

The Impact of Managerial Discrimination and Transparency in Decision-Making Based on Intelligent and Data-Driven Systems on Employee Job Burnout

Seyed Hossein Hashemifard¹, Yousef Ramazani², *

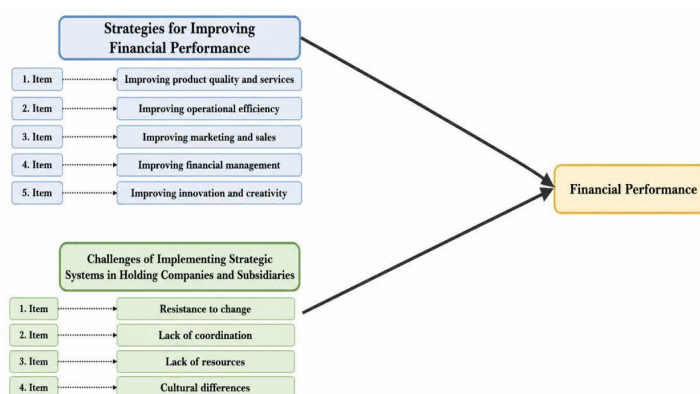
¹ Department of Business Administration, Faculty of Humanities Sciences, University of Gonabad, Gonabad, Iran

² Department of Management, Faculty of Humanities Sciences, University of Gonabad, Gonabad, Iran

HIGHLIGHTS

- Managerial discrimination has a significant positive effect on increasing employee burnout.
- Transparency in intelligent and data-driven decision-making plays a significant role in reducing employee burnout.
- Using Structural Equation Modeling for data analysis.

GRAPHICAL ABSTRACT



ARTICLE INFO

Article history:

Article Type: Research paper

Received: 23 May 2026

Revised: 27 July 2026

Accepted: 5 August 2026

Available online: 5 August 2026

*Correspondence:

y.ramazani@gonabad.ac.ir

How to cite this article:

Hashemifard, S. H., Ramazani, Y. (2027). The impact of managerial discrimination and transparency in decision-making based on intelligent and data-driven systems on employee job burnout. *System Engineering and Productivity*, 7 (1), 117-143.

Keywords:

Managerial Discriminatory Behaviors
Transparency in Decision-Making
Data-Driven and Intelligent Systems
Job Burnout
Organizational Productivity

ABSTRACT

The expansion of managerial discriminatory behaviors and the lack of transparency in decision-making processes constitute some of the most significant challenges in human resource management within organizations. Arbitrary decision-making, inequality in job opportunity allocation, and non-transparent promotions can lead to reduced organizational trust, weakened employee motivation, and increased job burnout. This study aims to investigate the impact of managerial discriminatory behaviors and transparency in data-driven and intelligent decision-making systems on the job burnout of employees at Gonabad University. Methodologically, this research is applied and descriptive-correlational with a quantitative approach. The statistical population consisted of 109 employees, and using a census method, questionnaires were distributed to all members of the population. Ultimately, 103 questionnaires were collected and analyzed. The data collection instrument was a standard Likert-scale questionnaire consisting of three constructs: managerial discriminatory behaviors, transparency in data-driven and intelligent decision-making, and job burnout. The validity of the questionnaire was confirmed through expert opinion from professors and researchers in the field of organizational behavior. Data were analyzed using bootstrapping and Structural Equation Modeling (SEM) via SPSS and Smart PLS 3 software. The results indicated that managerial discriminatory behaviors have a significant positive effect on employee job burnout, with an effect coefficient of 0.544. Additionally, transparency in data-driven and intelligent decision-making showed a significant negative effect on job burnout, with an effect coefficient of -0.415. Accordingly, reducing managerial discriminatory behaviors and enhancing transparency in data-driven decisions and intelligent technologies can play an effective role in mitigating employee job burnout.

1. Introduction

Today's organizations, especially government institutions, are facing a set of complex human, structural, and managerial challenges. Meanwhile, human resources are considered the most important asset of any organization, and the quality of organizational performance is largely dependent on the level of motivation, job satisfaction, and mental health of employees. Therefore, any weakening in the mental and motivational state of employees can affect the overall effectiveness of the organization. This effectiveness, which in a broad sense refers to organizational productivity, has a direct relationship with employee satisfaction and mental health (Robbins & Judge, 2019). In government organizations, due to the breadth of tasks, the sensitivity of public services, and the need for accountability to stakeholders, attention to the human resource situation is doubly important. When employees lack sufficient support, fairness, and transparency, not only does their individual performance decline, but the organization's effectiveness is also negatively impacted, ultimately leading to a decrease in organizational productivity (Nesbit et al, 2018).

One of the most important challenges that can undermine the mental and motivational health of employees is discriminatory managerial behavior. These behaviors occur when managerial decisions are influenced by informal relationships, personal considerations, or managerial biases instead of relying on competence, expertise, and clear criteria. In such circumstances, the feeling of injustice among employees increases, and their trust in the organizational structure decreases (Greenberg, 1990). Organizational injustice is not just an ethical or administrative issue; it directly affects employees' attitudes and behaviors. When employees feel that opportunities, privileges, and decisions are not distributed fairly, their commitment, participation, and organizational belonging decrease, creating ground for job dissatisfaction, which ultimately leads to a decrease in productivity (Colquitt et al., 2015).

In recent years, the increase in organizational distrust among employees of government agencies has become an important managerial concern. When managerial processes are carried out without observing justice, transparency, and meritocracy, employees' trust in managers and organizational planning diminishes. This situation can lead to a decline in performance, reduced productivity, and a weakening of the quality of public services (Nesbit et al, 2018). The continuation of such conditions, in addition to reducing organizational efficiency, leads to significant psychological outcomes such as demotivation, psychological withdrawal, and burnout. Burnout is one of the most important consequences of unfavorable working conditions and is usually accompanied by emotional

exhaustion, loss of energy, and a decrease in the sense of personal accomplishment. In tense working environments lacking organizational justice, this phenomenon intensifies and can lead to decreased performance, increased absenteeism, poor quality of service, and even turnover (Maslach & Leiter, 2016).

Among the factors that can undermine organizational cohesion and increase employee dissatisfaction in government organizations, arbitrary decision-making and discriminatory managerial behaviors are the most prominent. In many cases, these decisions are not based on meritocracy but are influenced by informal relationships, individual considerations, and personal perceptions. The result of such an approach is the reinforcement of feelings of inequality and the undermining of trust in the management system (Greenberg, 1990). On the other hand, nepotism in appointments, unfair distribution of benefits, and a lack of transparency in executive processes are among the issues observed in some government and academic organizations. When promotion opportunities, bonuses, overtime, or job positions are distributed based on personal relationships rather than professional competence, the feeling of injustice among employees increases, which affects their motivation and organizational belonging; this reduction in motivation and belonging directly negatively affects the productivity of employees and the organization (Colquitt et al., 2015).

In addition, insufficient administrative transparency and the lack of effective monitoring mechanisms can create conditions that allow discriminatory behaviors to persist. Under such circumstances, employees do not view managerial decisions as transparent or grounded in clear regulations, which in turn intensifies dissatisfaction and distrust. Previous domestic studies have also indicated that perceptions of organizational discrimination and weak managerial transparency are significant factors contributing to lower satisfaction in the public sector and reduced productivity (Hashemifard & Okhravi., 2025). Given the growing importance of organizational productivity in today's competitive environments, it seems essential to understand how managerial and systemic factors, such as discrimination and transparency, impact this key indicator.

In recent years, the development of new management approaches and the use of data-driven decision-making and transparent management systems have attracted the attention of many researchers and managers (Imanifar & Sheikhan, 2026). These approaches, by relying on accurate data, clear indicators, and traceable processes, can provide a basis for reducing arbitrary decision-making and increasing organizational justice (Smith et al., 2021). One of the important capabilities of these types of systems is increasing transparency in the decision-making process. Transparency means that employees can understand the logic, criteria,

and basis of managerial decisions and consider them observable and assessable. This situation can help strengthen organizational trust, increase the perception of justice, and reduce tensions arising from ambiguity and discrimination. These factors create a foundation for improving overall organizational performance and consequently enhancing organizational productivity (Sun & Medaglia, 2019). Despite the increasing importance of decision-making transparency and organizational justice in promoting the mental health and performance of employees, a review of the research literature indicates that previous studies have primarily focused on bilateral and direct relationships between the variables of interest. Specifically, a significant portion of research has examined the impact of organizational discrimination and unfair managerial behaviors on outcomes such as reduced job satisfaction, decreased organizational commitment, and increased job burnout. Conversely, another group of studies has focused on the role of modern technologies—particularly intelligent and data-driven systems—in improving decision-making processes, increasing transparency, and enhancing organizational efficiency. However, few studies have comprehensively and integrally examined the simultaneous impact of transparency in data-driven and intelligent decision-making and managerial discriminatory behaviors on employees' job burnout. This is particularly relevant in contemporary organizations, especially in the public sector, where managerial decisions are increasingly influenced by intelligent technologies, data analysis, and decision support systems. It is expected that the utilization of such systems—by reducing arbitrary interventions, increasing the traceability of decisions, enhancing perceived justice, and reducing ambiguity in managerial processes—will create an environment that mitigates occupational stressors and employee burnout. On the other hand, the persistence of managerial discriminatory behaviors, such as unequal treatment, unfair allocation of opportunities, and the exercise of personal whims in organizational decisions, can undermine the positive effects of transparency and intelligent systems, thereby intensifying psychological pressures and job burnout. Therefore, focusing solely on each of these variables independently does not provide a comprehensive understanding of the factors affecting job burnout and its organizational consequences. This indicates a significant research gap in the literature of human resource management and organizational behavior. Consequently, the simultaneous investigation of the roles of transparency in data-driven and intelligent decision-making and managerial discriminatory behaviors can assist in a more precise explanation of the mechanisms affecting the formation of job burnout and the identification of its underlying factors in public organizations. Accordingly, the primary

objective of the present research is to examine the impact of transparency in data-driven and intelligent decision-making and managerial discriminatory behaviors on employees' job burnout and to explain how these factors interact within organizational environments.

In the present study, to explain the relationships between managerial discriminatory behaviors, transparency in data-driven and intelligent decision-making, and the job burnout of Gonabad University employees, a set of research hypotheses has been developed. These hypotheses were designed based on the research's theoretical framework, literature review, and findings from related empirical studies. Specifically, the present research includes two main hypotheses and nine sub-hypotheses, each examining different dimensions of the relationships between the studied variables. The main hypotheses express the general relationships between the independent variables of the research—comprising managerial discriminatory behaviors and transparency in data-driven and intelligent decision-making—and the dependent variable, which is job burnout. Furthermore, the sub-hypotheses, by focusing on the dimensions and components of the primary variables, allow for a more precise examination of the mechanisms through which these factors influence employees' job burnout. Collectively, these hypotheses provide a coherent framework for the empirical testing of the research model and the analysis of the relationships between the intended variables.

Main hypotheses:

- H1: Managerial discrimination is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees in public organizations.
- H2: Transparency in data-driven and intelligent decision-making is significantly associated with reduced inefficiency and job burnout among employees in public organizations.

Sub hypotheses:

- H2.1: Discrimination in resource allocation is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees.
- H2.2: Discrimination in performance appraisal is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees.
- H2.3: Discrimination in rewards and benefits is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees.
- H2.4: Discrimination in promotion opportunities is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees.

- H2.5: Discrimination in interpersonal relationships is significantly associated with increased dysfunction and job burnout among employees.
- H1.6: Explainability of the decision basis is significantly associated with reduced inefficiency and job burnout among employees.
- H1.7: Comprehensibility of decision outcomes for stakeholders is significantly associated with reduced inefficiency and job burnout among employees.
- H1.8: Access to decision-related information is significantly associated with reduced inefficiency and job burnout among employees.
- H1.9: Accountability for decision outcomes is significantly associated with reduced inefficiency and job burnout among employees.

2. Methodology

Since this research focuses on examining the impact of managerial discriminatory behaviors and transparency in data-driven and intelligent decision-making on the job burnout of employees at Gonabad University, it is classified as applied research in terms of its objective. Methodologically, this study is descriptive-analytical using a Structural Equation Modeling (SEM) approach. This choice is made because the study not only investigates the correlation between variables but also seeks to analyze causal models and understand how systemic factors (data-driven transparency) and human factors (discrimination) interact to influence the system's outcome (job burnout).

The statistical population of this research consisted of the employees of Gonabad University ($N = 109$). Due to the limited size of the population, a census method (non-probability sampling) was employed, treating the entire population as the sample.

To collect data related to the theoretical framework and research background, various sources including books, theses, scientific articles, databases, and websites were utilized. For the primary data collection phase, standardized questionnaires were employed as the main research instrument.

The quantitative data collected from the questionnaires were analyzed using SPSS and Smart PLS software, with a specific focus on the organizational context of Gonabad University. The statistical analyses included correlation analysis, regression analysis, and Structural Equation Modeling (SEM) to examine the relationships between variables. This methodology is widely utilized in organizational behavior and public management research due to its suitability for acceptable sample sizes and its robustness in handling data distributions (Hashemi Fard et al., 2024).

