University of Tehran Press

Journal of Applied Psychological Research

2026

Home Page: https://japr.ut.ac.ir

Online ISSN: 2676-4504

The Mediating Role of Perceived Interactional Justice in the Relationship between Transformational Leadership, Managers' Communication Competence, and Emotional Intelligence with Organizational Communication Satisfaction

Atefeh Mohammadhosseini[1], Nasrin Arshadi[2]*, Kioumars Beshlideh[3], Hellen Mberia[4]

1. Department of Psychology, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: atefe.mhosseini@gmail.com
2. Professor, Department of Psychology, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: narshadi@scu.ac.ir
3. Department of Psychology, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: k.beshlideh@scu.ac.ir
4. Department of Communication, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi, Kenya. Email: hmberia@jkuat.ac.ke

RTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received: 24 Oct 2025
Revised: 24 Dec 2025
Accepted: 28 Jan 2026
First Published: 02 Nov 2026

Keywords:
Emotional Intelligence,
Managers' Communication Competence,
Organizational Communication Satisfaction,
Perceived Interactional Justice,
Transformational Leadership

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the mediating role of perceived interactional justice in the relationship between transformational leadership, managers' communication competence, and emotional intelligence with organizational communication satisfaction. This study was correlational research using structural equation modeling. The statistical population was the official employees of the National Iranian South Oil Company in 2025, from which 381 employees (259 men and 122 women) were selected by stratified random sampling. The research instruments included Organizational Communication Satisfaction (OCS), Global Transformational Leadership (GTL), Perceived Interactional Justice (PIJ), Emotional Intelligence (EI), and Managers' Communication Competence (MCC) questionnaires. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with SPSS and AMOS software version 25. The proposed model had a good fit, and the results showed that transformational leadership, perceived interactional justice, emotional intelligence, and managers' communication competence had a significant positive direct effect on organizational communication satisfaction and indirectly through perceived interactional justice. The findings suggest that simultaneous attention to managers' leadership style, fairness in interactions, employees' emotional intelligence, and improvement of managers' communication competence can lead to increased organizational communication satisfaction and improved organizational relationships. Accordingly, it is recommended that organizational managers prioritize the development of these variables in their educational and managerial programs.

Cite this article: Mohammadhosseini, A., Arshadi, N., Beshlideh, K. & Mberia, H. (2026). The Mediating Role of Perceived Interactional Justice in the Relationship between Transformational Leadership, Managers' Communication Competence, and Emotional Intelligence with Organizational Communication Satisfaction. (e109661). *Journal of Applied Psychological Research*, (In Press/ Accepted), e10966. https://doi.org/10.22059/japr.2026.404914.645388

Publisher: University of Tehran Press
DOI: https://doi.org/10.22059/japr.2026.404914.645388

© The Author(s).

فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی

۱۴۰۵

انتشارات دانشگاه تهران

سایت نشریه: https://japr.ut.ac.ir

شاپا الکترونیکی: ۴۵۰۴-۲۶۷۶

نقش میانجی عدالت تعاملی ادراک شده در رابطه بین رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران و هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی

عاطفه محمدحسینی[۱]، نسرین ارشدی[۲*]، کیومرث بشلیده[۳]، هلن امبریا[۴]

۱. گروه روان‌شناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: atefe.mhosseini@gmail.com

۲. استاد گروه روان‌شناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: narshadi@scu.ac.ir

۳. گروه روان‌شناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: k.beshlideh@scu.ac.ir

٤. اگروه ارتباطات، دانشگاه کشاورزی و فناوری جومو کنیاتا، نایروبی، کنیا. رایانامه: hmberia@jkuat.ac.ke.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۸
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۸/۱۱

کلیدواژه‌ها:
خشنودی از ارتباط سازمانی، رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران، عدالت تعاملی ادراک شده، هوش هیجانی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی عدالت تعاملی ادراک شده در رابطه بین رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران و هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نوع همبستگی به روش الگویابی معادلات ساختاری بود. جامعهٔ آماری پژوهش کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در سال ۱۴۰۴ بودند که ۳۸۱ نفر از کارکنان (۲۵۹ مرد و ۱۲۲ زن) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های خشنودی از ارتباط سازمانی(OCS)، رهبری تحولی کلی(GTL)، عدالت تعاملی ادراک شده(PIJ)، هوش هیجانی (EI) و شایستگی ارتباطی مدیران (MCC) بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و به کمک نرم‌افزارهای SPSSو AMOS ویراست ۲۵ انجام شد. الگوی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار بود و نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحولی، عدالت تعاملی ادراک‌شده، هوش هیجانی و شایستگی ارتباطی مدیران بطور مستقیم و غیرمستقیم از طریق عدالت تعاملی ادراک‌شده اثر مثبت و معناداری بر خشنودی از ارتباط سازمانی دارند. یافته‌ها بیانگر آن است که توجه همزمان به سبک رهبری مدیران، رعایت عدالت در تعاملات، تقویت هوش هیجانی کارکنان و ارتقای شایستگی‌های ارتباطی مدیران 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.

In Press/ Accepted

استناد: محمدحسینی، ع.، ارشدی، ن.، بشلیده، ک.، و امبریا، ه. (۱۴۰۵). نقش میانجی عدالت تعاملی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران و هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی*، (پذیرش شده). https://doi.org/10.22059/japr.2026.404914.645388

© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران
DOI: https://doi.org/10.22059/japr.2026.404914.645388

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها رمز موفقیت را توجه به ارتباطات[1] می‌دانند، زیرا کارکنان در محیط کار بیش از نیمی از زمان خود را صرف برقراری ارتباط می‌کنند و ارتباطات یکی از فعالیت‌های اساسی و ضروری در سازمان است (گودولا و همکاران[2]، ۲۰۲۴). از طریق ارتباطات است که، کارکنان با فرآیندهای کاری آشنا می‌شوند، انتظارات شغلی خود را درک می‌کنند و از معیارهای ارزیابی سرپرست خود آگاه می‌گردند (دالال و همکاران[3]، ۲۰۲۳). ایجاد فضای سالم انگیزشی، اعتماد، مشارکت و اشتراک‌گذاری افکار و ایده‌ها در سازمان با اتکا به ارتباطات سازمانی تسهیل می‌شود. همچنین، ارتباط مؤثر عاملی در سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری و خشنودی کارکنان است (آرچون[4]، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، زمانی که ارتباطات ناکارآمد باشد، نه تنها بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد، بلکه می‌تواند به افزایش استرس، غیبت و حتی تهدیدی برای بقای سازمان تبدیل شود (سیواناگا دوی و کاماراج[5]، ۲۰۲۲؛ دالال و همکاران، ۲۰۲۳). در نتیجه شکل‌گیری ارتباطات موفق سازمانی که در آن کارکنان از شیوه‌های ارتباطی رضایت داشته باشند و اهداف شخصی و سازمانی برآورده شود، ضروری می‌باشد.

در سازمانی با ارتباطات مؤثر، خشنودی از ارتباط سازمانی[6] که پیامدی عاطفی–اجتماعی در ارتباط بین کارکنان و سازمان است، افزایش می‌یابد. خشنودی از ارتباط، درجه‌ای از ادراک خشنودی در روابط اطلاعاتی و شغلی در محیط ارتباطی می‌باشد (یلماز[7]، ۲۰۲۳) که در دستیابی به اهداف و حفظ روابط سازمانی نقش مهمی دارد. همچنین، در پژوهش‌ها توجه زیادی به خود جلب کرده است و بسیاری از محققین بر نقش حیاتی خشنودی از ارتباط برای به‌دست‌آوردن مزایایی برای توسعه سازمان تاکید کرده‌اند. پژوهش‌های زیادی نشان دادند که خشنودی از ارتباط، می‌تواند منجر به افزایش خشنودی شغلی[8] (السید[9]، ۲۰۲۲؛ پونگتون و سانترایوت[10]، ۲۰۱۹) عملکرد شغلی[11] (سیواناگا دوی و کاماراج، ۲۰۲۲؛ دالال و همکاران، ۲۰۲۳؛ السید، ۲۰۲۲؛ پونگتون و سانترایوت، ۲۰۱۹)، تعهد سازمانی[12] (بارزی[13]، ۲۰۲۵؛ دالال و همکاران، ۲۰۲۳)، رفتار شهروندی سازمانی[14] (السید، ۲۰۲۲؛ چان و لای[15]، ۲۰۱۷) و کاهش فرسودگی شغلی[16] (ورمیر و همکاران[17]، ۲۰۱۸؛ دولمن و همکاران[18]، ۲۰۲۵) و قصد ترک شغل[19] (تینگ‌فنگ و همکاران[20]، ۲۰۲۳؛ عبدین[21]، ۲۰۱۹؛ دولمن و همکاران، ۲۰۲۵) شود. درنتیجه 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. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خشنودی از ارتباط سازمانی و ارائه چارچوبی برای بهبود کیفیت تعاملات در محیط‌های کاری است.

In Press/ Accepted

1. communication
2. Godulla et al.
3. Dalal et al.
4. Archon
5. Sivanaga Devi & Kamaraj
6. organizational communication satisfaction
7. Yilmaz
8. job satisfaction
9. Alsayed
10. Pongton & Suntrayuth
11. job performance
12. organizational commitment
13. Barresi
14. organizational citizenship behavior
15. Chan & Lai
16. job burnout
17. Vermeir et al.
18. Doleman et al.
19. job turnover intention
20. Tingfeng et al.
21. Abdien

داون و هازن[1] (۱۹۷۷) خشنودی از ارتباط را مفهومی چندبعدی می‌دانند که شامل هشت بُعد اصلی زیر است: ۱. جو ارتباطی[2]: که منعکس کننده ارتباطات در سطح سازمانی و فردی می‌باشد و شامل مواردی مانند میزان انگیزه و تشویق کارکنان در سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی و ارزیابی این که آیا نگرش افراد نسبت به برقراری ارتباط در سازمان مثبت است یا خیر. ۲. ارتباط با سرپرستان[3]: به ارتباط بین کارکنان و سرپرستان مربوط می‌شود. مواردی از جمله اینکه سرپرست به حرف‌های کارکنان گوش دهند و به گفته‌های آن‌ها توجه کنند، کارکنان را در مواجهه با مشکلاتشان در محل کار راهنمایی کنند. ۳. اطلاعات شرکتی[4]: اطلاعات شرکتی با گسترده‌ترین نوع اطلاعات در مورد سازمان به عنوان یک مجموعه سروکار دارد. و شامل مواردی در مورد اطلاعات مربوط به وضعیت مالی سازمان، سیاست‌ها، تصمیمات جدید و اطلاع رسانی در مورد تغییرات است. ۴. ارتباط افقی و غیررسمی[5]: به ارتباط غیررسمی کارکنان با سایر کارکنان مربوط می‌شود. و شامل اطلاعاتی است که کارکنان در مورد آن‌ها صحبت می‌کنند. ارتباط بین کارکنانی که شغل مشابهی دارند از ویژگی‌های ارتباطات غیررسمی است. با این بعد می‌توان میزان شایعات فعال در سازمان، ارتباطات افقی آزاد و مطلوب و سطوح ارتباط غیررسمی آزاد و صحیح را سنجید. ۵. بازخورد شخصی[6]: مربوط به نیاز کارکنان به دانستن اینکه چگونه مورد قضاوت قرار می‌گیرند و عملکرد آن‌ها چگونه ارزیابی می‌شود. ۶. کیفیت رسانه[7]: کیفیت رسانه به میزانی که جلسات به خوبی سازماندهی شده‌اند، دستورالعمل‌های مکتوب، کوتاه و واضح هستند مربوط می‌شود. ۷. انسجام سازمانی[8]: به میزان دریافت اطلاعات در مورد محیط کاری مانند اخبار پرسنل و اطلاعات در مورد برنامه‌های بخش‌های مختلف سازمان مربوط می‌شود. ۸. ارتباط با زیردستان[9]: بر ارتباط سرپرست با زیردستان تمرکز دارد. این بعد فقط برای مدیران بررسی می‌شود (چیاوولینو و همکاران[10]، ۲۰۲۴).

یکی از متغیرهای سازمانی که می‌تواند خشنودی از ارتباط را در سازمان تسهیل کند، رهبری تحولی می‌باشد. باس[11] (۱۹۸۵) رهبری تحول آفرین را بعنوان فرآیندی که یک رهبر از طریق نفوذ آرمانی[12]، انگیزه الهام‌بخش[13]، تحریک عقلانی[14] وملاحظه فردی[15] به کارکنان انگیزه می‌دهد تا برای اهداف گروهی در مقابل اهداف فردی تلاش کنند، تعریف می‌کند. نفوذ آرمانی به تحسین رهبران توسط کارکنان اشاره دارد. در این حالت رهبران چشم انداز و هدف روشنی ارائه می‌دهند و به عنوان یک الگوی مثبت در سازمان عمل می‌کنند. انگیزه الهام‌بخش توانایی رهبران برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به اهداف بزرگ است. بعد سوم، تحریک عقلانی است که رهبران کارکنان را تشویق می‌کنند تا مفروضات، ارزش‌ها و سنت‌های قبلی را مورد سؤال قرار دهند. در نهایت، ملاحظه فردی به حمایت رهبران و فراوانی تعامل با کارکنان اشاره دارد که در این بعد رهبران به کارکنان خود کمک می‌کنند توانمندی‌هایشان در جهت رسیدن به هدف مشخصی را تقویت کنند (باکر و همکاران[16]، ۲۰۲۳). رهبران تحولی با تأکید بر تفاوت‌های فردی و درک نیازهای منحصر به‌فرد هر یک از کارکنان، فضایی ارتباطی ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس می‌کنند دیده و شنیده می‌شوند. این سبک رهبری، با ایجاد روابط انسانی و محترمانه، نه تنها باعث بهبود رفتارهای کاری کارکنان می‌شود، بلکه سطح خشنودی از ارتباطات سازمانی را نیز افزایش می‌دهد. زمانی که رهبر به‌طور فعال به نظرات کارکنان توجه می‌کند و تعاملات فردی و حمایتی دارد، کارکنان بیشتر تمایل دارند که در فرآیندهای ارتباطی مشارکت کنند.

1. Downs & Hazen
2. communication climate
3. supervisory communication
4. corporate information
5. horizontal and informal communication
6. personal feedback
7. media quality
8. organizational integration
9. subordinate communication
10. Ciavolino et al.
11. Bass
12. idealized influence
13. inspirational motivation
14. intellectual stimulation
15. individualized consideration
16. Bakker et al.

In Press/ Accepted

در نتیجه، رهبری تحولی از طریق تقویت روابط بین فردی، نقش مهمی در ارتقای خشنودی ارتباطی در سازمان ایفا می‌کند (آرچون، ۲۰۲۰).

یکی دیگر از متغیرهای سازمانی که بر خشنودی از ارتباط تأثیر دارد، عدالت سازمانی ادراک‌شده[۱] می‌باشد. کالکویت[۲] (۲۰۰۱) عدالت سازمانی ادراک‌شده را مفهومی مبتنی بر ادراک کارکنان از عادلانه بودن تصمیمات، رویه‌ها و شیوه‌ها در محل کار تعریف کرد که شامل سه بعد است: ۱. عدالت توزیعی[۳]: درک این‌که آیا منابع (مانند حقوق، ارتقاء، پاداش) در محل کار به طور عادلانه توزیع می‌شود یا خیر.۲. عدالت رویه‌ای[۴]: ادراک اینکه آیا تصمیمات و معاملات منصفانه اتخاذ می‌شوند یا خیر. عدالت رویه‌ای عناصری مانند وضوح، دقت، عینیت و بی‌طرفی تصمیمات را در برمی‌گیرد. ۳. عدالت تعاملی: عدالت تعاملی را می‌توان به مولفه‌های بین فردی[۵] و اطلاعاتی[۶] تقسیم کرد. عدالت اطلاعاتی نشان دهنده به اشتراک گذاشتن اطلاعات کافی در مورد رویه‌ها با کارمندان و توضیح دادن تصمیمات در مورد رویه‌ها اشاره دارد. و عدالت بین فردی به رفتار با حسن نیت، عزت و احترام مدیران با کارکنان در این فرآیند اشاره دارد (ریچاردز و همکاران[۷]، ۲۰۲۴). ادراک مثبت از عدالت سازمانی منجر می‌شود که افراد اجرای مداوم رویه‌های سازمانی را بدون سوگیری، براساس اطلاعات دقیق و با در نظر گرفتن همه کارکنان درک کنند. عدالت سازمانی ادراک شده باعث افزایش اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود و کارکنان راحت‌تر می‌توانند ایده‌ها و نظرات خود را در سازمان به اشتراک بگذارند. از سوی دیگر برخورد محترمانه و مبتنی بر صداقت با کارکنان می‌تواند زمینه ساز تعاملات مثبت و سازنده در سازمان باشد و احتمال تجربه خشنودی از ارتباط را در سازمان افزایش دهد (کوکسال و یشیلتاش[۸]، ۲۰۲۱).

یکی از متغیرهای فردی مهمی که می‌تواند خشنودی از ارتباط را پیش‌بینی کند، هوش هیجانی است. گلمن[۹] (۱۹۹۵) هوش هیجانی را با چهار مولفه تعریف کرده است: ۱. خودآگاهی[۱۰]: که به آگاهی از وضعیت هوش هیجانی فرد اشاره دارد. ۲. خودمدیریتی[۱۱]: روشی است که فرد احساساتی را که در درونش قرار دارد مدیریت می‌کند. ۳. آگاهی اجتماعی[۱۲]: سطوح شایستگی عواطف را نشان می‌دهد که توسط خود شخص در یک گروه اجتماعی ارائه می‌شود. ۴. مدیریت روابط[۱۳]: به شیوه‌ای اشاره دارد که فرد می‌تواند با دیگران در یک محیط اجتماعی ارتباط برقرار کند (عامیر[۱۴]، ۲۰۲۳). روابط باکیفیت در سازمان هنگامی شکل می‌گیرند که تعاملات بین‌فردی بر تبادل هیجان‌ها، تقویت خودمختاری، ایجاد ارتباطات معنادار و برقراری جریان شفاف و دوسویه اطلاعات استوار باشند. در مقابل، نادیده گرفتن ابعاد هیجانی ارتباطات یا کم‌اهمیت تلقی کردن آن‌ها، می‌تواند به تضعیف روابط بین‌فردی و شکل‌گیری تعاملاتی سطحی و کم‌عمق در سازمان منجر شود (السید، ۲۰۲۲). متغیر فردی دیگری که به عنوان پیشایند خشنودی از ارتباط در نظر گرفته شده است، شایستگی ارتباطی مدیران می‌باشد. ویمن[۱۵] (۱۹۷۷) شایستگی ارتباطی را به معنای توانایی برقراری ارتباط مؤثر و مناسب در یک زمینه مشخص تعریف کرده است که شامل تعادل بین اهداف فردی و اهداف طرف مقابل در ارتباط است. اسپیتزبرگ (۱۹۸۳) معتقد بود که شایستگی ارتباطی شامل دانش، انگیزه و مهارت به عنوان سیستمی است که با یکدیگر مرتبط هستند (میکل‌سن و همکاران[۱۶]، ۲۰۲۱). شایستگی ارتباطی سرپرستان نقش مهمی در ارتقاء خشنودی از ارتباط کارکنان دارد؛

1. perceived organizational justice
2. Colquitt
3. distributive justice
4. procedural justice
5. interpersonal
6. informational
7. Richards et al.
8. Köksal & Yeşiltaş
9. Goleman
10. self-awareness
11. self-management
12. social awareness
13. relationship management
14. Aamir
15. Wiemann
16. Mikkelson et al.

چراکه ارتباط مؤثر، مشارکت، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را تقویت می‌کند. در نتیجه، مدیران با داشتن شایستگی ارتباطی قوی می‌توانند محیط کاری حمایتی‌تری ایجاد کرده و موجب افزایش تعهد و خشنودی از ارتباط کارکنان شوند (ندوو[1]، ۲۰۲۱).