3. Results and Discussion

The findings of this study indicate that managerial discrimination, by undermining organizational justice and increasing psychological pressure, serves as a primary driver of employee burnout. This discrimination—manifested in resource allocation, performance appraisal, and reward systems—severely threatens mental health and organizational productivity by fostering feelings of relative deprivation and creating an imbalance between effort and reward.

Conversely, transparency in intelligent and data-driven decision-making plays a preventive role in reducing burnout by mitigating ambiguity, eliminating personal biases, and increasing process traceability. By enhancing predictability and strengthening organizational trust, these systems provide a foundation for reducing occupational stress. Ultimately, the results confirm that employee burnout is a function of managerial quality; therefore, to achieve sustainable productivity, organizations must align their strategies with two core pillars: eliminating discriminatory managerial practices and developing transparent, intelligent, and data-driven decision-making infrastructures.

4. Conclusions

This research investigated the relationship between managerial discriminatory behaviors, decision-making transparency based on intelligent and data-driven systems, and job burnout among employees of Gonabad University. The results indicated that managerial discriminatory behaviors significantly increase job burnout and cause disruption in the organizational system's outputs. This finding is consistent with organizational justice theory. Conversely, increased transparency in decision-making, particularly through the use of intelligent and data-driven systems, leads to a reduction in job burnout, increased organizational productivity, and enhanced organizational capacities. These findings align with previous studies that emphasize the key roles of organizational justice, transparency, and the sustainability of organizational system performance. Based on the findings of this research, it can be concluded that employee job burnout is not solely a result of direct workload pressures but is also significantly influenced by the quality of systemic interactions, the effectiveness of management practices, and the extent of transparency in decision-making processes.

Furthermore, the results of this study indicate that attention to employees' mental health should be placed alongside the organization's performance and administrative goals. Managers should not only focus on productivity and efficiency indicators but also consider the impact of these decisions on the overall dynamics and health of the organization's human system. In environments where a sense of

justice, transparency, and mutual respect is fostered, work processes advance with higher efficiency, and a greater commitment to the organization is felt. Therefore, investing in the development of fair leadership, training managers in fair organizational behavior, and implementing intelligent decision-support systems can be considered a strategic solution for enhancing organizational health. Ultimately, it can be stated that the present research, while confirming the detrimental role of managerial discrimination and the protective role of transparency in decision-making based on intelligent and data-driven systems, emphasizes that reducing job burnout requires a comprehensive approach to organizational management—an approach that pays attention to both the optimization of behavioral justice and the enhancement of structural performance transparency. Accordingly, any planning for the promotion of sustainable system performance and the improvement of organizational outputs must pass through the path of reducing discrimination and strengthening transparent and just decision-making.

Funding

This research received no external funding.

Author contributions

Seyed Hossein Hashemifard: Conceptualization, Methodology, Literature review, Data collection, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing; **Yousef Ramazani:** Initial conceptualization, Methodology, Formal analysis, Framework design, Writing – original draft, Writing – review & editing, Supervision.

Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

References

- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. www.mhhe.con. <https://doi.org/10.22067/jead.2024.86675>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hashemifard, S., & Okhravi, A. (2025). Investigating the effect of organizational commitment and perceived organizational justice on knowledge sharing motivation. *Systems Engineering and Productivity*, 5(1), 93–111. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2046866.1239>
- Hashemifard, S. H., Moussavi Neghabi, S. M., & Oladi, M. (2024). The effect of customer relationship management on company performance considering the moderating role of innovation capability: Evidence from a mushroom production and packaging company. *Journal of Agricultural Economics and Development*, (2008-4722), 38(1). (In Persian). <https://doi.org/10.22067/jead.2024.86675.1253>
- Imanifar, M., & Sheikhan, H. (2026). Identifying Methods to Enhance Productivity of Supervisors in Gas Supply Projects Using an Integrated Approach of TRIZ and Grounded Theory (Case Study: Khorasan Razavi Gas Company). *System Engineering and Productivity*, 6(3), 139-161. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2076610.1422>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Nesbit, R., Christensen, R.K. & Brudney, J.L. (2018). The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513. <https://doi.org/10.1111/puar.12894>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.).
- Smith, K. J., Dhillon, G., & Carter, L. (2021). User values and the development of a cybersecurity public policy for the IoT. *International Journal of Information Management*, 56, 102123. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102123>
- Sun, T.Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government information quarterly*, 36(2), 368-383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>

تأثیر تبعیض مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور بر فرسودگی شغلی کارکنان

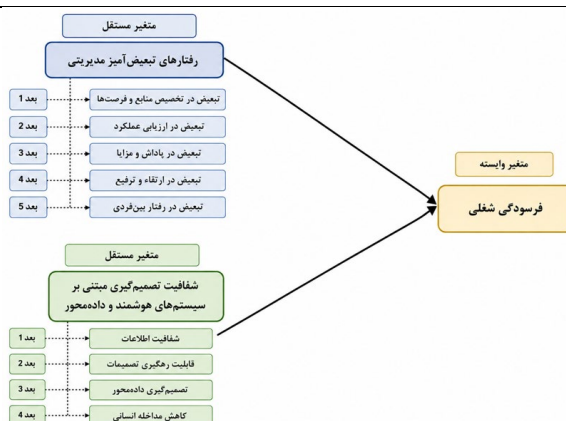
سید حسین هاشمی فرد^۱ , یوسف رضانی^۲ 

^۱ گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران
^۲ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران

برجسته‌ها

- تبعیض مدیریتی بر افزایش فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- شفافیت در تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور، نقش مؤثری در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان ایفا می‌کند.
- استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها.

چکیده گرافیکی



مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۲
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۴
ارائه برخط: ۱۴۰۵/۰۵/۱۴
*نویسنده مسئول:

y.ramezani@gonabad.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی
شفافیت تصمیم‌گیری
سیستم‌های هوشمند و داده‌محور
فرسودگی شغلی
بهره‌وری سازمانی

چکیده

گسترش رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و فقدان شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌آیند. تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، نابرابری در تخصیص فرصت‌های شغلی و ارتقای غیرشفاف می‌توانند موجب کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف انگیزش کارکنان و افزایش فرسودگی شغلی شوند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور بر فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه گناباد انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی با رویکرد کمی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۹ نفر از کارکنان تشکیل دادند که با استفاده از روش سرشماری، پرسشنامه بین تمامی اعضای جامعه توزیع شد. در نهایت، ۱۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد با طیف لیکرت، مشتمل بر سه سازه رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور و فرسودگی شغلی کارکنان بود. روایی پرسشنامه از طریق نظرخواهی از اساتید و پژوهشگران حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی تأیید گردید. همچنین داده‌ها با استفاده از روش بوت‌استرپینگ و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS 3 تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی با ضریب تأثیر ۰/۵۴۴، تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد. همچنین، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور با ضریب تأثیر ۰/۴۱۵، تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان نشان داد. بر این اساس، کاهش رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و تقویت شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و فناوری‌های هوشمند می‌تواند نقش مؤثری در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان ایفا نماید.

۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی، به ویژه سازمان‌های دولتی، با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده انسانی، ساختاری و مدیریتی روبه‌رو هستند. در این میان، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌رود و کیفیت عملکرد سازمان تا حد زیادی به میزان انگیزه، رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان وابسته است. از این‌رو، هرگونه اختلال در وضعیت روانی و انگیزشی کارکنان می‌تواند اثربخشی کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. این اثربخشی، که در مفهوم کلان به بهره‌وری سازمانی باز می‌گردد، ارتباط مستقیمی با رضایت و سلامت روانی کارکنان دارد (Robbins & Judge., 2019). در سازمان‌های دولتی، به دلیل گستردگی وظایف، حساسیت خدمات عمومی و ضرورت پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، توجه به وضعیت نیروی انسانی اهمیتی دوچندان دارد. زمانی که کارکنان از حمایت، عدالت و شفافیت کافی برخوردار نباشند، نه تنها عملکرد فردی آنان کاهش می‌یابد، بلکه کارآمدی سازمان نیز تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد. و در نتیجه بهره‌وری سازمانی کاهش می‌یابد (Nesbit et al, 2018). یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که می‌تواند سلامت روانی و انگیزشی کارکنان را تضعیف کند، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی است. این رفتارها زمانی بروز می‌کنند که تصمیم‌های مدیریتی به‌جای اتکا بر شایستگی، تخصص و ضوابط روشن، تحت تأثیر روابط غیررسمی، ملاحظات شخصی یا سلايق مدیریتی قرار گیرند. در چنین شرایطی، احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان افزایش یافته و اعتماد آنان به ساختار سازمانی کاهش می‌یابد (Greenberg., 1990). بی‌عدالتی سازمانی، تنها یک مسئله اخلاقی یا اداری نیست، بلکه مستقیماً بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان اثر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند فرصت‌ها، امتیازها و تصمیم‌ها به‌صورت منصفانه توزیع نمی‌شوند، میزان تعهد، مشارکت و تعلق سازمانی آنان کاهش می‌یابد و زمینه برای بروز نارضایتی‌های شغلی فراهم می‌شود که این نارضایتی‌ها در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود (Colquitt et al., 2015).

در سال‌های اخیر، افزایش بی‌اعتمادی سازمانی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی به یکی از دغدغه‌های مهم

مدیریتی تبدیل شده است. زمانی که فرآیندهای مدیریتی بدون رعایت عدالت، شفافیت و شایسته‌سالاری انجام می‌شود، اعتماد کارکنان به مدیران و برنامه‌ریزی‌های سازمانی کاهش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند به افت عملکرد، کاهش بهره‌وری و تضعیف کیفیت خدمات عمومی منجر شود (Nesbit et al, 2018). ادامه چنین شرایطی، علاوه بر کاهش کارایی سازمان، زمینه‌ساز بروز پیامدهای روان‌شناختی مهمی مانند بی‌انگیزگی، کناره‌گیری روانی و فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی یکی از مهم‌ترین پیامدهای شرایط کاری نامطلوب به شمار می‌رود و معمولاً با خستگی عاطفی، کاهش انرژی و افت احساس کارآمدی فردی همراه است. در محیط‌های کاری پرتنش و فاقد عدالت سازمانی، این پدیده شدت بیشتری می‌یابد و می‌تواند به کاهش عملکرد، افزایش غیبت، افت کیفیت خدمات و حتی ترک سازمان منجر شود (Leiter & Maslach., 2016).

در میان عواملی که می‌توانند موجب تضعیف انسجام سازمانی و افزایش نارضایتی کارکنان در سازمان‌های دولتی شوند، تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی از مهم‌ترین عوامل هستند. در بسیاری از موارد، این تصمیم‌ها نه بر پایه شایسته‌سالاری، بلکه تحت تأثیر روابط غیررسمی، ملاحظات فردی و برداشت‌های شخصی اتخاذ می‌شوند. نتیجه چنین رویکردی، تقویت احساس نابرابری و تضعیف اعتماد به نظام مدیریتی است (Greenberg., 1990). از سوی دیگر، پارتی‌بازی در انتصابات، توزیع ناعادلانه مزایا، و نبود شفافیت در فرآیندهای اجرایی، از جمله مسائلی هستند که در برخی سازمان‌های دولتی و دانشگاهی مشاهده می‌شوند. هنگامی که فرصت‌های ارتقاء، پاداش، اضافه‌کاری یا موقعیت‌های شغلی بر اساس روابط شخصی و نه شایستگی حرفه‌ای توزیع شود، احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان افزایش می‌یابد و این امر بر انگیزه و تعلق سازمانی آنان اثر می‌گذارد که این کاهش انگیزه و تعلق، مستقیماً بر بهره‌وری کارکنان و سازمان تأثیر منفی می‌گذارد (Colquitt et al., 2015). همچنین، نبود شفافیت اداری و فقدان سازوکارهای نظارتی مؤثر، می‌تواند زمینه را برای تداوم رفتارهای تبعیض‌آمیز فراهم کند. در چنین شرایطی، کارکنان تصمیمات مدیریتی را قابل پیگیری و مبتنی بر قواعد روشن نمی‌دانند و همین موضوع،

نارضایتی و بی‌اعتمادی را تشدید می‌کند. برخی پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که ادراک تبعیض سازمانی و ضعف شفافیت مدیریتی، از عوامل مهم افزایش نارضایتی در بخش دولتی و کاهش بهره‌وری هستند (Abasi et al., 2014). و با توجه به اهمیت روزافزون بهره‌وری سازمانی در محیط‌های رقابتی امروزی، درک چگونگی تأثیر عوامل مدیریتی و سیستمی مانند تبعیض و شفافیت بر این شاخص کلیدی، ضروری به نظر می‌رسد.