پژوهش‌های متعددی به بررسی این روابط پرداخته‌اند و برای روشن شدن چارچوب نظری و جایگاه مطالعه حاضر، برخی از یافته‌های کلیدی آن‌ها در ادامه مرور می‌شوند. قندیل و کوراث[2] (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «مرور نظام‌مند و فراتحلیل: رهبری و عدالت تعامل‌محور» با بررسی سی‌وشش مقاله برای مرور نظام‌مند و بیست‌ودو مورد برای فراتحلیل نشان داد که رهبری تحولی باعث احترام به کارکنان، شفافیت اطلاعات و افزایش خشنودی آنان می‌شود و نقش مهمی در ایجاد عدالت تعاملی در سازمان ایفا می‌کند. آکتر و همکاران[3] (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و جو اعتماد: نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی» دریافتند سبک رهبری تحولی به طور معناداری با عدالت سازمانی رابطه دارد. همچنین، این پژوهش بر نقش رهبری تحول‌آفرین و عدالت سازمانی در توسعه فضای مبتنی بر اعتماد تاکید کرده است. کِید[4] (۲۰۲۴) 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 می‌کند. راجش و همکاران[5] (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «رهبری در خدمات عمومی: نقش خشنودی ارتباط بین‌فردی کارکنان در رابطه بین رهبری تحولی و خشنودی از رشد شغلی، استرس و فرسودگی شغلی» دریافتند که رهبری تحولی با ارتقای خشنودی کارکنان از ارتباط بین‌فردی با رهبر، میزان خشنودی از ارتباط را افزایش می‌دهد و این خشنودی نقش میانجی در تقویت تأثیر رهبری تحولی بر رشد شغلی کارکنان ایفا می‌کند. السید (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «اعتماد و خشنودی از ارتباط به عنوان میانجی در رابطه بین هوش هیجانی و نتایج مرتبط با کار: یک چارچوب مفهومی» دریافتند که که رابطه بین خشنودی از ارتباط و هوش هیجانی مثبت و معنادار می‌باشد. تینگ فنگ و همکاران[6] (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «نقش خشنودی از ارتباط و اعتماد به رهبر در رابطه بین ارتباطات رهبری و قصد ترک شغل کارکنان در کسب‌وکارهای کوچک استان سیچوان، چین» دریافتند که شایستگی ارتباطی رهبران با افزایش خشنودی از ارتباط کارکنان رابطه مثبت دارد و این خشنودی نقش میانجی در تقویت اثر شایستگی ارتباطی بر کاهش قصد ترک شغل و بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند. سیواناگا دوی و کاماراج (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین فاکتورهای ارتباط سازمانی و خشنودی از ارتباط» دریافتند که عوامل ارتباطی از جمله کانال‌های ارتباطی، جو ارتباطی، جهت ارتباط، کیفیت اطلاعات، قابلیت اطمینان اطلاعات، و بازخورد با خشنودی از ارتباط رابطه مثبت و مستقیمی دارد. ندوو (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «نقش ارتباطات سرپرست در خشنودی ارتباطی پرستاران حرفه‌ای در یک بیمارستان دولتی» دریافتند که برقراری ارتباطات مؤثر از سوی سرپرستان یک عامل کلیدی در خشنودی ارتباطی پرستاران است. کوکسال و یشیلتاش (۲۰۲۱) 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 می‌گذارد. همچنین بیان کردند خشنودی از ارتباط بر رفتار شهروندی سازمانی نیز اثرگذار است. علاوه براین تأیید کردند که خشنودی از ارتباط نقش میانجی در تأثیر عدالت تعاملی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. تامپسون و همکاران[7] (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین و عدالت تعاملی بر عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی در یک محیط تجاری» دریافتند سبک رهبری تحولی به طور معناداری با عدالت تعاملی ادارک شده رابطه دارد. همچنین، دریافتند که رهبرانی که رفتار رهبری تحول‌آفرین را به گونه‌ای نشان می‌دهند که توسط کارکنان به عنوان احترام و انصاف درک شود، انتظار می رود که دلبستگی سازمانی کارکنان به عنوان پاسخی به عدالت تعاملی افزایش یابد. آرچون[8] (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ارتباط سبک‌های رهبری با خشنودی از ارتباط: یک مطالعه بین کارکنان تمام وقت در ایالات متحده»

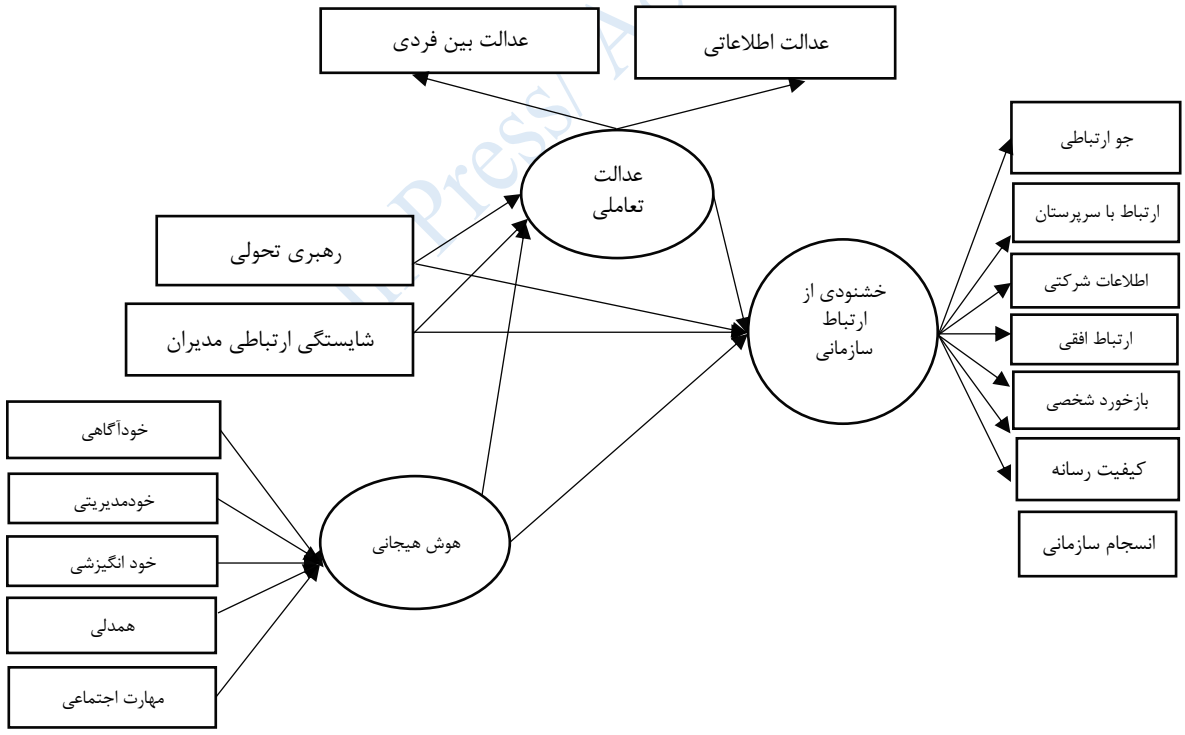
In Press/ Accepted

1. Ndevu
2. Qandeel & Kuráth
3. Akter et al.
4. Cade
5. Rajesh et al.
6. Tingfeng et al.
7. Thompson et al.
8. Archon

دریافت سبک رهبری تحولی به طور معناداری با خشنودی از ارتباط همبستگی داشت. همچنین، این مطالعه نتایجی مانند موفقیت بالا، اعتماد رهبر، بهره‌وری، تعهد و هویت سازمانی، موفقیت سازمانی و رضایت شغلی را برای خشنودی از ارتباط تایید کرد. واردانی و الیانا[1] (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحولی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری خشنودی از ارتباط» دریافتند که رهبری تحولی با خشنودی از ارتباط رابطه مثبت و مستقیم دارد. همچنین در این پژوهش نقش میانجی‌گری خشنودی از ارتباط در رابطه بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی تایید شد. اولوترک و تایفون[2] (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی و خشنودی ارتباطی بر خشنودی شغلی کارکنان» دریافتند که ادراک کارکنان از رهبری تحولی بر ادراک آن‌ها از ارتباطات و خشنودی شغلی اثر می‌گذارد. علاوه‌بر این، خشنودی از ارتباط کارکنان رابطه بین ادراک کارکنان از رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی و خشنودی شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که گرچه خشنودی از ارتباط یکی از ابعاد مهم کیفیت ارتباطات سازمانی است، بیشتر پژوهش‌ها بر پیامدهای آن تمرکز داشته‌اند و بررسی رابطه بین عوامل فردی و سازمانی با خشنودی از ارتباط سازمانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این مطالعه می‌تواند ضمن تعمیق مبانی نظری خشنودی از ارتباط، دیدگاه تازه‌ای نسبت به سازوکارهای روان‌شناختی و مدیریتی مؤثر بر تجربه ارتباطی کارکنان ارائه کند. همچنین، یافته‌ها می‌توانند راهنمایی عملی برای مدیران در بهبود فرآیندهای ارتباطی، تقویت عدالت تعاملی ادراک‌شده و افزایش خشنودی کارکنان از ارتباطات در محیط کار فراهم سازند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، الگویی را طراحی و آزمون کرده است که نقش میانجی عدالت تعاملی ادراک‌شده را در رابطه بین رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران و هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی روشن می‌سازد.

الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

۲. روش

۲-۱. جامعه، نمونه و روش اجرا

1. Akter et al.
2. Ulutürk & Tayfun

پژوهش حاضر از نوع همبستگی و با رویکرد الگویابی معادلات ساختاری[1] (SEM) انجام شده است. جامعه‌ی آماری شامل تمامی کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (حدود ۹۰۰۰ نفر) در سال ۱۴۰۴ بود. در مدل‌یابی معادلات ساختاری، پیشنهادهای متعددی برای تعیین حجم نمونه ارائه شده است؛ برای مثال، چین[2] (۱۹۹۸) قانون ۱۰ آزمودنی به ازای هر متغیر، آندرسون و گربینگ[3] (۱۹۸۸) حداقل ۱۵۰ آزمودنی، و چو و بنتلر[4] (۱۹۹۵) حداقل ۲۰۰ آزمودنی را توصیه کرده‌اند. کلاین[5] (۲۰۱۶) نیز حداقل ۲۰ نمونه به ازای هر متغیر را پیشنهاد می‌کند (بشلیده، ۱۳۹۷). با این حال، به‌منظور افزایش دقت برآوردها، تقویت توان آماری، و جبران پرسشنامه‌های ناقص یا برگشت‌نخورده، در مجموع ۶۱۸ پرسشنامه در میان کارکنان توزیع شد. همچنین، به‌منظور 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 به‌عنوان 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 هرچه بیشتر جامعه باشد، انتخاب شود. در نهایت، از مجموع ۶۱۸ پرسشنامه توزیع‌شده، تعداد ۴۱۰ پرسشنامه بازگردانده شد (نرخ بازگشت $\approx$ ۶۶٪) و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و داده‌های پرت، داده‌های ۳۸۱ نفر برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. ملاک‌های ورود به پژوهش، رسمی بودن وضعیت استخدامی و رضایت کامل فرد برای شرکت در پژوهش؛ و ملاک‌های خروج از پژوهش عدم همکاری برای شرکت در پژوهش، تکمیل ناقص پرسشنامه و پاسخ تصادفی به سوالات بود که که از طریق سوالات وارسی توجه قابل تشخیص بود.

پس از دریافت مجوزهای لازم و انجام هماهنگی‌های موردنیاز، به‌منظور تسهیل فرایند پاسخ‌دهی و جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها متناسب با شرایط هر واحد سازمانی، به دو شیوه توزیع شدند؛ در برخی واحدها نسخه چاپی پرسشنامه به‌صورت 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 به‌صورت دقیق و ساختارمند فراهم گردد. به‌منظور اطمینان از دقت و صحت پاسخ‌دهی شرکت‌کنندگان، در پرسشنامه حاضر پنج سؤال وارسی توجه[6] گنجانده شد. این سؤالات به‌صورت 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، به‌عنوان داده‌های نامعتبر در نظر گرفته شده و از تحلیل نهایی حذف شدند.

۲-۲. ابزارهای پژوهش

۲-۲-۱. پرسشنامه خشنودی از ارتباط سازمانی[7] (OCSQ)

خشنودی از ارتباط سازمانی توسط پرسشنامه داونز و هازن (۱۹۹۷) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال و هشت بعد جو ارتباطی[8]، ارتباط با سرپرستان[9]، اطلاعات شرکتی[10]، ارتباط افقی و غیررسمی[11]، بازخورد شخصی[12]، کیفیت رسانه[13]، انسجام سازمانی[14]، و ارتباط با زیردستان[15] 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

1. structural equation modeling
2. Chin
3. Anderson & Gerinberg
4. Chou & Bentler
5. Kline
6. attention check questions
7. Organizational Communication Satisfaction
8. communication climate
9. supervisory communication
10. corporate information
11. horizontal and informal communication
12. personal feedback
13. media quality
14. organizational integration
15. subordinate communication

In Press/ Accepted

ناخشنودم) تا ۷ (کاملاً خشنودم) نمره‌گذاری شدند جرار و همکاران[1] (۲۰۲۵) پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش کردند. سانتالا-باندرالی و آلوارادو[2] (۲۰۲۲) نیز روایی عاملی مطلوب (CFI=۰/۹۵، TLI=۰/۹۹، SRMR=۰/۹۵) و پایایی درونی بالا برای خرده‌مقیاس‌ها (آلفای کرونباخ بین ۰/۸۵ تا ۰/۹۵) گزارش کرد. همتیان و همکاران (۱۴۰۳) 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، ۰/۸۸، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ و برای کل مقیاس ۰/۹۶ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی (IFI =۰/۹۶، CFI =۰/۹۶، RMSEA = ۰/۰۳) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

۲-۲-۲. پرسشنامه رهبری تحولی کلی[3] (GTLQ)

رهبری تحولی توسط پرسشنامه کارلس و همکاران[4] (۲۰۰۰) 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[5] (۲۰۲۴) روایی پرسشنامه را با مقادیر (CFI=۰/۹۶، TLI=۰/۹۵، GFI=۰/۹۶، RMSEA=۰/۰۸) و پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ مطلوب گزارش کرد. عبدالحی و همکاران[6] (۲۰۲۵) پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ و روایی همگرا را از طریق همبسته کردن با خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه رفتارهای (p <۰/۰۰۱، r =۰/۸۷) و پرسشنامه چندعاملی رهبری (p <۰/۰۰۱، r =۰/۷۹) گزارش کردند. مدیتمار و همکاران[7] (۲۰۲۴) روایی همگرا (۰/۷۱ تا ۰/۸۷) و پایایی درونی با آلفای کرونباخ ۰/۸۴ را برای این پرسشنامه گزارش کردند. حیاوی و همکاران (۱۴۰۱)، 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 =۰/۹۸، CFI =۰/۹۸، RMSEA = ۰/۰۸) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

۲-۲-۳. پرسشنامه عدالت تعاملی ادراک شده[8] (PIJQ)

عدالت تعاملی ادراک شده توسط پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک‌شده کالکوئیت (۲۰۰۱) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال می‌باشد و سه بعد عدالت توزیعی[9] (۴ سؤال)، رویه‌ای[10] (۷ سؤال) و تعاملی[11] (۹ سؤال) را می‌سنجد. در این پژوهش فقط از سؤالات عدالت تعاملی که شامل ۴ سؤال برای سنجش عدالت بین فردی[12] و ۵ سؤال برای سنجش عدالت اطلاعاتی[13] می باشد، استفاده شد. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. هو[14] (۲۰۲۵) پایایی پرسشنامه را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های عدالت تعاملی ادراک‌شده به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۳ گزارش کرد. چن و همکاران[15] (۲۰۲۴) پایایی پرسشنامه عدالت تعاملی را به روش‌های آلفای کرونباخ ۰/۷۸ گزارش کردند. پوپوویچ و همکاران[16] (۲۰۲۴) پایایی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ برای عدالت بین فردی و اطلاعاتی ۰/۹۳ و ۰/۸۵

1. Jarrar
2. Santalla-Banderali & Alvarado
3. Global Transformational Leadership
4. Carless et al.
5. Mahardika et al.
6. AbdELhay, Taha, El-Sayed& Helaly
7. Odha Meditamar et al.
8. Perceived Interactional Justice
9. distributive justice
10. procedural justice
11. interactional justice
12. Interpersonal justice
13. Informational justice
14. Ho
15. Chen et al.
16. Popović et al.

In Press/ Accepted

گزارش کردند. غلام‌پور و همکاران (۱۴۰۳) پایایی را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کرد. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس عدالت تعاملی ادراک شده از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای خرده‌مقیاس‌های عدالت بین‌فردی 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 =۰/۹۸، CFI =۰/۹۸، RMSEA = ۰/۰۴) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

۲-۲-۴. پرسشنامه هوش هیجانی[1] (EIQ)

هوش هیجانی با پرسشنامه ویزینگر[2] (۱۹۹۸) سنجیده خواهد شد. این پرسشنامه پنج بعد خودآگاهی[3]، خودمدیریتی[4]، خودانگیزشی[5]، همدلی[6] و مهارت اجتماعی[7] را می‌سنجد. این پرسشنامه شامل ۲۵ سؤال می‌باشد و برای سنجش هر بعد از ۵ سؤال استفاده می شود. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. تابروسی و همکاران[8] (۲۰۲۵) پایایی را با روش آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌ها به‌ترتیب ۰/۷۱، ۰/۷۸، ۰/۸۵، ۰/۷۳ و ۰/۷۳ گزارش کردند. یزدانی و اسماعیلی شاد (۱۴۰۰) روایی همگرای پرسشنامه را با مقادیر بار عاملی بالاتر از ۰/۵، AVE با مقدار ۰/۶۶ و پایایی با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ مطلوب گزارش کردند. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس هوش هیجانی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای خرده‌مقیاس‌های خودآگاهی، خودمدیریتی، خودانگیزشی، همدلی و مهارت اجتماعی به‌ترتیب ۰/۸۹، ۰/۷۵، ۰/۷۳، ۰/۷۷ و ۰/۹۵ و برای کل مقیاس ۰/۹۱ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی (IFI =۰/۹۶، CFI =۰/۹۵، RMSEA = ۰/۰۳) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

۲-۲-۵. پرسشنامه شایستگی ارتباطی مدیران[9] (MCCQ)

شایستگی ارتباطی مدیران با پرسشنامه مانگ و همکاران[10] (۱۹۸۱)، سنجیده خواهد شد. هدف این مقیاس سنجش صلاحیت ارتباطی مدیران از دید کارکنان است. مقیاس اصلی شامل ۱۲ آیتم است. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. اولوداغ و همکاران[11] (۲۰۲۳) روایی همگرای پرسشنامه را با مقادیر بار عاملی بالاتر از ۰/۵، AVE بیش از ۰/۵ و پایایی با آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ مطلوب گزارش کرد. در پژوهش حاضر برای سنجش ضریب پایایی مقیاس شایستگی ارتباطی مدیران از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ۰/۹۴ بدست آمد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی (IFI =۰/۹۷، CFI =۰/۹۷، RMSEA = ۰/۰۶) بیانگر روایی مطلوب این پرسشنامه بود.

In Press/ Accepted

۲-۳. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، ضرایب همبستگی ساده بین متغیرها)، روش آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و روش تحلیل عاملی جهت بررسی روایی پرسشنامه‌ها، و روش الگویابی معادلات ساختاری جهت بررسی الگوی پژوهش و تعیین برازندگی الگو استفاده شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS ویراست ۲۵ و AMOS ویراست ۲۵، استفاده شد.

۳. یافته‌ها

۳-۱. توصیف جمعیت‌شناختی

1. Emotional Intelligence
2. Weisinger
3. self-awareness
4. self-management
5. Self-motivation
6. empathy
7. social skills
8. Táborosi et al.
9. Managers' Communication Competence
10. Monge et al.
11. Uludag

در این پژوهش، از میان ۳۸۱ نفر شرکت‌کننده، 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 شرکت‌کنندگان ۴۴/۵۲ و (۸/۶۸) و سابقه‌کار ۱۶/۶۳ و (۸/۴۳) بود.

۳-۲. شاخص‌های توصیفی

میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

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 ادراک‌شده	۳۸/۵۸	۴/۸۱	۰/۷۶**	۰/۵۵**	۱		
شایستگی ارتباطی مدیران	۵۴/۹۴	۲/۹۱	۰/۷۶**	۰/۴۱**	۰/۶۴**	۱	
هوش هیجانی	۹۱/۲۳	۱۰/۴۴	۰/۶۹**	۰/۵۰**	۰/۵۱**	۰/۳۹**	۱

*p<۰/۰۵ **p<۰/۰۱

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 ادراک‌شده ۳۸/۵۸ و (۴/۸۱)، شایستگی ارتباطی مدیران ۵۴/۹۴ (۲/۹۱) و هوش هیجانی ۹۱/۲۳ و (۱۰/۴۴) بود. همچنین، همبستگی همه روابط بین متغیرها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

۳-۳. بررسی مفروضه های مدل ساختاری

به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. قبل از تحلیل داده‌های برای اطمینان از این‌که 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 به‌ترتیب خشنودی از ارتباط سازمانی ۱/۵۶- و (۲/۲۷)، رهبری تحولی ۰/۸۱- و (۰/۳۶)، عدالت تعاملی ادراک‌شده ۰/۹۹- و (۰/۹۳)، شایستگی ارتباطی مدیران ۰/۶۶- و (۱/۳۳)، و هوش هیجانی ۰/۸۱- و (۱/۰۰۵) بدست‌آمد. 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) به‌ترتیب برای متغیرهای رهبری تحولی ۰/۶۲ و (۱/۶۱)، عدالت تعاملی ادراک‌شده ۰/۴۵ و (۲/۱۹)، شایستگی ارتباطی مدیران ۰/۵۸ و (۱/۷۱)، و هوش هیجانی ۰/۶۶ و (۱/۵۱) بدست‌آمد. ارزش‌های تحمل به‌دست‌آمده، بالای ۰/۳، و مقدار عامل تورم واریانس به‌دست‌آمده برای متغیرها کوچک‌تر از ۳ می‌باشد و این نشان می‌دهد که بین متغیرها هم‌خطی چندگانه وجود ندارد.

۳-۴. آزمون مدل پژوهش

برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۲ آورده شده است.