در سال‌های اخیر، توسعه رویکردهای نوین مدیریتی و استفاده از تصمیم‌گیری داده‌محور و سیستم‌های شفاف مدیریتی، توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است (Imanifar & Sheikhani, 2025). این رویکردها می‌توانند با اتکا بر داده‌های دقیق، شاخص‌های روشن و فرآیندهای قابل پیگیری، زمینه را برای کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و افزایش عدالت سازمانی فراهم کنند (Smith et al., 2021). یکی از قابلیت‌های مهم این نوع سیستم‌ها، افزایش شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری است. شفافیت به این معناست که کارکنان بتوانند منطق، معیارها و مبانی تصمیم‌های مدیریتی را درک کنند و آن‌ها را قابل مشاهده و ارزیابی بدانند. چنین وضعیتی می‌تواند به تقویت اعتماد سازمانی، افزایش ادراک عدالت و کاهش تنش‌های ناشی از ابهام و تبعیض کمک کند. این عوامل، زمینه‌ساز بهبود عملکرد کلی سازمان و در نتیجه ارتقای بهره‌وری سازمانی هستند (Sun & Medaglia, 2019).

با وجود اهمیت روزافزون شفافیت تصمیم‌گیری و عدالت سازمانی در ارتقای سلامت روانی و عملکرد کارکنان، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین عمدتاً بر روابط دوجانبه و مستقیم میان متغیرهای مورد نظر تمرکز داشته‌اند. به‌طور خاص، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها به بررسی تأثیر تبعیض سازمانی و رفتارهای ناعادلانه مدیریتی بر پیامدهایی نظیر کاهش رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی و افزایش فرسودگی شغلی پرداخته‌اند. در مقابل، دسته دیگری از مطالعات به نقش فناوری‌های نوین، به‌ویژه سیستم‌های هوشمند و داده‌محور، در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت و ارتقای کارایی سازمانی توجه کرده‌اند. با این حال، کمتر پژوهشی به‌صورت جامع و یکپارچه تأثیر هم‌زمان شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های

هوشمند و داده‌محور و رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی را بر فرسودگی شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داده است. این در حالی است که در سازمان‌های امروزی، به‌ویژه در بخش دولتی، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر فناوری‌های هوشمند، تحلیل داده‌ها و سامانه‌های پشتیبان تصمیم قرار گرفته‌اند. انتظار می‌رود بهره‌گیری از چنین سیستم‌هایی با کاهش مداخلات سلیقه‌ای، افزایش قابلیت ردیابی تصمیمات، ارتقای عدالت ادراک‌شده و کاهش ابهام در فرآیندهای مدیریتی، زمینه کاهش تنش‌های شغلی و فرسودگی کارکنان را فراهم سازد. از سوی دیگر، استمرار رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، نظیر برخوردهای نابرابر، تخصیص غیرعادلانه فرصت‌ها و اعمال سلیقه‌های شخصی در تصمیمات سازمانی، می‌تواند آثار مثبت ناشی از شفافیت و هوشمندسازی را تضعیف کرده و زمینه بروز فشارهای روانی و فرسودگی شغلی را تشدید نماید. بنابراین، تمرکز صرف بر هر یک از این متغیرها به‌صورت مستقل، درک جامعی از عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی و پیامدهای سازمانی آن ارائه نمی‌دهد. این موضوع بیانگر وجود یک شکاف پژوهشی قابل توجه در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است. از این‌رو، بررسی هم‌زمان نقش شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور و رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی می‌تواند به تبیین دقیق‌تر سازوکارهای مؤثر بر شکل‌گیری فرسودگی شغلی و شناسایی عوامل زمینه‌ساز آن در سازمان‌های دولتی کمک کند. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور و رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی بر فرسودگی شغلی کارکنان و تبیین نحوه تعامل این عوامل در محیط‌های سازمانی است.

در پژوهش حاضر، به‌منظور تبیین روابط میان رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه گناباد، مجموعه‌ای از فرضیه‌های پژوهش تدوین شده است. این فرضیه‌ها بر مبنای چارچوب نظری تحقیق، پیشینه پژوهش و یافته‌های مطالعات تجربی مرتبط طراحی گردیده‌اند. به‌طور مشخص، پژوهش حاضر شامل دو فرضیه اصلی و نه فرضیه فرعی است که هر یک به بررسی ابعاد مختلف روابط میان متغیرهای مورد

- H1.7: قابلیت درک نتایج تصمیم برای ذی‌نفعان به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
- H1.8: دسترسی به اطلاعات مرتبط با تصمیم به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
- H1.9: مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج تصمیم به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.

۲- مبانی نظری

در دهه‌های اخیر، گسترش فناوری‌های دیجیتال و افزایش ظرفیت سازمان‌ها در جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌ها، زمینه‌ساز تحول چشمگیری در فرآیندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری سازمانی شده است. در چارچوب تحول دیجیتال، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند و داده‌محور روی آورده‌اند تا از طریق افزایش دقت، سرعت و شفافیت تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. این رویکرد نوین، علاوه بر ارتقای کارایی مدیریتی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش عدالت ادراک‌شده، اعتماد کارکنان و بهبود روابط سازمانی نیز باشد. با وجود این، اثربخشی فناوری‌های هوشمند در سازمان‌ها صرفاً به قابلیت‌های فنی این سیستم‌ها محدود نمی‌شود، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر نحوه به‌کارگیری آن‌ها توسط مدیران و کیفیت تعاملات مدیریتی قرار دارد. در این میان، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و میزان شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری از جمله عوامل مهمی هستند که می‌توانند نگرش‌ها، ادراکات و واکنش‌های رفتاری کارکنان را به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند. تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر سلیقه‌های فردی، برخوردهای نابرابر با کارکنان و عدم شفافیت در تخصیص منابع و فرصت‌های سازمانی، می‌توانند احساس بی‌عدالتی را در میان کارکنان تقویت کرده و پیامدهای منفی متعددی برای سازمان به همراه داشته باشند. یکی از مهم‌ترین پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری ناشی از چنین شرایطی، فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی به‌عنوان یک سندرم روان‌شناختی ناشی از مواجهه مستمر با فشارها و تنش‌های محیط کار، با نشانه‌هایی همچون خستگی هیجانی، کاهش احساس موفقیت فردی و نگرش

مطالعه می‌پردازند. فرضیه‌های اصلی، بیانگر روابط کلی میان متغیرهای مستقل پژوهش، شامل رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور، با متغیر وابسته یعنی فرسودگی شغلی هستند. همچنین، فرضیه‌های فرعی با تمرکز بر ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده متغیرهای اصلی، امکان بررسی دقیق‌تر سازوکارهای تأثیرگذاری این عوامل بر فرسودگی شغلی کارکنان را فراهم می‌سازند. در مجموع، این فرضیه‌ها چارچوبی منسجم برای آزمون تجربی مدل پژوهش و تحلیل روابط میان متغیرهای مورد نظر ارائه می‌کنند.

فرضیه‌های اصلی:

- H1: تبعیض مدیریتی به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی مرتبط است.
 - H2: شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی سیستم‌های هوشمند و داده‌محور به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی مرتبط است.
- فرضیه‌های فرعی:
- H2.1: تبعیض در تخصیص منابع به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
 - H2.2: تبعیض در ارزیابی عملکرد به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
 - H2.3: تبعیض در پاداش‌ها و مزایا به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
 - H2.4: تبعیض در فرصت‌های ارتقا به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
 - H2.5: تبعیض در روابط بین فردی به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.
 - H1.6: توضیح‌پذیری مبنای تصمیم به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.

منجر می‌شود (Adams, 1965). زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیمات مدیریتی بر پایه روابط شخصی یا ترجیحات فردی اتخاذ می‌شود، باور آنان به انصاف سیستم اداری کاهش یافته و زمینه برای بروز فرسودگی روانی فراهم می‌شود (Cropanzano et al., 2017).

۲-۱-۱- ابعاد تبعیض مدیریتی

• پارتی‌بازی

پارتی‌بازی به وضعیتی اشاره دارد که در آن مدیران به دلیل روابط شخصی، خویشاوندی، دوستی، نزدیکی سیاسی یا وابستگی‌های غیررسمی، به برخی کارکنان امتیاز بیشتری می‌دهند. این رفتار باعث می‌شود فرصت‌های شغلی، مزایا، مأموریت‌ها و پاداش‌ها نه بر اساس شایستگی، بلکه بر مبنای رابطه توزیع شوند. در نتیجه، احساس بی‌عدالتی و نابرابری در میان سایر کارکنان افزایش می‌یابد (Greenberg, 1990).

• رابطه‌بازی

رابطه‌بازی به نوعی از رفتار مدیریتی گفته می‌شود که در آن برخی افراد صرفاً به دلیل نزدیکی به مدیر یا جایگاه غیررسمی خود، از امتیازات بیشتری برخوردار می‌شوند. این پدیده اغلب موجب تضعیف اصل شایسته‌سالاری و کاهش اعتماد کارکنان به فرآیندهای رسمی سازمان می‌شود (Colquitt et al., 2015).

• تصمیم‌گیری سلیقه‌ای

تصمیم‌گیری سلیقه‌ای به وضعیتی اطلاق می‌شود که مدیران به جای اتکا به شواهد عینی، داده‌های معتبر، رویه‌های استاندارد و معیارهای از پیش تعیین‌شده، تصمیمات خود را بر اساس ترجیحات شخصی، قضاوت‌های ذهنی یا احساسات مقطعی اتخاذ می‌کنند. این نوع تصمیم‌گیری به دلیل فقدان مبانی روشن و قابل‌دفاع، می‌تواند موجب کاهش شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری در فرآیندهای سازمانی شود (Cropanzano et al., 2017).

• تبعیض در ارزیابی عملکرد

در این بعد، مدیران عملکرد کارکنان را نه بر اساس شاخص‌های واقعی و قابل سنجش، بلکه تحت تأثیر روابط، سوگیری‌ها یا برداشت‌های شخصی ارزیابی می‌کنند. چنین رفتاری موجب می‌شود کارکنان احساس کنند تلاش‌ها و دستاوردهایشان به درستی دیده نمی‌شود و این

منفی نسبت به شغل شناخته می‌شود. این پدیده نه تنها سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه از طریق کاهش انگیزش، افت عملکرد، افزایش غیبت و ترک خدمت، پیامدهای نامطلوبی برای بهره‌وری و اثربخشی سازمانی به همراه دارد. از این‌رو، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی، به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها در مسیر هوشمندسازی و تحول دیجیتال قرار دارند، از اهمیت نظری و عملی ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا، شناخت نقش رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور می‌تواند به تبیین بهتر سازوکارهای مؤثر بر شکل‌گیری فرسودگی شغلی و ارائه راهکارهای مدیریتی مناسب برای کاهش آن کمک کند (Trenerry et al., 2021; Wirtz & Muller., 2019). همین اساس، در این بخش، مبانی نظری مرتبط با مفاهیم رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور و فرسودگی شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد و روابط نظری میان این متغیرها تبیین می‌شود.

۲-۱- تبعیض مدیریتی

تبعیض مدیریتی به رفتارها و تصمیم‌هایی گفته می‌شود که در آن مدیران، به‌جای تکیه بر معیارهای شایستگی، عدالت و ضوابط سازمانی، به‌صورت ناعادلانه منابع، فرصت‌ها، پاداش‌ها، ارتقاءها و ارزیابی‌ها را میان کارکنان توزیع می‌کنند. این نوع رفتارها معمولاً در قالب ترجیح افراد خاص، اعمال سلاقی شخصی، نادیده گرفتن شایستگی و ایجاد تفاوت‌های غیرمنصفانه در محیط کار ظاهر می‌شود و می‌تواند ادراک عدالت سازمانی را به شدت تضعیف کند (Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2015). تبعیض مدیریتی تنها یک خطای اجرایی ساده نیست، بلکه یکی از عوامل مهم تضعیف اعتماد سازمانی، افزایش تنش‌های بین‌فردی و کاهش انگیزش کارکنان به شمار می‌رود. افراد، نسبت بین تلاش‌ها و پاداش‌های خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر این نسبت نامتوازن و ناعادلانه ارزیابی شود، احساس محرومیت نسبی و نارضایتی ایجاد می‌شود که می‌تواند به کاهش عملکرد و افزایش فرسودگی شغلی منجر گردد. این کاهش عملکرد و فرسودگی شغلی، در نهایت به افت بهره‌وری سازمانی

افزایش پاسخ‌گویی را فراهم می‌کنند (Khaledi et al., 2025). در چنین شرایطی، کارکنان درک بهتری دارند که یک تصمیم اتخاذ شده، بر چه مبنایی بوده و چه عواملی در آن نقش داشته‌اند. این مسئله ادراک عدالت و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند (Sun & Medaglia, 2019).

علاوه بر این، ارتقای شفافیت از طریق سیستم‌های هوشمند، با بهینه‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش هدررفت منابع ناشی از تصمیمات نادرست، نقش مستقیمی در افزایش بهره‌وری سازمانی ایفا می‌کند (Khaledi et al., 2025).

۲-۲-۱- ابعاد شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم هوشمند و داده‌محور

- دسترسی به اطلاعات مرتبط با تصمیم دسترسی به اطلاعات به میزان امکان مشاهده و دریافت داده‌ها، معیارها، ضوابط و مستندات مرتبط با تصمیم‌گیری اشاره دارد. هرچه اطلاعات برای کارکنان در دسترس‌تر باشد، احتمال بروز ابهام و شائبه تبعیض کاهش می‌یابد (Smith et al., 2021).