In Press/ Accepted

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر

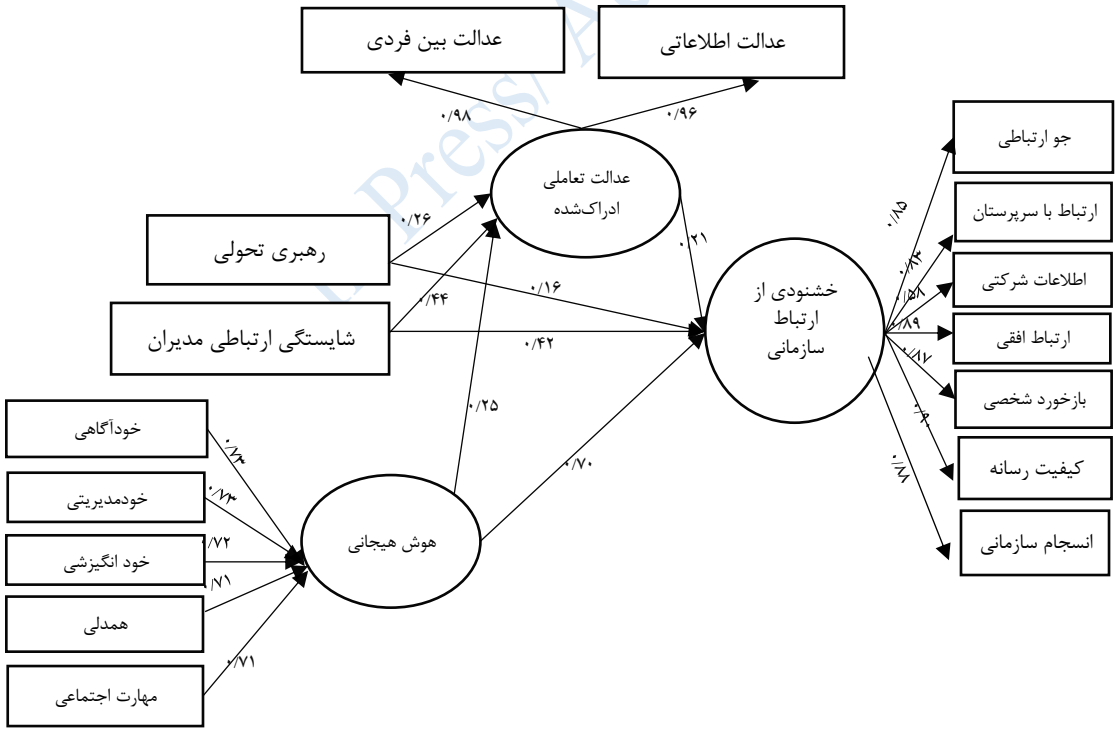
شاخص‌های برازش متغیر	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
الگوی پژوهش	۲۲۶/۱۱	۹۶	۲/۳۵	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۶

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 معنی‌داری
رهبری تحولی به عدالت تعاملی ادراک‌شده	۰/۲۶	۰/۰۰۰۱
رهبری تحولی به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۱۶	۰/۰۰۰۱
شایستگی ارتباطی مدیران به عدالت تعاملی ادراک‌شده	۰/۴۴	۰/۰۰۰۱
شایستگی ارتباطی مدیران به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۴۲	۰/۰۰۰۱
هوش هیجانی به عدالت تعاملی ادراک‌شده	۰/۲۵	۰/۰۰۰۱
هوش هیجانی به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۳۸	۰/۰۰۰۱
عدالت تعاملی ادراک‌شده به خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۲۱	۰/۰۰۰۱

همان‌گونه که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، تمامی مسیرهای مستقیم معنادار بودند. شکل ۲ ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



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 استراپ استفاده شده است. جدول ۳ نتایج حاصل از روش بوت استراپرا برای روابط واسطه‌ای نشان می‌دهد.

In Press/ Accepted

جدول۳. نتایج بوت–استراپ برای مسیرهای واسطه ای

مسیر	β	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
رهبری تحولی ← عدالت تعاملی ادراک‌شده ← خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۸	۰/۰۰۰۱
شایستگی ارتباطی مدیران ← عدالت تعاملی ادراک‌شده ← خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۱۲	۰/۰۰۱
هوش هیجانی ← عدالت تعاملی ادراک‌شده ← خشنودی از ارتباط سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۰۷	۰/۰۰۱

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، اثرات غیرمستقیم رهبری تحولی (p=۰/۰۰۰۱، β =۰/۰۵)، شایستگی ارتباطی مدیران (p=۰/۰۰۱، β =۰/۰۹)، و هوش هیجانی (p=۰/۰۰۱، β =۰/۰۵)، بر خشنودی از ارتباط سازمانی از طریق عدالت تعاملی ادراک‌شده از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشند؛ و فاصله اطمینان برای مسیرهای غیرمستقیم حاکی از قرار نگرفتن عدد صفر در این فاصله است.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی عدالت تعاملی ادراک شده در رابطه بین رهبری تحولی، شایستگی ارتباطی مدیران و هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی بود. مطابق با یافته‌ها، مدل مفهومی از برازندگی مطلوبی برخوردار است. نتایج 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 (۲۰۲۴)، تامپسون و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، مدیرانی که از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند، قادرند در تعاملات روزمره خود با کارکنان، به‌راحتی رفتارهای عادلانه را نشان دهند (انگلبرخت و ساموئل[1]، ۲۰۱۹؛ نانددکار و براون[2]، ۲۰۱۸). 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 (نورهدایتی و همکاران[3]، ۲۰۲۱؛ فونگ و سون[4]، ۲۰۲۰). همچنین آنان 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 (آکتر و همکاران، ۲۰۲۴).

نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنادار شایستگی ارتباطی مدیران و عدالت تعاملی ادراک‌شده نیز می‌باشد که با نتایج تحقیقات اینجه و گول[5] (۲۰۱۱) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که اثر شایستگی ارتباطی مدیران بر عدالت تعاملی ادراک‌شده از طریق رفتارهای برابر، شفاف و پاسخگو در تعاملات سازمانی بروز می‌کند. زمانی که مدیران با همه کارکنان به‌طور برابر تعامل دارند، ارتباطات داوطلبانه برقرار می‌کنند، به مشکلات و پیشنهادهای زیردستان گوش می‌دهند و برای حل مسائل آماده هستند، کارکنان عدالت را در نحوه برخورد و تعاملات ادراک می‌کنند. رفتارهایی مانند احترام، صداقت در اطلاع‌رسانی، ارائه توضیحات منطقی و توجه به منافع کارکنان، اثر شایستگی ارتباطی مدیران را در افزایش ادراک عدالت تعاملی کارکنان تقویت می‌کند (چگینی[6]، ۲۰۰۹). مدیران دارای شایستگی ارتباطی با اطلاع‌رسانی به موقع، بازخورد فعال و گوش دادن همدلانه، زمینه‌ساز ایجاد ادراک مثبت عدالت تعاملی در کارکنان و تقویت حس ارزشمندی و توانمندی آنان می‌شود. این مهارت‌ها موجب می‌شوند

1. Engelbrecht & Samuel
2. Nandedkar & Brown
3. Nurhidayati et al.
4. Phong & Son
5. Ince & Gül
6. Chegini

In Press/ Accepted

جریان اطلاعات آزاد و به‌موقع برقرار شده و کارکنان به‌طور مستمر از اهداف، سیاست‌ها و تغییرات سازمان مطلع شوند، که در نهایت ادراک عدالت و تعهد فردی آنان را افزایش می‌دهد (اینجه و گول، ۲۰۱۱).

همچنین، نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنادار هوش هیجانی و عدالت تعاملی ادراک‌شده است که با نتایج تحقیقات مصطفی و همکاران[1] (۲۰۲۳) و تامتا و رائو[2] (۲۰۱۷) همسو است. سالوی و مایر[3] (۱۹۹۰) هوش هیجانی را توانایی شناسایی، درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران تعریف می‌کنند. بر این اساس، کارکنانی که از سطح بالاتری از هوش هیجانی برخوردارند، تعاملات بین‌فردی در محیط کار را واقع‌بینانه‌تر تفسیر کرده و رفتارهای مدیران و همکاران را با حساسیت و دقت هیجانی بیشتری ارزیابی می‌کنند. این توانمندی موجب می‌شود شیوه برخورد، نحوه انتقال اطلاعات، میزان احترام، صداقت و توجه مدیران به کارکنان، منصفانه‌تر ادراک شود و در نتیجه، ادراک عدالت تعاملی آنان تقویت گردد. همچنین هوش هیجانی بالا با کاهش سوءبرداشت‌های هیجانی و تعارضات ارتباطی، زمینه شکل‌گیری قضاوت‌های مثبت‌تر و ادراک بالاتر عدالت در تعاملات سازمانی را فراهم می‌کند (مصطفی و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه‌بر این، پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنادار عدالت تعاملی ادراک‌شده و خشنودی از ارتباط سازمانی است که با نتایج تحقیقات کوکسال و یشیلتاش (۲۰۲۱) 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[4] (۲۰۰۱) تأثیر عدالت ادراک‌شده در محیط کار بر نگرش و رفتار کارکنان بود. عدالت تعاملی به این معناست که مدیران سازمان فرآیند تصمیم گیری 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. بنابراین وجود سیاست‌هایی برای افزایش عدالت تعاملی ادراک‌شده در سازمان می‌تواند خشنودی از ارتباط را در کارکنان تسهیل کند (کوکسال و یشیلتاش، ۲۰۲۱).

از یافته‌های دیگر پژوهش می‌توان به رابطه مثبت و معنادار رهبری تحولی و خشنودی از ارتباط سازمانی اشاره کرد که این یافته با نتایج تحقیقات قبلی از جمله آرچون (۲۰۲۰)، واردانی و الیانا (۲۰۲۰) و اولوترک و تایفون (۲۰۱۹) 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 مولفه 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؛ به‌گونه‌ای که جلسات ساختارمندتر برگزار می‌شوند و دستورالعمل‌ها به‌صورت روشن و مختصر ارائه می‌گردند. این رویکرد نه‌تنها زمینه دریافت بازخورد شخصی مؤثرتر را برای کارکنان فراهم می‌سازد، بلکه با تقویت روابط متقابل، به افزایش خشنودی از ارتباطات در سازمان منجر می‌شود (آرچون، ۲۰۲۰). از سویی دیگر، نتایج بیانگر رابطه غیرمستقیم رهبری تحولی با خشنودی از ارتباط سازمانی از طریق عدالت تعاملی ادراک شده می‌باشد که 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 (راجش و سوگانتی[5]، ۲۰۱۴). زمانی که کارکنان مشارکت در تدوین چشم‌انداز سازمان را مشروع بدانند و این مشارکت با رفتار دوستانه و با ملاحظه همراه باشد، ادراک

1. Mustafa et al.
2. Tamta & Rao
3. Salovey & Mayer
4 Beugre & Baron
5. Rajesh & Suganthi

In Press/ Accepted

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 می شود که کارکنان روابط بین‌فردی خود با آن‌ها را رضایت‌بخش و سازنده ارزیابی کنند؛ که این خود، پاسخی مناسب به ادراک عدالت تعاملی خواهد بود (تامپسون و همکاران، ۲۰۲۱). 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 (کوکسال و یشیلتاش، ۲۰۲۱).

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش رابطه مثبت و معنادار شایستگی ارتباطی مدیران با خشنودی از ارتباط سازمانی است؛ که با نتایج تحقیقات قبلی از جمله سیواناگا دوی و کاماراج (۲۰۲۲) و ندوو (۲۰۲۱) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد، مدیران و کارکنان در سرتاسر جهان در حین برقراری ارتباط با یکدیگر شایستگی ارتباطی خود را بکار می‌گیرند. هنگامی که سازمان‌ها مدیران خود را آموزش می‌دهند تا به ارتباط‌گرانی باصلاحیت‌تر تبدیل شوند؛ در نتیجه آن خشنودی شغلی و خشنودی از ارتباط افزایش می‌یابد. مدیرانی که شایستگی ارتباطی بالایی دارند، اطلاعات را به موقع به اشتراک می‌گذارند و به موقع به کارکنان پاسخ می‌دهند، از زبان ارتباطی واضح استفاده می‌کنند، فعالانه به نظرات کارکنان گوش می‌دهند، به شکلی مطلوب و همدلانه با کارکنان بخش‌های مختلف ارتباط برقرار می‌کنند (متوالی و همکاران[1]، ۲۰۱۶). همچنین، مدیرانی که دارای شایستگی ارتباطی هستند، با برخورداری از حس بالای سازگاری و همکاری، موقعیت‌های مختلف، انگیزه‌ها و فشارهای شخصی در ارتباطات را درک می‌کنند، در شرایط مختلف راهبردهای ارتباطی جدیدی اتخاذ می‌کنند و روابط مطلوبی با دیگر افراد در سازمان ایجاد می‌کنند. در نتیجه این امر، کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق شده، احساس ارزشمندی بیشتری در آن‌ها ایجاد می‌شود و ارتباطات افقی و عمودی در سراسر سازمان را تسهیل می‌کند؛ که این امر به نوبه خود خشنودی کارکنان را از ارتباطات افزایش می‌دهد (اولوترک و تایفون[2]، ۲۰۱۹).). علاوه‌بر این، نتایج بیانگر رابطه غیرمستقیم شایستگی ارتباطی مدیران با خشنودی از ارتباط سازمانی از طریق عدالت تعاملی ادراک شده می‌باشد که در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، شایستگی‌های ارتباطی مدیران، از جمله مهارت‌های اجتماعی مانند ارتباطات بین‌فردی، همدلی و گوش‌دادن فعال، نقش مهمی در ارتقای همکاری، انگیزش و اثربخشی رهبری ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها به‌تنهایی موجب بهبود تعاملات کاری و تسهیل انتقال اطلاعات می‌شوند و تجربه مثبت کارکنان از ارتباط سازمانی را افزایش می‌دهند. با این حال، اثرگذاری شایستگی‌های ارتباطی زمانی به حداکثر می‌رسد که کارکنان عدالت تعاملی را در فرآیندهای سازمانی ادراک کنند؛ به این معنا که کارکنان برخورد منصفانه، تخصیص عادلانه منابع و تصمیم‌گیری‌های شفاف و پاسخگو را تجربه کنند. وقتی عدالت در این حوزه‌ها ادراک شود، شایستگی‌های ارتباطی مدیران به ارزشمندترین ابزار سازمانی تبدیل می‌شوند و اعتماد و انگیزه کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازنده افزایش می‌یابد. مطالعات نشان می‌دهند که در شرایطی که ادراک عدالت بالا است، کارکنان به‌طور فزاینده‌ای رفتارها و نگرش‌های مثبت از خود بروز می‌دهند. بدین ترتیب، عدالت تعاملی ادراک‌شده به‌عنوان میانجی، اثر شایستگی‌های ارتباطی مدیران را بر خشنودی کارکنان از ارتباط سازمانی تشدید می‌کند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان علاوه بر بهره‌مندی از شایستگی‌های ارتباطی، حس می‌کنند محیط کاری منصفانه، شفاف و ارزشمند است و این امر به ارتقای کیفیت ارتباطات و افزایش رضایت آنان از تعاملات در سازمان منجر می‌شود (لوچیویزی و همکاران[3]، ۲۰۲۵).

درنهایت نتایج پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنادار هوش هیجانی و خشنودی از ارتباط سازمانی است؛ که با نتایج تحقیقات قبلی از جمله یانگ و وانگ[4] (۲۰۲۴)، و السید (۲۰۲۲)، مسو 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

1. Metwally et al.
2. Ulutürk & Tayfun
3 Luchivisi et al.
4. Yang & Wang

In Press/ Accepted

کنند، ارتباطاتی معنادار برقرار سازند و جریان اطلاعات را به‌صورت 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 (السید، ۲۰۲۲). افراد با هوش هیجانی بالا نه تنها در مدیریت هیجانات خود توانمند هستند، بلکه در استفاده و تنظیم هیجانات 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 (پتروویچی و دوبرسکو[1]، ۲۰۱۴). این افراد با تنظیم هیجانات خود، به‌تدریج 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 (یانگ و وانگ، ۲۰۲۴). افزون بر این، نتایج بیانگر رابطه غیرمستقیم هوش هیجانی با خشنودی از ارتباط سازمانی از طریق عدالت تعاملی ادراک شده می‌باشد که در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد، کارکنانی که از سطح بالایی از هوش هیجانی برخوردارند، تعاملات بین‌فردی و تصمیم‌های سازمانی را واقع‌بینانه‌تر ارزیابی می‌کنند، هیجانات خود و دیگران را کنترل می‌کنند و کمتر دچار برداشت‌های منفی یا سوءتفاهم می‌شوند. این توانایی‌ها باعث می‌شود کارکنان قضاوت کنند که آیا در تعاملات سازمانی با آن‌ها منصفانه و محترمانه رفتار می‌شود یا خیر و در نتیجه، ادراک عدالت تعاملی آنان تقویت شود (مایسلر[2]، ۲۰۱۳). ادراک مثبت عدالت تعاملی موجب اعتماد و اطمینان بیشتر کارکنان نسبت به رفتارهای ارتباطی مدیران و سازمان می‌شود. این اعتماد و ارزیابی مثبت، نقش میانجیگری عدالت تعاملی را در تبیین اثر هوش هیجانی بر خشنودی از ارتباط سازمانی آشکار می‌کند؛ به این معنا که کارکنانی که عدالت تعاملی را مثبت ارزیابی می‌کنند، خشنودی و کیفیت ارتباطات خود با سازمان و مدیران را بالاتر تجربه می‌کنند، در حالی که ادراک بی‌عدالتی، خشنودی و تعاملات ارتباطی را کاهش می‌دهد (مصطفی و همکاران، ۲۰۲۳).

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. آموزش مهارت‌هایی همچون تقویت شایستگی ارتباطی مدیران (از جمله گوش‌دادن فعال، شفافیت در انتقال پیام و بازخورد مؤثر)، 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 تبادلی، 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 علّی 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؛

1. Petrovici & Dobrescu
2. Meisler

In Press/Accepted

ازاین‌رو 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.

۵. ملاحضات اخلاقی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است که با کد اخلاق IR.SCU.REC.1403.048 در دانشگاه شهید چمران اهواز به انجام رسیده است. در اجرای این پژوهش، ملاحظات اخلاقی از جمله آگاه‌سازی شرکت‌کنندگان درباره اهداف پژوهش، اخذ رضایت آگاهانه از آنان، رعایت اصل مشارکت داوطلبانه، و حفظ محرمانگی اطلاعات و حریم خصوصی شرکت‌کنندگان به‌طور کامل رعایت شد.

۶. سپاسگزاری

بدین وسیله از شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که با همکاری و حمایت خود اجرای این پروژه را ممکن ساختند، سپاسگزاری می‌کنیم.

۷. حمایت مالی

این پژوهش با حمایت مالی معاونت دانشگاه شهید چمران اهواز انجام شده است.

۸. تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان وجود ندارد.

منابع

بشلیده، ک. (۱۳۹۷). *روش‌های تحقیق و تحلیل نمونه‌های پژوهشی با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS16* . اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز. https://www.gisoom.com/book/11415755/

حیاوی، غ.، مرادی، آ.، مومنی، خ.، و ارشدی، ن. (۱۴۰۱). اثر سرمایه روان‌شناختی, اعتماد به سازمان و سبک رهبری تحولی بر رشد روان‌شناختی در کار: نقش میانجی‌گری نیازهای روان‌شناختی اساسی. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۲۳(۱)، ۳۸-۵۰. https://sanad.iau.ir/Journal/jsrp/Article/895876

غلام‌پور، ب.، نعامی، ع.ز.، و ارشدی، ن. (۱۴۰۳). اثر برخی پیشایندهای فردی و سازمانی بر طفره‌روی مجازی با تعدیل‌گری خودکارآمدی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۳(۲۵)، ۱۵۵-۱۶۷. https://doi.org/10.30486/jsrp.2022.1940761.3174

همتیان، ا.، کمالی، م. ج.، فاتحی‌راد، ن.، و سلاجقه، س. (۱۴۰۳). تبیین مدل رهبری معنوی با توجه به تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی رضایت از ارتباطات (مطالعه موردی: کتابخانه‌های عمومی استان‌های فارس و کهگیلویه و بویراحمد). *مطالعات توسعه و مدیریت منابع*، ۶(۲)، ۱-۱۲. https://sanad.iau.ir/Journal/jdsrm/Article/1104929

یزدانی، ش.، و اسماعیلی شاد، ب. (۱۴۰۰). رابطه فرسودگی تحصیلی و خود ناتوان سازی تحصیلی با نقش میانجی هوش عاطفی. *فصلنامه تعالی مشاوره و روان‌درمانی*، ۱۱(۴۱)، ۷۰-۵۸. https://sanad.iau.ir/fa/Article/932058?FullText=FullText

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/jttr.526678

In Press/ Accepted

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://ijcmit.com/trust-and-communication-satisfaction-as-mediators-in-the-relationship-between-emotional-intelligence-and-work-related-outcomes-a-conceptual-framework/

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

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://www.proquest.com/openview/26bb337145dc6ca3a902a13f44ae951d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y

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

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

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York and London: Free Press. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1842839

Beshlideh, K. (2018). *Research methods and analysis of research examples with SPSS and AMOS16 software*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz Press. (In Persian)

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 in Education, Grand Canyon University. https://www.proquest.com/openview/84d069e58bbfe71efa55b1d46b50167b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y

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

Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, *70*, 214-223. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017

Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, *1*(2), 173-176. https://doi.org/10.3844/ajebasp.2009.173.176

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*, 1294. https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6

Chin, W.W. (1998) Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), 7-16. https://www.jstor.org/stable/249674

In Press/ Accepted

Chou, C.-P., & Bentler, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 37–55). Sage Publications, Inc. https://psycnet.apa.org/record/1995-97753-003

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, 28*, 13781–13796. 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

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, 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

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 Applied Psychology, 3*(25), 155–167. https://doi.org/10.30486/jsrp.2022.1940761.3174 (In Persian)

Godulla, A., Ehrlinspiel, M., Gulich, S., Leißner, V., Müller, A., … & Sauer, M. (2024). *Sound or silence? Current developments in organizational communication*. Leipzig: SSOAR. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-91174-3

Goleman, D. P. (1995). Emotional *Intelligence Why It Can Matter More than IQ for Character*, *Health and Lifelong Achievement*. New York, NY Bantam Books. https://books.google.com/books/about/Emotional_Intelligence.html?id=c3PDO7jKTJMC

Hayavi, G., Moradi, A., Momeni, K., & Arshadi, N. (2022). The effect ofpsychological capital, trust in organization and transformational leadership on thriving at work: The mediating role of basic psychological needs. *Knowledge & Research Applied Psychology, 23*(1), 38-50. https://sanad.iau.ir/en/Journal/jsrp/Article/895876 (In Persian)

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. https://sanad.iau.ir/Journal/jdsrm/Article/1104929 (In Persian)

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

Ince, M., & Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences, 21*(1), 106–