- توضیح‌پذیری مبنای تصمیم وضوح فرآیندها یعنی مراحل تصمیم‌گیری برای کارکنان روشن، قابل فهم و قابل توضیح باشد. وقتی فرآیندها شفاف باشند، کارکنان بهتر می‌توانند منطق پشت تصمیمات را درک کنند و احساس سردرگمی یا بی‌عدالتی کمتری خواهند داشت (Medaglia & Sun., 2019).

- قابلیت درک تصمیم برای کارکنان قابلیت درک تصمیم به میزان توانایی افراد در فهم، تفسیر و ردیابی فرآیند شکل‌گیری یک تصمیم اشاره دارد؛ به‌گونه‌ای که بتوان مراحل مختلف تصمیم‌گیری، داده‌ها و اطلاعات مورد استفاده، معیارهای ارزیابی و منطق حاکم بر انتخاب نهایی را به‌صورت شفاف و قابل فهم تشخیص داد (Zuiderwijk et al., 2021).

- مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج تصمیم مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج تصمیم به میزان تعهد مدیران و سازمان در پذیرش پیامدهای تصمیمات اتخاذشده و پاسخ‌گویی نسبت به آثار و نتایج آن‌ها اشاره دارد. در محیط‌های سازمانی، مسئولیت‌پذیری زمانی محقق می‌شود که تصمیم‌گیرندگان بتوانند منطق، شواهد

امر به کاهش تعهد و افزایش ناراضایتی منجر می‌شود (Greenberg., 1990).

- تبعیض در ارتقاء و پاداش این بعد به ناعادلانه بودن فرآیندهای ارتقاء، ترفیع، افزایش حقوق، اعطای مزایا و فرصت‌های پیشرفت اشاره دارد. زمانی که این تصمیم‌ها به‌جای شایستگی، بر پایه نفوذ و روابط شخصی گرفته شوند، انگیزش درونی کارکنان کاهش یافته و تمایل آنان به ماندگاری و تلاش سازمانی تضعیف می‌شود (Adams., 1965).

۲-۲-۲- شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم هوشمند و داده‌محور

در ادبیات مدیریت نوین، شفافیت تصمیم‌گیری یکی از عناصر کلیدی حکمرانی خوب و مدیریت هوشمند شناخته می‌شود. پژوهشگران نشان داده‌اند که شفافیت، با افزایش قابلیت مشاهده فرآیندها و کاهش ابهام، می‌تواند اعتماد، مشارکت و پذیرش کارکنان را ارتقاء دهد (Sun & Medaglia., 2019; Smith et al., 2021). شفافیت تصمیم‌گیری به میزان روشن بودن، قابل فهم بودن و قابل پیگیری بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان اشاره دارد. همچنین، رویکردهای داده‌محور به‌عنوان ابزاری برای کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و غیرشفاف مطرح شده‌اند. زمانی که داده‌ها مبنای قضاوت مدیریتی قرار گیرند، امکان مداخله ترجیحات شخصی کاهش یافته و تصمیمات به سمت عدالت و عینیت بیشتر حرکت می‌کنند (Wirtz, Müller., 2019). در سازمان‌های نوین، بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند و داده‌محور نقش مهمی در افزایش شفافیت فرآیندهای تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. این سیستم‌ها با اتکا به داده‌های ثبت‌شده، شاخص‌های عینی و الگوریتم‌های تحلیلی، امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد را فراهم می‌سازند و از وابستگی بیش از حد به قضاوت‌های شخصی و سلیقه‌ای مدیران می‌کاهند. در چنین شرایطی، معیارهای تصمیم‌گیری برای ذی‌نفعان سازمانی روشن‌تر و قابل ردیابی‌تر بوده و امکان ارزیابی و توجیه تصمیمات مدیریتی افزایش می‌یابد (Smith et al., 2021; Wirtz & Müller., 2019). سیستم‌های هوشمند با تحلیل داده‌ها، شناسایی الگوها و پشتیبانی از تصمیم‌گیری، امکان کاهش خطا، محدود شدن سوگیری انسانی و

غیرشفاف می‌توانند محیطی تنش‌زا و نامطمئن برای کارکنان ایجاد کنند. بر اساس نظریه عدالت سازمانی، هنگامی که کارکنان تصمیمات مدیریتی را ناعادلانه یا مبتنی بر ملاحظات شخصی تلقی کنند، سطح اعتماد آنان به سازمان کاهش یافته و احساس فشار روانی، ناامنی شغلی و نارضایتی افزایش می‌یابد (Greenberg, 1990).

۳- پیشینه پژوهش

در مرور ادبیات پژوهش، مطالعات پیشین بر اساس ترتیب زمانی از جدیدترین به قدیمی‌ترین نشان می‌دهد که موضوعات عدالت سازمانی، تبعیض مدیریتی، فرسودگی شغلی و فناوری‌های هوشمند به‌صورت گسترده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. جدیدترین مطالعات مربوط به سال ۲۰۲۲ است. در این راستا، کیم و همکاران (Kim et al., 2022) با بررسی نقش شفافیت اداری در عملکرد سازمانی نشان دادند که شفافیت در فرآیندهای اداری و مدیریتی موجب افزایش بهره‌وری سازمان و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. این پژوهش بر اهمیت دسترسی عادلانه به اطلاعات و شفافیت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأکید دارد.

در سال ۲۰۱۹ پژوهش‌های متعددی انجام شده است. دیویدی و همکاران (Dwivedi et al., 2019) با بررسی کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت عمومی دریافتند که استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند خطاهای انسانی را کاهش داده و کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را بهبود بخشد. همچنین باکر و دی‌وریس (Bakker & De Vries., 2021) در مطالعه‌ای پیرامون عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان دولت نشان دادند که فشارهای سازمانی و تنش‌های محیط کار نقش مهمی در افزایش فرسودگی شغلی دارند. از سوی دیگر، کالکویت و همکاران (Colquitt et al., 2015) به بررسی رابطه عدالت سازمانی و رضایت شغلی پرداختند و نتایج آنان حاکی از آن بود که رعایت عدالت در رویه‌ها و تعاملات سازمانی موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. در میان پژوهش‌های داخلی نیز عباسی و همکاران نشان دادند که نبود عدالت در سازمان‌های دولتی به نارضایتی کارکنان منجر می‌شود (Abasi et al., 2014). همچنین حسینی و کنشلو (Hosseini & Keneshloo., 2024) به این نتیجه رسیدند که تبعیض مدیریتی و رفتارهای

و معیارهای مورد استفاده در فرآیند تصمیم‌گیری را به‌صورت شفاف تبیین کرده و در برابر پیامدهای ناشی از تصمیمات خود پاسخگو باشند (Zuiderwijk et al., 2021). به طور کلی، تحقق این چهار بعد (دسترسی، توضیح‌پذیری، قابلیت درک و مسئولیت‌پذیری) در سیستم‌های داده‌محور، منجر به ایجاد یک ساختار مدیریت هوشمند می‌شود که با کاهش خطاهای انسانی، پایداری عملیاتی و بهره‌وری سیستماتیک را تضمین می‌کند (Shin, 2021; Wirtz & Muller, 2019).

۲-۳- فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی یکی از مهم‌ترین پیام‌های فشار مزمن کاری است که در نتیجه مستمر با استرس‌های شغلی، سازمان‌ها و حمایت‌های کافی در محیط کار شکل می‌گیرند. این پدیده حالتی از تحلیل هیجانی، ذهنی و روان‌شناختی را منعکس می‌کند که می‌تواند با احساس عاطفی، فاصله گرفتن و بی‌تفاوتی نسبت به کار و همکاران، و همچنین کاهش اثربخشی و موفقیت فردی همراه باشد (Maslach & Jackson., 1981). فرسودگی شغلی صرفاً نوعی خستگی ناشی از انجام وظایف شغلی نیست، بلکه یک سندرم روان‌شناختی مزمن و فرساینده محسوب می‌شود که در نتیجه مواجهه مستمر با فشارها و تنش‌های شغلی شکل می‌گیرد. و در بلندمدت پیامدهای قابل‌توجهی برای کارکنان و سازمان به همراه دارد. این پدیده با ابعادی نظیر خستگی هیجانی، کاهش احساس موفقیت فردی و نگرش منفی نسبت به کار شناخته می‌شود و می‌تواند سلامت روانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را به طور معناداری تحت تأثیر قرار دهد (Maslach et al., 2001). از منظر مدیریت منابع انسانی، فرسودگی شغلی به‌عنوان یکی از هزینه‌های پنهان سازمانی تلقی می‌شود که با تضعیف توانمندی‌های شناختی، کاهش انگیزش و افت تعهد کارکنان، بهره‌وری فردی و سازمانی را کاهش می‌دهد و زمینه افزایش غیبت، جابه‌جایی نیروی انسانی و کاهش اثربخشی سازمان را فراهم می‌سازد (Bakker & Demerouti, 2017).

در این میان، عوامل سازمانی و مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تشدید فرسودگی شغلی دارند. به‌ویژه، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، ادراک بی‌عدالتی، برخوردهای نابرابر و تصمیم‌گیری‌های

سازمانی از مهم‌ترین عوامل افزایش فرسودگی شغلی کارکنان است.

همچنین مایر و بولیوار (Meijer & Bolívar, 2016) با بررسی نقش تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان‌ها دریافتند که استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های مبتنی بر شواهد می‌تواند میزان تبعیض در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را کاهش دهد و عدالت سازمانی را تقویت کند. به‌طور کلی، مرور مطالعات از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۲ نشان می‌دهد که بی‌عدالتی و تبعیض مدیریتی از عوامل اصلی افزایش فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش، کاهش اعتماد و نارضایتی کارکنان هستند. در مقابل، شفافیت اداری، عدالت سازمانی، تصمیم‌گیری داده‌محور و استفاده از فناوری‌های هوشمند و هوش مصنوعی می‌توانند نقش مؤثری در کاهش تبعیض، بهبود سلامت سازمانی، افزایش رضایت شغلی و ارتقای بهره‌وری کارکنان ایفا کنند. این نتایج پشتوانه نظری مناسبی برای پژوهش‌های مرتبط با نقش فناوری‌های هوشمند در کاهش تبعیض مدیریتی و فرسودگی شغلی فراهم می‌آورد. با این حال، علی‌رغم پژوهش‌های متعدد که در **جدول ۱** به آنها اشاره شده است، هنوز بصورت همزمان نقش شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و تبعیض مدیریتی بر فرسودگی شغلی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. به طور خاص، تأثیر این تعاملات بر شاخص‌های کلیدی بهره‌وری سازمانی، همچنان نیازمند بررسی دقیق‌تر از منظر مهندسی سیستم است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با تلفیق حوزه مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و فناوری‌های هوشمند، بخشی از این خلأ پژوهشی را پوشش دهد.

۴- تبیین نظری روابط بین متغیرهای پژوهش

تبعیض مدیریتی می‌تواند از طریق افزایش احساس بی‌عدالتی، کاهش اعتماد، تضعیف انگیزش و ایجاد تنش روانی، فرسودگی شغلی را تشدید کند. وقتی کارکنان با پارتی‌بازی، تصمیم‌گیری سلیقه‌ای یا نابرابری در ارتقاء و ارزیابی مواجه می‌شوند، احساس می‌کنند تلاش‌های آنان نادیده گرفته شده و این وضعیت به فرسودگی عاطفی و کاهش کارآمدی منجر می‌شود (Greenberg, 1990).

ناعدالانه در محیط کار موجب افزایش استرس شغلی و تضعیف سلامت روان کارکنان می‌شود. در سال ۲۰۲۰ نیز مطالعاتی در زمینه تبعیض و فرسودگی شغلی انجام شده است، باکر و وریس (Bakker & De Vries, 2021) و با تحلیل ابعاد مختلف فرسودگی شغلی نشان دادند که فشارهای روانی ناشی از محیط کار تأثیر مستقیمی بر کاهش عملکرد کارکنان دارد. همچنین زاهدنژاد و همکاران (Zahednezhad et al., 2021) با بررسی تبعیض سازمانی دریافتند که رفتارهای تبعیض‌آمیز باعث کاهش انگیزش و تعهد کارکنان می‌شود. در همین سال، میرکمالی و همکاران (Mirkamali et al., 2019) نیز نشان دادند که تبعیض اداری و مدیریتی یکی از عوامل مهم افزایش فرسودگی شغلی در سازمان‌های دولتی است. مطالعات انجام‌شده در سال ۲۰۱۹ بیشتر بر نقش فناوری‌های نوین و عدالت مدیریتی متمرکز بوده‌اند. رابینز و جودج (Robbins & Judge, 2019) با تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان تأکید کردند که عدالت مدیریتی تأثیر مستقیمی بر افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان دارد. همچنین ریتز و مولر (Wirtz & Müller, 2019) نشان دادند که بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند در مدیریت دولتی موجب افزایش شفافیت مدیریتی و بهبود پاسخگویی سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، سان و مداگلیا (Sun & Medaglia, 2019) دریافتند که فناوری‌های هوشمند می‌توانند شفافیت سازمانی را افزایش داده و زمینه کاهش تبعیض و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای را فراهم کنند.

در سال 1990، گرینبرگ (Greenberg, 1990) با بررسی ادراک عدالت سازمانی نشان داد که تبعیض مدیریتی موجب کاهش اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران می‌شود. همچنین نسبت و همکاران (Nesbit et al, 2019) در پژوهشی پیرامون فناوری دیجیتال و مدیریت منابع انسانی دریافتند که شفافیت اداری حاصل از فناوری‌های نوین موجب افزایش اعتماد کارکنان و بهبود روابط سازمانی می‌شود. در نهایت، مطالعات قدیمی‌تر نیز پایه‌های نظری این حوزه را شکل داده‌اند. ماسلاچ و لایتر (Leiter & Maslach, 2016) در پژوهشی درباره عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی نشان دادند که بی‌عدالتی

(Cropanzano et al., 2017). در واقع، تبعیض مدیریتی با تخریب زیرساخت‌های انگیزشی و ایجاد فرسودگی، باعث ایجاد ناهماهنگی در فرآیندهای انسانی شده و از طریق کاهش کارایی فردی، بهره‌وری عملیاتی سازمان را به شدت کاهش می‌دهد. در مقابل، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم هوشمند و داده‌محور می‌تواند از طریق کاهش ابهام، افزایش قابلیت پیش‌بینی، تقویت عدالت ادراک‌شده و محدود کردن سوگیری انسانی، از شدت فرسودگی شغلی بکاهد. وقتی کارکنان منطق تصمیم‌ها را بفهمند و مطمئن باشند که تصمیمات بر پایه داده و معیارهای روشن اتخاذ می‌شود، فشار روانی آنان کاهش می‌یابد و احساس امنیت و اعتماد بیشتری خواهند داشت.

جدول ۱. پیشینه پژوهش.

(Sun Medaglia., 2019؛ Smith et al., 2021). بنابراین، استفاده از سیستم‌های هوشمند نه تنها یک اقدام برای کاهش استرس شغلی است، بلکه یک استراتژی برای بهینه‌سازی سیستم‌های تصمیم‌گیری محسوب می‌شود که با کاهش فرسودگی، پایداری عملکرد و بهره‌وری پایدار سازمانی را تضمین می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش حاضر در **شکل ۱** با هدف بررسی روابط میان رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و فرسودگی شغلی کارکنان طراحی شده است.

Table 1. Research background.

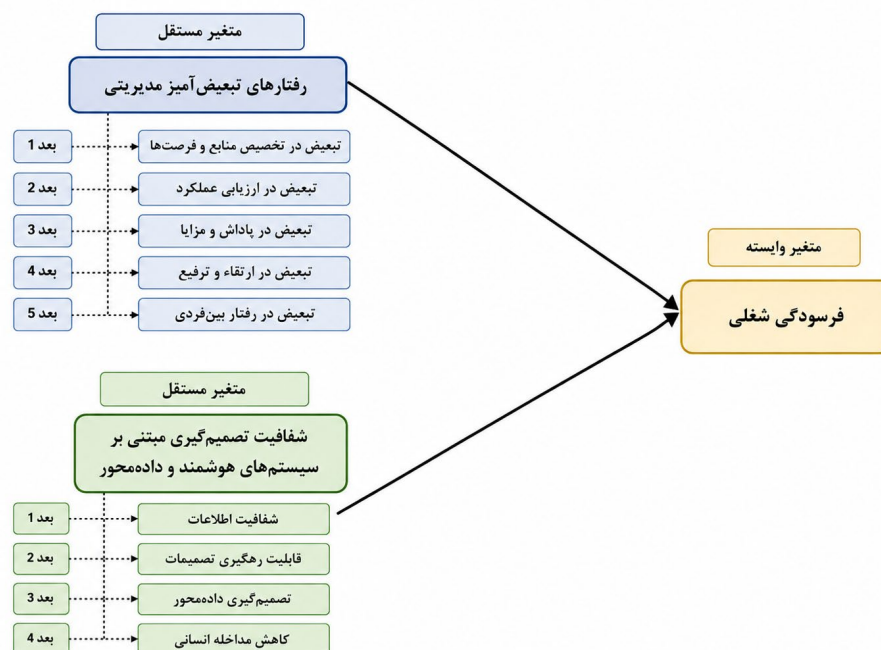
ردیف	عنوان تحقیق	نویسندگان	هدف تحقیق	نتایج کلیدی
۱	تبعیض مدیریتی و سلامت روان	Imen Gushchi et al., 2023	بررسی تبعیض و سلامت روانی	تبعیض موجب افزایش استرس شغلی می‌شود
۲	هوش مصنوعی در مدیریت عمومی	Smith et al., 2021	تحلیل کاربردهای AI در مدیریت	AI باعث کاهش خطاهای انسانی می‌شود.
۳	فرسودگی شغلی در سازمان‌های دولتی	Bakker & Vries., 2021	تحلیل ابعاد فرسودگی شغلی	فشار روانی موجب افت عملکرد می‌شود.
۴	تبعیض سازمانی و انگیزش کارکنان	Zahednezhad et al., 2021	تحلیل تبعیض در سازمان	تبعیض باعث کاهش انگیزش می‌شود.
۵	رفتار سازمانی و انگیزش کارکنان	Robbins & Judge, 2019	تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش	عدالت مدیریتی بر انگیزش اثر مستقیم دارد.
۶	حکمرانی هوشمند در مدیریت دولتی	Wirtz & Müller, 2019	بررسی نقش سیستم‌های هوشمند	سیستم‌های هوشمند موجب شفافیت مدیریتی می‌شوند.
۷	فناوری هوشمند و سلامت سازمانی	Sun & Medaglia, 2019	بررسی AI در بخش عمومی	فناوری هوشمند باعث شفافیت سازمانی می‌شود.
۸	فناوری دیجیتال و منابع انسانی	Nesbit et al., 2018	بررسی مدیریت منابع انسانی	شفافیت اداری اعتماد کارکنان را افزایش می‌دهد.
۹	تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان	Meijer & Bolívar, 2016	نقش داده در مدیریت دولتی	تصمیم‌گیری داده‌محور تبعیض را کاهش می‌دهد.
۱۰	عدالت سازمانی و فرسودگی شغلی	Maslach & Leiter, 2016	بررسی رابطه عدالت و فرسودگی شغلی	بی‌عدالتی سازمانی موجب افزایش فرسودگی شغلی می‌شود.
۱۱	عدالت اداری و رضایت شغلی	Colquitt et al., 2015	رابطه عدالت و رضایت کارکنان	عدالت سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود.
۱۲	عدالت سازمانی در دانشگاه‌ها	Abasi et al., 2014	بررسی عدالت سازمان‌های دولتی	نبود عدالت موجب نارضایتی کارکنان می‌شود.
۱۳	عدالت سازمانی در محیط کار	Greenberg., 1990	بررسی ادراک عدالت سازمانی	تبعیض مدیریتی اعتماد کارکنان را کاهش می‌دهد.

فرآیندهای تصمیم‌گیری، کاهش خطاهای ناشی از سلیقه شخصی، افزایش شفافیت در تخصیص منابع و در نتیجه ارتقای بهره‌وری سیستم ایفا کند. این متغیر شامل ابعادی همچون شفافیت اطلاعات، قابلیت رهگیری تصمیمات، تصمیم‌گیری داده‌محور و کاهش مداخله انسانی در فرآیندهای مدیریتی است. بر اساس مطالعات مرتبط با حکمرانی هوشمند و مدیریت دیجیتال، استفاده از سیستم‌های هوشمند و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده می‌تواند فرآیندهای سازمانی را شفاف‌تر، عادلانه‌تر و قابل کنترل‌تر سازد و از بروز تبعیض‌های مدیریتی جلوگیری نماید.

در نهایت، متغیر وابسته پژوهش یعنی فرسودگی شغلی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای منفی رفتارهای سازمانی ناسالم در نظر گرفته شده است. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش بر این فرض استوار است که رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی، با ایجاد اختلال در زنجیره ارزش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد. در مقابل، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند، با بهینه‌سازی فرآیندها و افزایش اعتماد سیستمی، می‌تواند از شدت فرسودگی شغلی کارکنان کاسته و به ارتقای بهره‌وری کلی سازمان کمک نماید.

این مدل بر اساس مبانی نظری رفتار سازمانی، عدالت سازمانی و حکمرانی هوشمند توسعه یافته و تلاش می‌کند تأثیر مستقیم رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند را بر فرسودگی شغلی کارکنان تبیین نماید. بر اساس ادبیات پژوهش، رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی به‌عنوان یکی از عوامل مهم ایجاد تنش‌های روانی، کاهش انگیزش و تضعیف اعتماد سازمانی شناخته می‌شود. این متغیر شامل ابعادی نظیر تبعیض در تخصیص منابع و فرصت‌ها، تبعیض در ارزیابی عملکرد، تبعیض در پاداش و مزایا، تبعیض در ارتقاء و ترفیع و تبعیض در رفتار بین‌فردی است که می‌تواند زمینه‌ساز احساس بی‌عدالتی و فرسودگی شغلی در کارکنان شوند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که ادراک تبعیض و بی‌عدالتی در محیط کار، تأثیر مستقیمی بر کاهش سلامت روانی و افزایش فشارهای شغلی کارکنان دارد. این ابعاد تبعیض، نه تنها بر روحیه فردی، بلکه بر انسجام و جریان عملیاتی سیستم سازمانی تأثیر منفی گذاشته و منجر به هدررفت منابع و کاهش راندمان کلی می‌شود.

از سوی دیگر، شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت سازمانی، می‌تواند نقش مهمی در بهینه‌سازی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

Figure 1. Conceptual model of the research.

۵- روش‌شناسی پژوهش

۵-۱- ماهیت پژوهش

از آنجا که این پژوهش متمرکز بر بررسی تأثیر تبعیض مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور بر فرسودگی شغلی کارکنان در دانشگاه گناباد بود، به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. از حیث روش، این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری است؛ چراکه نه تنها روابط همبستگی میان متغیرها را بررسی می‌کند، بلکه به دنبال تحلیل مدل‌های علت و معلولی و درک چگونگی تعامل میان عوامل سیستمی (شفافیت داده‌محور) و عوامل انسانی (تبعیض) بر خروجی سیستم (فرسودگی شغلی) است.

۵-۲- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه گناباد (۱۰۹ نفر) بود. و به دلیل محدود بودن آن، به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی سرشماری، کل جامعه آماری به عنوان نمونه در نظر گرفته شد.

۵-۳- روش‌های گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با چارچوب نظری و پیشینه تحقیق، از منابع متنوعی از جمله کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است. در مرحله جمع‌آوری داده‌های اولیه، از پرسشنامه‌های استاندارد بهره گرفته شده است که به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در نظر گرفته شده است. پرسشنامه رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی بر اساس مطالعات گرین، (Greenberg, 1990) و کولکویت (Colquitt et al., 2015) طراحی و بومی‌سازی شده است که تعداد ۱۵ سوال برای این متغیر در نظر گرفته شده است. همچنین برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسشنامه استاندارد ماسلچ و جیسون (Maslach & Jackson, 1981) استفاده شده که برای این متغیر هم تعداد ۱۲ سوال در نظر گرفته شده است و برای سنجش شفافیت تصمیم‌گیری بر اساس سیستم‌های هوشمند، از برنامه محقق‌ساخته شده بر اساس

شاخص‌های حکمرانی هوشمند، شفافیت اداری و تصمیم‌گیری داده‌شده استفاده می‌شود. طراحی گویه‌های این تغییرات با اقتباس از پژوهش‌های وایتر و مولر (Wirtz & Müller, 2019)، مجیر و بولیور (Meijer & Bolívar, 2016)، سان و مداگلیا (Sun & Medaglia, 2019) و دیوید و همکاران (Smith et al., 2021) انجام شد. این تغییرات شامل شفافیت، قابلیت تنظیم تصمیمات، تصمیم‌گیری داده شده و کاهش سلیقه در فرآیندهای مدیریتی است. که در نهایت برای این متغیر هم تعداد ۱۲ سوال طرح گردید. این پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به تحلیل فرضیات تحقیق به‌کاررفته و به‌عنوان روش میدانی در تحقیق مطرح می‌شود. با توجه به استانداردهای علمی، حداقل ضریب پایایی مورد نیاز برای پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۸۴ است که نتایج به دست آمده از محاسبات آن برای تمامی متغیرها بالاتر از این حد بوده و نشان‌دهنده پایایی و اعتبار مطلوب ابزارهای تحقیق است (Cronbach, 1951; Hashemifard et al., 2024).