124. https://avesis.omu.edu.tr/publication/details/2bf0eef8-e004-4f23-8cc3-b5e46c09e8a4/the-role-of-the-organizational-communication-on-employees-perception-of-justice-a-sample-of-public-institution-from-turkey

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

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th ed.). The Guilford Press. https://psycnet.apa.org/record/2015-56948-000

Köksal, Z., & Yeşiltaş, M. D. (2021). Mediating role of communication satisfaction in the effect of interactional justice on organizational citizenship behavior: The case of public university. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 11*(2), 760-775. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.907261

Luchivisi, P. A., Egessa, R., & Odero, J. (2025). Influence of social skills on organisational performance in public universities in kenya's western region: The moderating role of organisational justice. *Eastern African Journal of Humanities and Social Sciences*, *4*(2), 123-134. https://www.ajol.info/index.php/eajhss/article/view/314868

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

Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations, 35*(4), 441-455.https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041

Metwally, F. G., Ata, A. A., & Salah Eldin, W. (2016). Nurse supervisors' communicative behaviors and subordinates' communication satisfaction, job satisfaction and willingness to collaborate. *Zagazig Nursing Journal*, *12*(1), 195-211. https://doi.org/10.12816/0029296

Mikkelson, A. C., Sloan, D., & Tietsort, C. J. (2021). Employee perceptions of supervisor communication competence and associations with supervisor credibility. *Communication Studies, 72*(4), 600-617. https://doi.org/10.1080/10510974.2021.1953093

Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenberg, E. M. (1981). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Annals of the International Communication Association*, *5*(1), 505-527. https://doi.org/10.1080/23808985.1981.11923860

Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, *20*(1), 30-42.https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322

Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2018). Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 21*(4), 315-327. https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2018-0105

Ndevu, R. S. C. (2021). *The role of supervisor communication on communication satisfaction of professional nurses in a public hospital* [Master's dissertation, Professional Nursing Science: Ethos and Professional Practice, Faculty of Health Sciences, University of Johannesburg*]*.https://hdl.handle.net/10210/499130

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

Odha Meditamar, M., Rasmita, & 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

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

Phong, L. B., & Son, T. T. (2020). The link between transformational leadership and knowledge sharing: mediating role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Information & Knowledge Management, 19*(03), 2050020. https://doi.org/10.1142/S0219649220500203

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal*, *39*(3), 90-110. https://assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/4204

Popović, E., Savić, M., & Rakić, J. D. (2024). organizational justice, job characteristics, and organizational climate as predictors of employee engagement in the private sector. *Science International Journal, 3*(3), 27-31. https://doi.org/10.35120/

Qandeel, M. S., & Kuráth, G. (2025). A systematic review and meta-analysis: leadership and interactional justice. *Management Review Quarterly, 75*, 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

Rajesh, J. I., Prikshat, V., Kirk, S., Saeed, M. M., Patel, P., & Sheheryar Khan, M. M. (2023). Public service leadership: follower interpersonal communication satisfaction in transformational leadership and growth satisfaction, job stress and burnout. *Journal of Asia Business Studies, 17*(6), 1183-1204. https://doi.org/10.1108/JABS-09-2022-0310

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

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185-211.https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

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

Sivanaga Devi, B., & Kamaraj, M. (2022). Relationship between the factors of organizational communication and communication satisfaction. *The British Journal of Administrative Management, 58*(147). https://tbjam.org/vol58-issue-147/

Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education,* 32(3), 323-329. https://doi.org/10.1080/03634528309378550

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

Tamta, V., & Rao, M. K. (2017). Linking emotional intelligence to knowledge sharing behaviour: organizational justice and work engagement as mediators. *Global Business Review*, *18*(6), 1580-1596.https://doi.org/10.1177/0972150917713087

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

Tingfeng, Z., Mohammadi, A., Jantan, A. H., Nezakati, H., & Irfan, M. (2022). The intervening role of communication satisfaction and trust in leader on the relationship between leadership communication and employee turnover intention in Sichuan. China. *Journal of International Business and Management, 5*(12), 1-20. https://rpajournals.com/jibm-2022-11-5588/

Uludag, O., Hassanie, S., Karadas, G., & Morkunaite, E. (2023). Online learning during the COVID-19 era: The antecedents of continuance intention and communication channel satisfaction from learners' perspective. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, *23*(4), 445-468. https://doi.org/10.1080/15313220.2023.2258491

Ulutürk, B., & Tayfun, R. (2019). The Roles of Transformational Leadership, Communication Competence and Communication Satisfaction on Employees' Job Satisfaction. *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*, *2019*(49), 48-68. https://dergipark.org.tr/en/pub/ikad/article/991841

Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., ... & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, *48*, 21-27. https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001

Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020). The influence of transformational leadership on employee's performance with communication satisfaction mediation (Case study of frontliner employees of PT Bank Muamalat, TBK Surabaya). *3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018).* Atlantis Press, North Holland. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.053

Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*. Sanfrancisco, Canada, Lossey-Bass. urn:oclc:record:1033562337

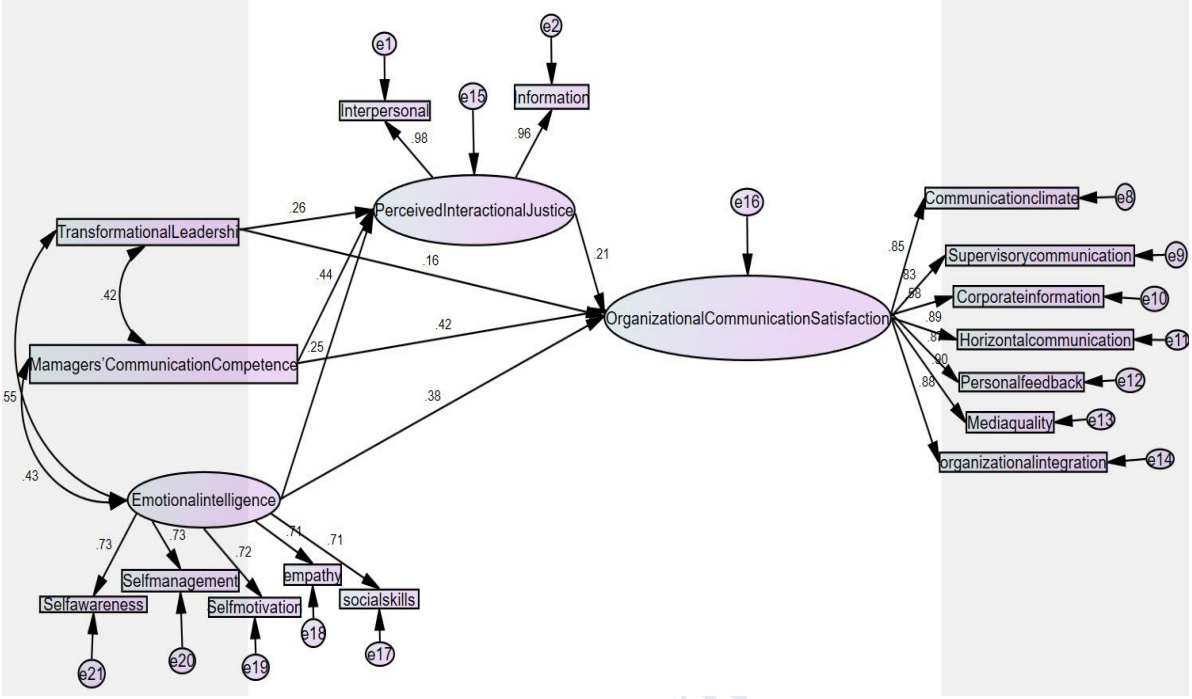
Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research, 3*(3), 195–213. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x

Yang, Y., & Wang, C. (2024). The chain mediating effect of empathy and communication ability on emotional intelligence and caring ability of nursing students. *Frontiers in Psychology, 14*, 1339194. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1339194

Yilmaz, R. (2023). The intermediary role of employee voice in the prediction of communication satisfaction by transactional leadership in aviation. *Business & Management Studies: An International Journal*, *11*(1), 292-309. https://doi.org/10.15295/bmij.v11i1.2216

Yazdani, Sh., & Esmaeilishad, B. (2022). The Relationship between Academic Burnout and Academic Self-Handicapping with Mediation of Emotional Intelligence. *Journal of Excellence in Counseling and Psychotherapy, 11*(41), 58-70. https://sanad.iau.ir/en/Article/932058?FullText=FullText (In Persian)

پیوست۱. خروجی نرم‌افزار AMOS از مدل پژوهش



The Mediating Role of Perceived Interactional Justice in the Relationship between Transformational Leadership, Managers' Communication Competence, and Emotional Intelligence with Organizational Communication Satisfaction

In Press/ Accepted

Extended Abstract

Aim

Organizational communication satisfaction (OCS) reflects employees' evaluations of communication within their organization and is associated with important work outcomes, including job satisfaction, job performance, and organizational commitment (Pongton & Suntrayuth, 2019; Alsayed, 2022; Dalal et al., 2023). Several organizational and individual factors may contribute to organizational communication satisfaction through distinct mechanisms. Transformational leadership can foster supportive interpersonal relationships and constructive communication between leaders and employees (Archon, 2020; Wardani & Eliyana, 2020). Managers' communication competence may enhance employees' communication experiences through clear, responsive, and effective managerial interactions (Ndevu, 2021), whereas emotional intelligence may facilitate more effective interpersonal exchanges through the recognition, understanding, and regulation of emotions (Petrovici & Dobrescu, 2014). Beyond these direct associations, employees' evaluations of organizational communication may also be related to their perceptions of fairness in interpersonal interactions.

Perceived interactional justice concerns employees' perceptions of the fairness of interpersonal treatment and the adequacy and appropriateness of explanations provided during organizational interactions (Colquitt, 2001). Previous studies have examined the relationships of transformational leadership and emotional intelligence with perceived interactional justice (Thompson et al., 2021; Mustafa et al., 2023). Research has also addressed the relationships between communication-related managerial behaviors and perceived interactional justice (İnce and Gül, 2011), as well as between interactional justice and communication satisfaction (Köksal & Yeşiltaş, 2021).

These findings provide a theoretical basis for considering perceived interactional justice as a potential mediator. Specifically, employees' perceptions of fair interpersonal treatment and appropriate explanations may be relevant to how they evaluate communication within their organization. However, the cited studies do not establish whether perceived interactional justice mediates the relationships of transformational leadership, managers' communication competence, and emotional intelligence with organizational communication satisfaction when these antecedents are considered simultaneously.

Accordingly, the present study aims to test the mediating role of perceived interactional justice in the relationships of transformational leadership, managers' communication competence, and emotional intelligence with organizational communication satisfaction.