۵-۴- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

داده‌های کمی جمع‌آوری‌شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شده است. و این تحلیل‌ها به‌ویژه بر روی ارتباطات موجود دانشگاه گناباد متمرکز است. تحلیل‌های آماری شامل تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط بین متغیرها بود. این روش به دلیل مناسب بودن حجم قابل قبول نمونه‌ها و عدم کاهش شدید نسبت به نرمال بودن داده‌ها، از روش‌های پرکاربرد در پژوهش‌های حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت دولتی مدیریت می‌شود (Hashemifard et al., 2024). این روش‌ها به تحلیل دقیق روابط علی و ساختاری میان متغیرهای تحقیق کمک کرده و به درک بهتر از تأثیرات متقابل آن‌ها می‌پردازد (Leguina, 2015). پژوهش حاضر به اصول اخلاقی پایبند است. رضایت آگاهانه از تمامی شرکت‌کنندگان در تحقیق کسب شده و حریم خصوصی آن‌ها حفظ شده است. تمامی مراحل تحقیق با رعایت اصول اخلاقی و با احترام به حقوق شرکت‌کنندگان انجام شده است. این پژوهش با استفاده از روش‌های علمی و ابزارهای معتبر، به بررسی

تصمیم گیری شفاف بر روی سیستم‌های و هوشمند و همچنین سطح فرسودگی شغلی افراد اثرگذار باشد.

۶- یافته‌ها

۶-۱- ارزیابی روایی و تشخیص تفکیکی

به منظور بررسی روایی بازنمایی و تشخیص تفکیکی میان سازه‌ها، از معیار «فورنل-لاکر» و شاخص «HTMT» استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون فورنل-لاکر در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که ریشه میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه (تبعیض مدیریتی: ۰/۷۳۹، شفافیت تصمیم‌گیری: ۰/۸۰۷ و فرسودگی شغلی: ۰/۷۲۱) از مجذور همبستگی آن با سایر سازه‌ها بزرگتر است؛ این امر نشان‌دهنده تأیید روایی بازنمایی و وجود تشخیص تفکیکی مناسب میان سازه‌هاست. همچنین، نتایج شاخص HTMT در **جدول ۳** نشان می‌دهد که تمامی مقادیر کمتر از آستانه مرجع (۰/۸۵ یا ۰/۹۰) هستند که مؤید روایی تفکیکی مطلوب مدل است.

تأثیرات تبعیض مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند بر فرسودگی شغلی پرداخته و نتایج آن می‌تواند با ارائه راهکارهای مبتنی بر بهبود سیستم‌های تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی، به بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی و ارتقای سطح بهره‌وری در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها کمک کند. همچنین برای ارزیابی قدرت کلی برازش مدل، شاخص GOF محاسبه شد. فرمول آن به صورت $GOF = \sqrt{AVE_{average} \times R^2_{average}}$ است که با جایگذاری مقادیر میانگین AVE (0.6505) و میانگین R^2 (0.450)، مقدار GOF برابر با ۰/۵۴۱ به دست آمد. این مقدار نشان‌دهنده قدرت برازش قوی مدل با داده‌ها است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش شامل جنسیت، سن و سطح تحصیلات تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در **جدول ۲** ارائه شده است. به طور کلی، بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان می‌تواند در تفسیر پژوهش‌ها و تحلیل رفتارهای سازمانی نقش مهمی ایفا نماید. زیرا عواملی مانند سن، جنسیت و سطح تحصیلات، ممکن است در میزان ادراک تبعیض مدیریتی، برداشت از **جدول ۲**. آماره‌های توصیفی.

Table 2. Descriptive statistics.

متغیر	مؤلفه	فراوانی	فراوانی نسبی
جنسیت	زن	۶۴	۶۲/۱
	مرد	۳۹	۳۷/۹
گروه سنی	کمتر از ۳۰ سال	۳	۲/۹
	بین ۳۰ - ۳۹ سال	۳۱	۳۰
	بین ۴۰ - ۴۹ سال	۵۴	۵۲/۵
	۵۰ و بیش از ۵۰ سال	۱۵	۱۴/۱
	کاردانی	۹	۸/۸
تحصیلات	کارشناسی	۴۹	۴۷/۵
	ارشد	۳۴	۳۳
	دکتر و بالاتر	۱۱	۱۰/۷

جدول ۳. فورنل و لاکر و نسبت هم‌تفاوت به ناهم‌تفاوت.

Table 3. Fornell-Larcker criterion & HTMT.

HTMT	HTMT	فرسودگی شغلی	شفافیت تصمیم‌گیری	تبعیض مدیریتی
				تبعیض مدیریتی
			۰/۸۰۷	۰/۷۹۳
۰/۱۴۴				شفافیت تصمیم‌گیری
۰/۴۰۳	۰/۵۴۷	۰/۷۲۵	-۰/۳۹۲	فرسودگی شغلی

۲-۶- ارزیابی توان تبیین

مقدار ضریب تعیین (R^2) برای متغیر فرسودگی شغلی در **جدول ۴** گزارش شده است که نشان می‌دهد مدل توانسته است ۴۵ درصد از واریانس فرسودگی شغلی را تبیین کند ($R^2 = 0.450$) که نشان‌دهنده قدرت تبیین مطلوب مدل است.

۳-۶- ارزیابی هم‌خطی، روایی همگرا و بار عاملی گویه‌ها

جهت بررسی وجود مشکل هم‌خطی میان گویه‌ها، شاخص عامل واریانس انتشار (VIF) محاسبه گردید (**جدول ۵**). همان‌طور که در **جدول ۵** مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر VIF کمتر از حد مجاز (۳ یا ۵) هستند که نشان می‌دهد مدل فاقد مشکل هم‌خطی است و گویه‌ها به درستی توسط سازه‌های مربوطه نمایندگی می‌شوند. همچنین به منظور بررسی روایی همگرا و میزان توانایی هر یک از گویه‌ها در تبیین سازه‌های پژوهش، مقادیر بار عاملی استاندارد محاسبه گردید. طبق یافته‌های **جدول ۵**، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مطلوب هستند؛ به‌طوری که مقادیر بار عاملی اکثر گویه‌ها فراتر از آستانه مرجع است. این امر نشان‌دهنده روایی همگرا مناسب مدل و توانایی بالای هر یک از گویه‌ها در بازنمایی و تبیین **جدول ۴** ضریب تعیین.

سازه‌های مورد نظر (تبعیض مدیریتی، شفافیت تصمیم‌گیری و فرسودگی شغلی) است.

۴-۶- ارزیابی قدرت پیش‌بینی و برازش مدل

برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل، از شاخص Q^2 استفاده شد. طبق یافته‌های **جدول ۶** مقدار Q^2 برای متغیر فرسودگی شغلی برابر با ۰/۲۱۶ محاسبه شده است که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قابل توجه و معنادار مدل نسبت به متغیر وابسته است. در نهایت، شاخص‌های برازش مدل در **جدول ۶** ارائه شده است. مقدار شاخص SRMR برابر با ۰/۰۷۴ است که کمتر از حد آستانه ۰/۰۸ می‌باشد و نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل تخمینی با داده‌های واقعی است. در این پژوهش فرضیه‌ها به‌صورت یک ساختار علی و با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شده که مدل کلی پژوهش در **شکل ۲** و مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ در **شکل ۳** آمده است که برای سنجش معناداری روابط آماره T از تکنیک بوت استرپینگ استفاده شده است. در نهایت نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در **شکل ۴** و فرضیه‌های فرعی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ در **شکل ۵** ارائه شده است.

Table 4. R^2 .

متغیر	R Square	R Square Adjusted
فرسودگی شغلی	۰/۴۵۰	۰/۴۳۹

جدول ۵. فاکتور تورم واریانس و بارهای عاملی.

Table 5. VIF & outer loadings.

فرسودگی شغلی	شفافیت تصمیم‌گیری	تبعیض مدیریتی	VIF
Q10		۰/۷۶۱	۲/۴۸۲
Q11		۰/۷۶۳	۲/۴۷۷
Q12		۰/۷۹۴	۲/۸۲۴
Q13		۰/۷۳۴	۲/۳۰۰
Q14		۰/۷۶۱	۲/۷۵۵
Q15		۰/۶۹۸	۱/۱۹۸
Q16	۰/۸۱۹		۲/۶۷۱
Q17	۰/۷۷۹		۲/۶۱۵
Q18	۰/۷۸۴		۲/۷۰۰

ادامه جدول ۵.

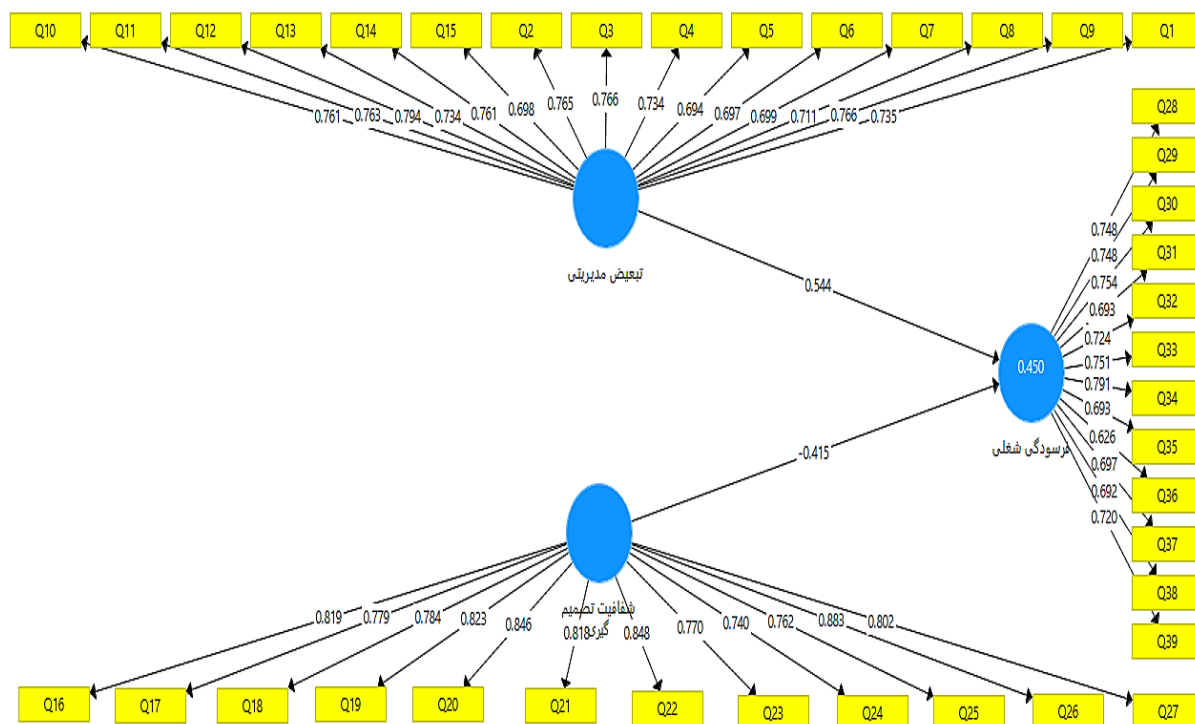
Table 5 continued.

فرسودگی شغلی	شفافیت تصمیم گیری	تبعیض مدیریتی	VIF
	۰/۸۲۳		Q19 ۲/۹۲۳
		۰/۷۶۵	Q2 ۲/۴۶۵
	۰/۸۴۶		Q20 ۲/۰۵۰
	۰/۸۱۸		Q21 ۲/۶۰۲
	۰/۸۴۸		Q22 ۲/۲۲۷
	۰/۷۷۰		Q23 ۲/۷۱۳
	۰/۷۴۰		Q24 ۲/۱۷۵
	۰/۷۶۲		Q25 ۲/۳۸۹
	۰/۸۸۳		Q26 ۲/۳۴۱
	۰/۸۰۲		Q27 ۲/۵۰۹
۰/۷۴۸			Q28 ۲/۱۷۷
۰/۷۴۸			Q29 ۲/۱۱۴
		۰/۷۶۶	Q3 ۲/۳۹۹
۰/۷۵۴			Q30 ۲/۰۸۰
۰/۶۹۳			Q31 ۲/۸۴۱
۰/۷۲۴			Q32 ۱/۹۳۴
۰/۷۵۱			Q33 ۲/۱۱۹
۰/۷۹۱			Q34 ۲/۴۱۴
۰/۶۹۳			Q35 ۱/۷۸۰
۰/۶۲۶			Q36 ۱/۵۴۳
۰/۶۹۷			Q37 ۱/۷۷۱
۰/۶۹۲			Q38 ۱/۸۵۸
۰/۷۲۰			Q39 ۱/۸۷۰
		۰/۷۳۴	Q4 ۲/۱۲۱
		۰/۶۹۴	Q5 ۲/۱۵۵
		۰/۶۹۷	Q6 ۲/۱۰۷
		۰/۶۹۹	Q7 ۲/۰۸۹
		۰/۷۱۱	Q8 ۲/۰۵۲
		۰/۷۶۶	Q9 ۲/۴۱۶
		۰/۷۳۵	Q1 ۲/۲۱۹

جدول ۶. ضریب پایایی پیش‌بینی و خلاصه برازش مدل.

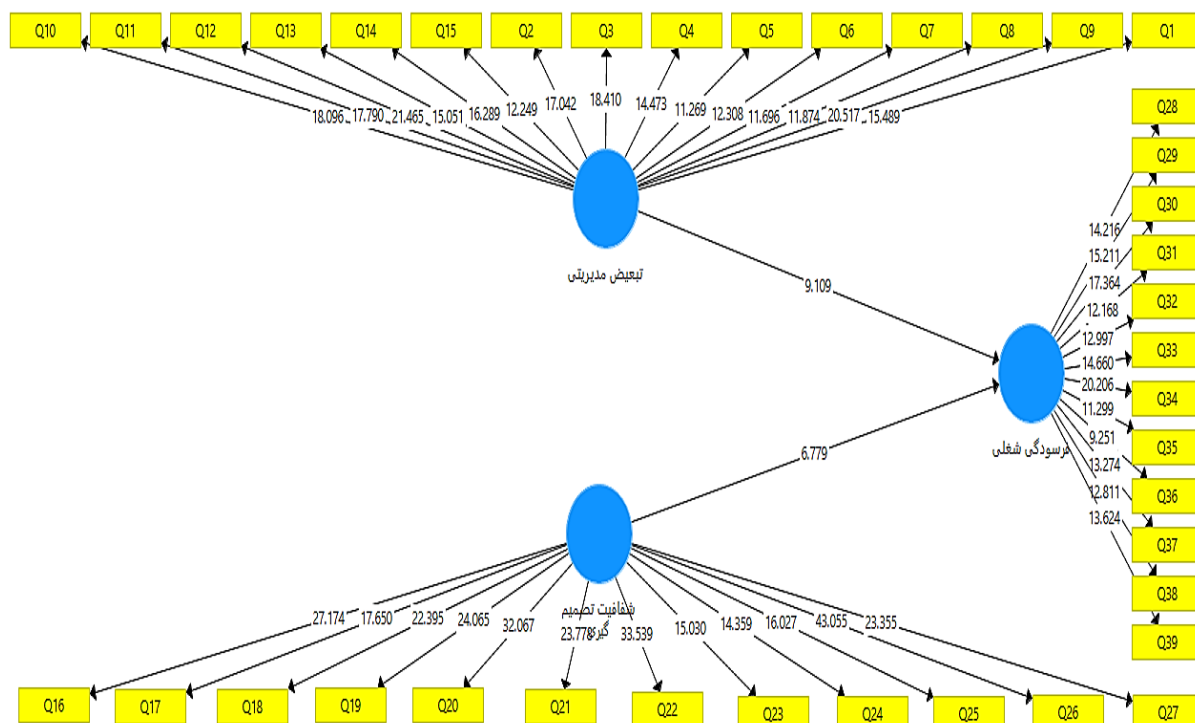
Table 6. Predictive relevance (Q^2) & fit summary

Table of Relative Relevance (Q ²) & its Summary					
Estimated Model	Saturated Model	Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
			۱۵۴۵/۰۰۰	۱۵۴۵/۰۰۰	رفتارهای تبعیض آمیز
			۱۲۳۶/۰۰۰	۱۲۳۶/۰۰۰	شفافیت تصمیم گیری
		۰/۲۱۶	۹۶۹/۱۴۴	۱۲۳۶/۰۰۰	فرسودگی شغلی
۰/۰۷۴	۰/۰۷۴				SRMR
۴/۲۳۸	۴/۲۳۸				d_ULS
۱/۹۹۳	۱/۹۹۳				d_G
۹۱۰/۹۶۸	۹۱۰/۹۶۸				Chi-Square
۰/۷۱۷	۰/۷۱۷				NFI



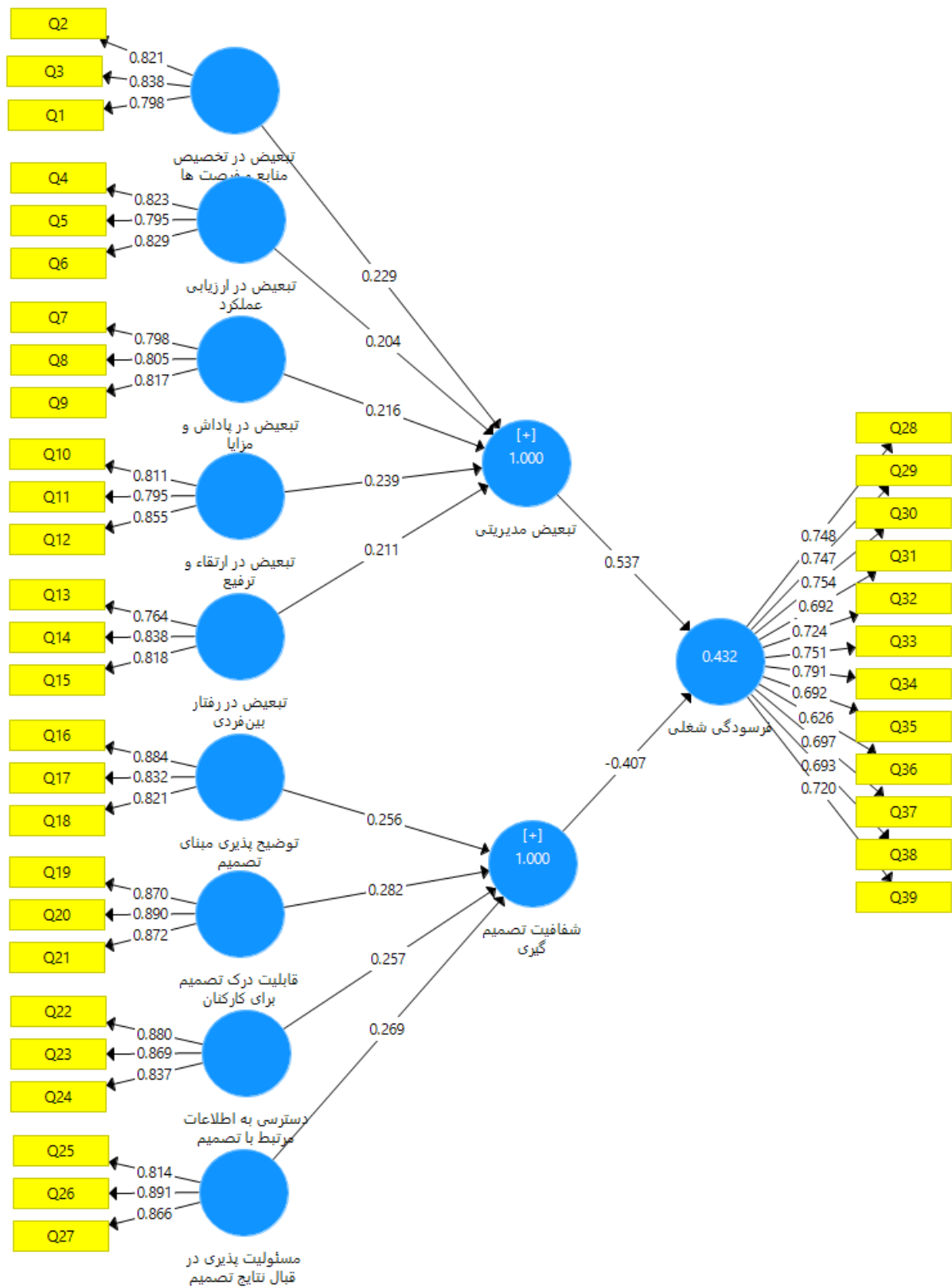
شکل ۲. تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش.

Figure 2. Partial least squares technique of the overall research model.



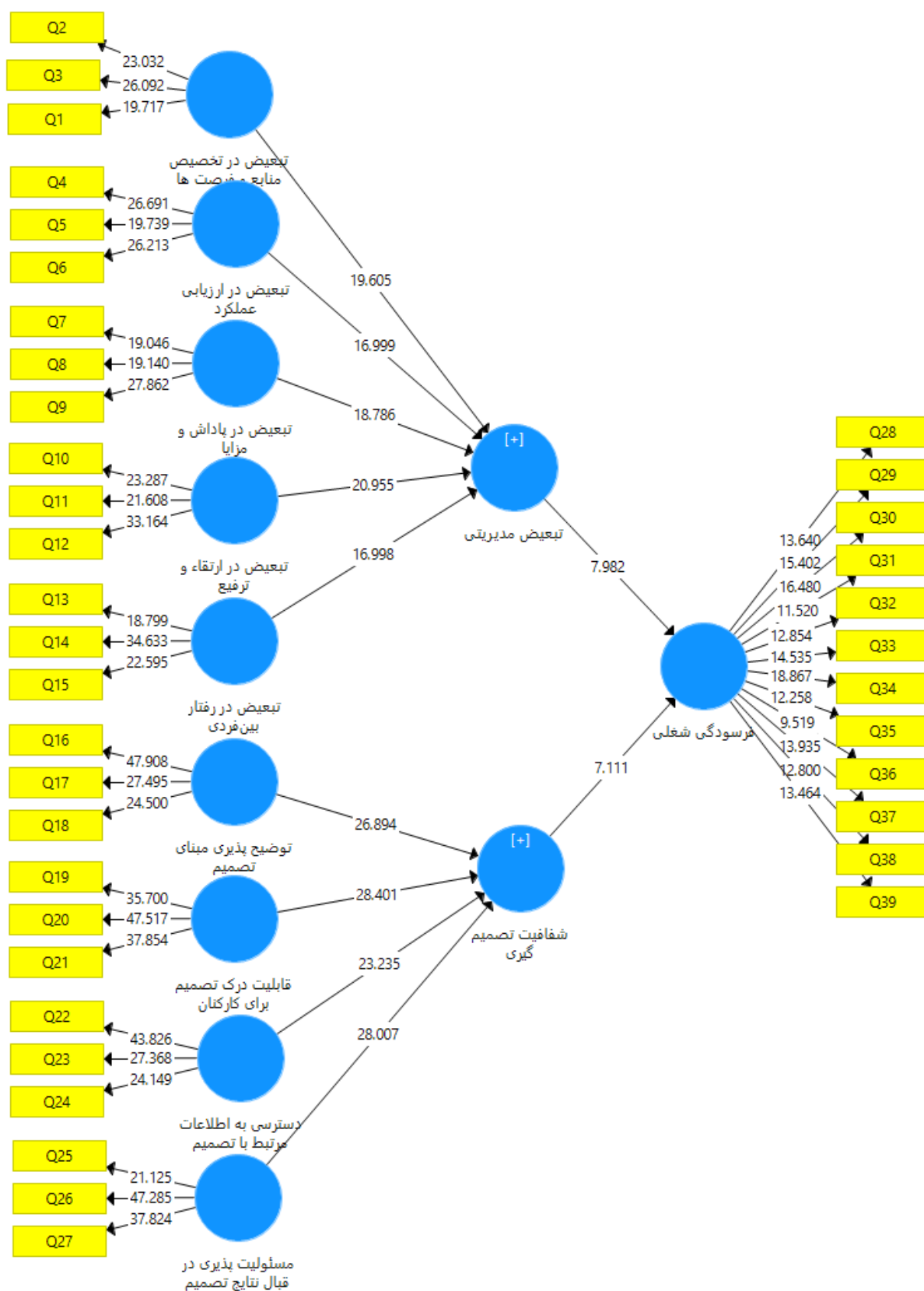
شکل ۳. آماره t-value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ.

Figure 3. T-value statistic of the overall research model with bootstrapping technique.



شکل ۴. تکنیک حداقل مربعات جزئی فرضیه‌های فرعی پژوهش.

Figure 4. Partial least squares technique of research sub-hypotheses.



شکل ۵. آماره t-value فرضیه‌های فرعی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ.

Figure 5. T-value statistics of the research's secondary hypotheses using the bootstrapping technique.

با هدف آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی معناداری روابط میان سازه‌ها، نتایج حاصل از فرضیات اصلی و فرعی پژوهش در **جدول ۷** و **جدول ۸** ارائه گردیده است. با توجه به اینکه مقادیر آماره T برای هر دو متغیر اصلی در مدل، بسیار فراتر از آستانه مرجع ۱/۹۶ قرار دارد، فرضیه‌های اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه، جهت بررسی دقت مدل در سطح ابعاد و فرضیه‌های فرعی نیز مورد آزمون قرار گرفتند. با استناد به نتایج **جدول ۷**، نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی مدل.

Table 7. Results of testing the main hypotheses of the model.

فرضیه	ضریب تأثیر	آماره T	آماره P	نتیجه آزمون
تبعیض مدیریتی به طور معناداری با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی مرتبط است.	۰/۵۵۵	۹/۵۶۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی سیستم‌های هوشمند و داده محور به طور معناداری با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی مرتبط است	-۰/۴۲۱	۷/۸۸۰	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی مدل.

Table 8. Results of testing the model's sub-hypotheses.