Methodology

This study employed a descriptive-correlational design using Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population comprised permanent employees of the National Iranian South Oil Company, totaling 9,000 employees. A sample of 618 individuals was selected using stratified random sampling, with each organizational unit's employee list considered a separate stratum. The sample size for each stratum was determined proportionally to the number of employees in that unit. Ultimately, 410 questionnaires were returned. After excluding incomplete questionnaires, univariate and multivariate outliers, and questionnaires with invalid responses to the five attention-check questions, 381 questionnaires were retained for the final analysis. Univariate outliers were identified using box plots, whereas multivariate outliers were detected based on standardized residuals from the regression model. To establish the validity of the measurement instruments, a pilot sample of 200 participants was recruited. The research instruments included:

The research instruments included the Organizational Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1997), Transformational Leadership Questionnaire (Carless et al., 2000), Perceived Interactional Justice Scale (Colquitt, 2001), Emotional Intelligence Questionnaire (Weisinger, 1998), and the Communication Competence Questionnaire (Monge et al., 1981). In the present study, the instruments demonstrated the following reliability and measurement model fit indices: organizational communication satisfaction ($\alpha = 0.96$, IFI = 0.96, CFI = 0.96, RMSEA = 0.03), transformational leadership ($\alpha = 0.94$, IFI = 0.98, CFI = 0.98, RMSEA = 0.08), perceived interactional justice ($\alpha = 0.86$, IFI = 0.98, CFI = 0.98, RMSEA = 0.04), emotional intelligence ($\alpha = 0.91$, IFI = 0.96, CFI = 0.95, RMSEA = 0.03), and managers' communication competence ($\alpha = 0.94$, IFI = 0.97, CFI = 0.97, RMSEA = 0.06). Questionnaires were distributed according to the specific requirements of each organizational unit using two methods: manual administration of printed questionnaires in some units and electronic delivery through employees' organizational email boxes in others. To ensure response accuracy and reliability, five attention-check items were incorporated into the questionnaire, and any questionnaires displaying atypical response patterns on these items were deemed invalid and excluded from the final analysis. Data analysis was conducted using descriptive statistics, Pearson correlation tests, and structural equation modeling (SEM) with SPSS version 25 and AMOS version 25.

Finding

The sample consisted of 381 participants, including 122 women (32%) and 259 men (68%). In terms of marital status, 90 participants (23.6%) were single, and 291 (76.4%) were married. The educational background of the participants was as follows, 15 (3.9%) held a high school diploma, 119 (31.2%) a bachelor's degree, 205 (53.9%) a master's degree, and 42 (11%) a doctoral degree. Regarding organizational position, 13 participants (3.4%) were senior managers, 52 (13.6%) were middle managers, 92 (24.1%) were supervisors, 121 (31.9%) were operational staff, and 103 (27%) were administrative staff. The participants' mean age was 44.52 years (SD = 8.68), and their mean work experience was 16.63 years (SD = 8.43).

The results of the structural equation modeling (SEM) analysis indicated that the proposed research model demonstrated a good fit to the data: $\chi^2 = 226.11$; $\chi^2/df = 2.35$; GFI = 0.93; NFI = 0.95; CFI = 0.97; IFI = 0.97; RMSEA = 0.06. Additionally, the direct effects of transformational leadership ($p = 0.001$, $\beta = 0.26$), managers' communication competence ($p = 0.001$, $\beta = 0.44$), and emotional intelligence ($p = 0.001$, $\beta = 0.25$) on perceived interactional justice were significant. The direct effects of transformational leadership ($p = 0.001$, $\beta = 0.16$), perceived interactional justice ($p = 0.001$, $\beta = 0.21$), managers' communication competence ($p = 0.001$, $\beta = 0.42$), and emotional intelligence ($p = 0.001$, $\beta = 0.38$) on organizational communication satisfaction were also significant.

The bootstrap results showed that the indirect effects of transformational leadership ($p = 0.0001$, $\beta = 0.05$, 95% CI [0.03, 0.08]), managers' communication competence ($p = 0.001$, $\beta = 0.09$, 95% CI [0.06, 0.12), and emotional

intelligence (p = 0.001, β = 0.05, 95% CI [0.03, 0.07]) on organizational communication satisfaction through perceived interactional justice were statistically significant.

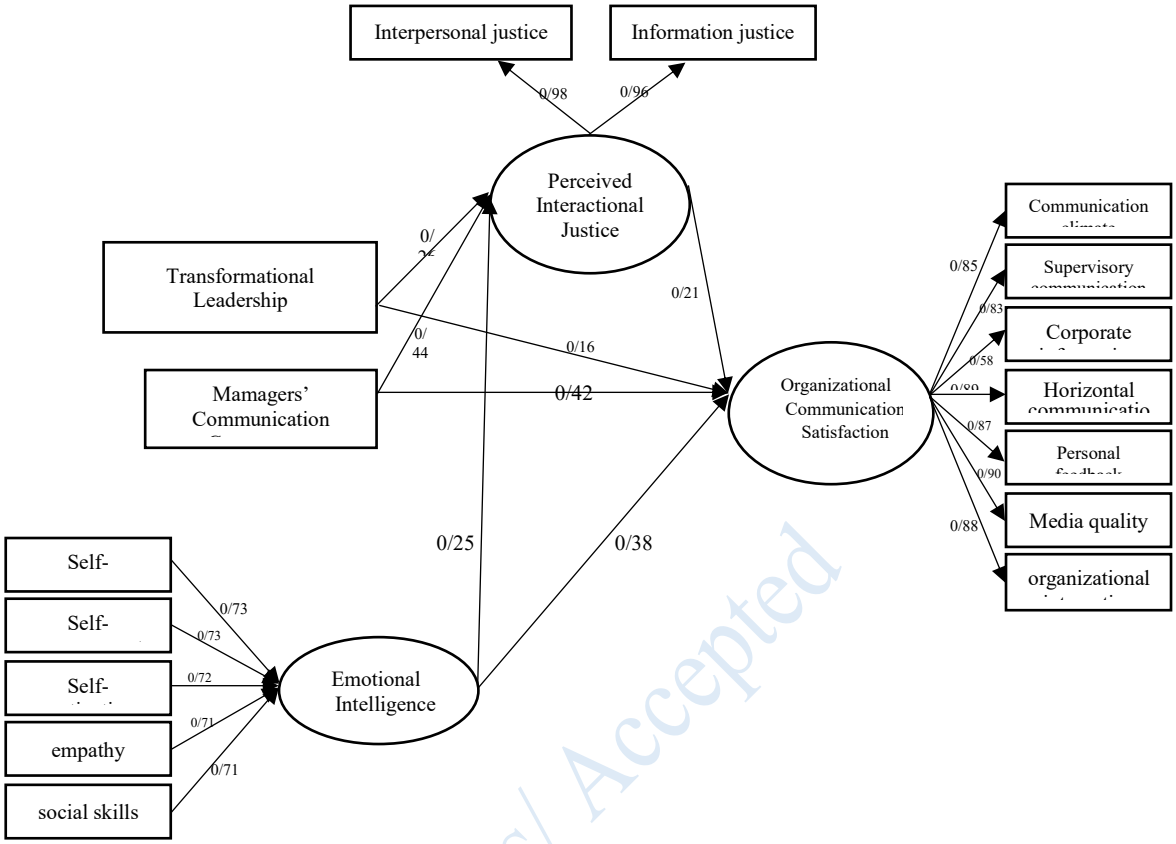


Figure 1. Final Research Model with Path Coefficients

Table 1. Model Fit indices

Fit index	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	AGFI	GFI	RMSEA
Model	226/11	96	2/35	0/97	0/97	0/90	0/93	0/06

Table 2. Direct Effects in the Structural Model

Paths	direct Effects(β)	P
Transformational leadership → Organizational communication satisfaction	0/16	0/0001
Managers' communication competence → Organizational communication satisfaction	0/42	0/0001
Emotional intelligence → Organizational communication satisfaction	0/38	0/0001
Transformational leadership → Perceived Interactional justice	0/26	0/0001
Managers' communication competence → Perceived Interactional justice	0/44	0/0001
Emotional intelligence → Perceived Interactional justice	0/25	0/0001
Perceived Interactional justice → Organizational communication satisfaction	0/21	0/0001

Table 3. Bootstrap Results for Indirect Effects

Paths	Indirect Effects(β)	Lower bound	Upper bound	P
Transformational leadership → Perceived Interactional justice → Organizational communication satisfaction	0/05	0/03	0/08	0/0001
Managers' communication competence → Perceived Interactional justice → Organizational communication satisfaction	0/09	0/06	0/12	0/001
Emotional intelligence → Perceived Interactional justice → Organizational communication satisfaction	0/05	0/03	0/07	0/001

Conclusions

In Press/ Accepted

The findings indicate that perceived interactional justice partially mediates the relationships between transformational leadership, managers' communication competence, emotional intelligence, and organizational communication satisfaction. This suggests that perceived interactional justice may function as one shared relational mechanism through which these antecedents relate to employees' evaluations of organizational communication. Specifically, transformational leadership may foster perceptions of interactional justice by promoting openness, transparency, and respect for employees' contributions (Akter et al., 2024). Similarly, managers' communication competence may strengthen these perceptions through clear explanations, active listening, and responsive interpersonal exchanges (İnce and Gül, 2011; Chegini, 2009), while emotional intelligence may facilitate fairer interactions through empathy, emotional regulation, and reduced interpersonal conflict (Mustafa et al., 2023).

Importantly, these capabilities may enhance communication satisfaction not only through the quality of communication itself but also through employees' perceptions of how respectfully they are treated and how adequately information is communicated. When employees perceive interpersonal treatment as respectful and organizational information as accurate, transparent, and timely, they are more likely to evaluate organizational communication positively (Köksal & Yeşiltaş, 2021).

This partial mediation extends previous research on the direct relationships between these antecedents and communication satisfaction (Wardani & Eliyana, 2020; Sivanaga Devi & Kamaraj, 2022; Alsayed, 2022) by clarifying the role of perceived interactional justice in these associations. It is also consistent with prior findings linking communication-related managerial behaviors to perceived interactional justice (İnce and Gül, 2011) and perceived interactional justice to organizational communication satisfaction (Köksal & Yeşiltaş, 2021). By examining these antecedents within an integrated model, the present study advances a more comprehensive understanding of organizational communication satisfaction by identifying perceived interactional justice as a partial explanatory mechanism through which leadership and interpersonal capabilities are associated with employees' evaluations of organizational communication.

Based on the findings, designing and implementing training programs in leadership, communication competencies, and emotional intelligence can effectively enhance employees' satisfaction with organizational communication. One limitation of this study is its cross-sectional design. Future research is recommended to employ longitudinal or experimental designs to better capture the dynamics of relationships among variables.

In Press/ Accepted

Ethical Considerations

This article is derived from the first author's doctoral dissertation and was conducted in accordance with the ethical approval granted by Shahid Chamran University of Ahvaz (Ethics Code: IR.SCU.REC.1403.048). All ethical considerations were observed throughout the study, including informing participants about the research objectives, obtaining their informed consent, ensuring voluntary participation, and maintaining the confidentiality of their information and the protection of their privacy.

Acknowledgments and Funding

The authors would like to express their sincere gratitude to the National Iranian South Oil Company for their collaboration and support, which made the implementation of this project possible. In addition, this research was financially supported by the Vice-Chancellor for Research of Shahid Chamran University of Ahvaz.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.