فرضیه	ضریب تأثیر	آماره T	آماره p	نتیجه آزمون
تبعیض در تخصیص منابع به طور معنادار و مثبت با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۲۹	۱۹/۶۰۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
تبعیض در ارزیابی عملکرد به طور معنادار و مثبت با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۰۴	۱۶/۶۹۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
تبعیض در پاداش‌ها و مزایا به طور معنادار و مثبت با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۱۶	۱۸/۷۸۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
تبعیض در فرصت‌های ارتقا به طور معنادار و مثبت با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۳۹	۲۰/۹۵۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
تبعیض در روابط بین فردی به طور معنادار و مثبت با افزایش اختلال عملکرد و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۱۱	۱۶/۹۹۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
توضیح‌پذیری مبنای تصمیم به طور معنادار با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۵۶	۲۶/۸۹۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
قابلیت درک نتایج تصمیم برای ذی‌نفعان به طور معنادار با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۸۲	۲۸/۴۰۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
دسترسی به اطلاعات مرتبط با تصمیم به طور معنادار با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۵۷	۲۳/۲۳۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج تصمیم به طور معنادار با کاهش ناکارآمدی و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است.	۰/۲۶۹	۲۸/۰۰۷	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

۷- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که تبعیض مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد. این یافته بیانگر آن است که هرچه کارکنان ادراک بیشتری از رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیران داشته باشند، سطح فرسودگی شغلی آنان افزایش می‌یابد. از منظر نظریه عدالت سازمانی، کارکنان همواره درصدد ارزیابی میزان عدالت در توزیع منابع، فرصت‌ها و رویه‌های سازمانی هستند. هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیمات مدیریتی بر مبنای روابط شخصی، سلیق فردی یا معیارهای غیرعادلانه اتخاذ می‌شود، احساس بی‌عدالتی، نارضایتی و فشار روانی در آنان افزایش می‌یابد. استمرار این وضعیت منجر به تحلیل منابع روان‌شناختی و در نهایت تحلیل منابع روان‌شناختی و بروز فرسودگی شغلی می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Greenberg, 1990; Zahednezhad et al., 2021; Maslach & Leiter, 2016; Imen Gushchi et al., 2023; Mirkamali et al., 2019) همسو است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تبعیض مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده سلامت روانی و کارآمدی کارکنان محسوب می‌شود. در تبیین جزئی‌تر این رابطه، مشخص گردید که تبعیض در حوزه‌های مختلف، هر یک سازوکار خاصی را در افزایش فرسودگی شغلی ایفا می‌کنند؛ از جمله تبعیض در تخصیص منابع که با ایجاد احساس محرومیت نسبی و کاهش انگیزه، زمینه‌ساز فرسودگی هیجانی و کاهش تعلق سازمانی می‌شود، و همچنین تبعیض در ارزیابی عملکرد که با تخریب نظام بازخورد و کاهش اعتماد به سیستم مدیریتی، موجب بروز احساس ناکامی و بی‌انگیزگی در بلندمدت می‌گردد. علاوه بر این، بر اساس نظریه برابری آدامز، تبعیض در پاداش‌ها و مزایا با ایجاد عدم تعادل میان تلاش و پاداش، تنش‌های روانی و نارضایتی را تشدید می‌کند. همچنین، عدم برخورداری از فرصت‌های ارتقای شایسته‌محور، منجر به کاهش امید به آینده شغلی و افزایش احساس درماندگی و بی‌تفاوتی می‌شود که از مؤلفه‌های اصلی فرسودگی شغلی است. در نهایت، تبعیض در روابط بین فردی و برخوردهای نابرابر مدیران، از طریق تقویت احساس طردشدگی و کاهش اعتماد سازمانی، فشارهای روانی را در محیط کار افزایش می‌دهد که در

مجموع، تبعیض مدیریتی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده سلامت روان کارکنان و بهره‌وری سازمانی سبب می‌شود. در مقابل، یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که شفافیت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور، تأثیری منفی و معنادار بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد؛ بدین معنا که افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری از طریق کاهش ابهام و بی‌اعتمادی، از شدت فرسودگی شغلی می‌کاهد. بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند با کاهش دخالت سلیق شخصی و افزایش قابلیت رهگیری تصمیمات، محیط کاری سالم‌تر و پیش‌بینی‌پذیری را فراهم می‌آورد که این نتیجه با یافته‌های (Müller & Wirtz, 2019; Sun & Medaglia, 2019; Meijer & Bolívar, 2016; Smith et al., 2021) همخوانی دارد. در این راستا، مؤلفه‌هایی نظیر توضیح‌پذیری مبنای تصمیم‌گیری، قابلیت درک نتایج توسط ذی‌نفعان و دسترسی آزاد به اطلاعات مرتبط، نقش کلیدی در کاهش فشار روانی و تقویت آرامش و اعتماد کارکنان ایفا می‌کنند؛ زیرا این عوامل موجب افزایش احساس کنترل و پیش‌بینی‌پذیری در محیط کار و کاهش شایعات و سوءبرداشت‌های سازمانی می‌گردند. در نهایت، مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال پیامدهای تصمیمات، با ارتقای ادراک عدالت و اعتماد سازمانی، بستری را برای کاهش استرس‌های شغلی و پیشگیری از بروز فرسودگی فراهم می‌سازد.

به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر مؤید آن است که فرسودگی شغلی کارکنان تنها پیامد فشارهای مستقیم کاری نبوده، بلکه تابعی از کیفیت نظام مدیریتی و ساختار فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان است. در واقع، تبعیض مدیریتی در تمامی ابعاد خود به عنوان یک عامل تهدیدکننده، موجب تشدید فرسودگی شغلی می‌گردد؛ در حالی که از سوی دیگر، شفافیت در تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم‌های هوشمند و داده‌محور، نقش تعدیل‌کننده و موثری در کاهش این پدیده ایفاء می‌کند. بر این اساس، جهت ارتقای سلامت روان کارکنان و دستیابی به بهره‌وری پایدار، سازمان‌ها و نهادهای دانشگاهی ملزم هستند تا به صورت هم‌زمان، استراتژی‌های خود را بر دو محور اصلی کاهش رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیریتی و "توسعه زیرساخت‌های تصمیم‌گیری شفاف، هوشمند و داده‌محور متمرکز سازند.

کند. بررسی تأثیر عوامل فردی مانند سن و جنسیت و همچنین توسعه مدل‌های جدید برای بررسی روابط پیچیده بین این متغیرها نیز پیشنهاد می‌شود. این تحقیقات می‌توانند به کاهش تبعیض مدیریتی و افزایش شفافیت تصمیم‌گیری و در نتیجه عملکرد سازمان‌ها کمک کنند.

مشارکت‌های نویسندگان

سید حسین هاشمی فرد: مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، مرور ادبیات، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش؛ **یوسف رمضانی:** مفهوم‌پردازی اولیه، روش‌شناسی، تحلیل صوری، طراحی چارچوب، نگارش پیش‌نویس اولیه، بازنگری و ویرایش، راهنمایی.

تأمین مالی

این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی خارجی دریافت نکرده است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، حرفه‌ای، سازمانی یا شخصی در هیچ‌یک از مراحل این پژوهش، از طراحی و اجرا تا تحلیل، نگارش و انتشار نتایج، وجود نداشته و این مطالعه با رعایت کامل اصل بی‌طرفی علمی به انجام رسیده است.

قدردانی

ما از تمامی همکارانی که با ارائه بینش و تخصص خود کمک شایانی به این پژوهش کردند، سپاسگزاریم. همچنین از داوران ناشناس بابت پیشنهادهای ارزشمندشان برای بهبود مقاله تشکر می‌کنیم.

مراجع

Abasi, E., Mohammadipour, R., Aidi, M. (2014). An investigation of the impact of organizational justice dimensions on job satisfaction (case study: an iranian bank). *Universal Journal of Management*, 2(3), 132-137. (In Persian). <https://doi.org/10.13189/ujm.2014.020304>

۸- پیشنهادات کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، جهت کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامت روان کارکنان، سازمان‌ها و نهادهای دانشگاهی ملزم به اتخاذ رویکردی دوگانه هستند. در راستای بعد فنی و سیستمی، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه‌های تصمیم‌یار هوشمند و توسعه زیرساخت‌های داده‌محور، فرآیندهای حساس مدیریتی از حالت سلیقه‌ای خارج شده و قابلیت رهگیری و شفافیت اطلاعاتی از طریق داشبوردهای مدیریتی تضمین گردد. در بعد ساختاری و انسانی، ضروری است ضمن تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد شفاف و ایجاد کمیته‌های مستقل نظارت بر عدالت اداری، نظام پاسخگویی مدیران تقویت شود؛ به گونه‌ای که رعایت عدالت و شفافیت در تصمیم‌گیری، به یکی از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران تبدیل گردد. هم‌زمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران با محوریت مدیریت رفتار حرفه‌ای و پیاده‌سازی برنامه‌های پیشگیرانه برای پایش سلامت روان کارکنان، می‌تواند بستری از اعتماد و امنیت روانی جهت کاهش فرسودگی شغلی و دستیابی به بهره‌وری پایدار فراهم آورد.

۹- محدودیت‌های تحقیق

این تحقیق تنها بر روی کارکنان دانشگاه گناباد انجام شده است. نتایج ممکن است به دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و محیط‌های آموزشی دیگر تعمیم‌پذیر نباشند و برای تعمیم‌پذیری نیاز به پژوهش‌های بیشتری در دیگر زمینه‌ها و مکان‌ها وجود دارد. حجم نمونه این تحقیق ۱۰۳ نفر از کارکنان دانشگاه بوده که لازم است در تحقیقات آینده، از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر استفاده شود.

۱۰- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی به بررسی تأثیر تبعیض مدیریتی و شفافیت تصمیم‌گیری در چند دانشگاه پرداخته و نتایج قابل تعمیم‌تری ارائه دهند. همچنین، تحلیل تغییرات زمانی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر این متغیرها می‌تواند نتایج جالبی به همراه داشته باشد. به‌کارگیری روش‌های تحقیق کیفی، نظیر مصاحبه‌های عمیق، می‌تواند به درک بهتری از تجربیات کارکنان کمک

- employees. *System Engineering and Productivity*, 4(3), 1-10. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/msb.2024.2013266.1161>
- Imanifar, M., & Sheikhan, H. (2026). Identifying Methods to Enhance Productivity of Supervisors in Gas Supply Projects Using an Integrated Approach of TRIZ and Grounded Theory (Case Study: Khorasan Razavi Gas Company). *System Engineering and Productivity*, 6(3), 139-161. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2076610.1422>
- Imen Gushchi, N., Mohajeran, B., Hassani, M. (2023) Investigating the Impact of Organizational Justice and Freedom of Action on Job Performance and Organizational Commitment of the Employees (Case Study: Urmia's first education and training district). *Journal of Managing Education in Organizations*, 12 (2): 151-174. (In Persian). <http://journalieaa.ir/article-1-594-fa.html>
- Khaledi, R., Heydariyeh, S. A., & Hematian, H. (2025). Analysis and design of a human resource productivity improvement model in the public sector (a study in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education). *System Engineering and Productivity*, 5(2), 119-147. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2047029.1240>
- Kim, S., Andersen, K. N., & Lee, J. (2022). Platform government in the era of smart technology. *Public Administration Review*, 82(2), 362-36. <https://doi.org/10.1111/puar.13422>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55-57. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meijer, A. J., & Bolívar, M. P. R. (2016). Understanding the rise of smart governance: A theoretical framework. *Government Information Quarterly*, 33 (4), 392-408. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Mirkamali, K. S., Ahmadizad, A., Kazemzadeh, S., & Varmaghani, M. (2019). Determining the relationship between job burnout and
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, & coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.22067/jead.2024.86675>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2019). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research and practice. *International Journal of Information Management*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hashemifard, S. H., Mousavi Neghabi, S. M., & Oladi, M. (2024). The effect of customer relationship management on company performance considering the moderating role of innovation capability: Evidence from a mushroom production and packaging company. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 38(1). (In Persian). <https://doi.org/10.22067/jead.2024.86675.1253>
- Hashemifard, S., & Okhravi, A. (2025). Investigating the effect of organizational commitment and perceived organizational justice on knowledge sharing motivation. *Systems Engineering and Productivity*, 5(1), 93-111. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2046866.1239>
- Hosseini, S. A., & Keneshlow, H. (2024). Studying the relationship between human resource development and justice, satisfaction and increasing the efficiency of social security

Information Quarterly, 38(3), 101577.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>

- employee productivity. *Iranian Journal of Ergonomics*, 7(1), 37–47. (In Persian).
<https://doi.org/10.30699/jergon.7.1.37>
- Muller, W.M., & Wirtz, B.W. (2019). An integrated artificial intelligence framework for public administration. *Public Administration Review*, 21(7), 1076–1100.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1549268>
- Nesbit, R., Christensen, R.K. and Brudney, J.L. (2018), The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer Involvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Admin Rev*, 78: 502-513. <https://doi.org/10.1111/puar.12894>
- Neuman, D. (2014). Qualitative research in educational communications and technology: A brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education*, 26, 69-86.
<https://doi.org/10.1007/s12528-014-9078-x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.).
- Shin, D. (2021). The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance: Implications for explainable AI. *International Journal of Human-computer Studies*, 146, 102551.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102551>
- Smith, K. J., Dhillon, G., & Carter, L. (2021). User values and the development of a cybersecurity public policy for the IoT. *International Journal of Information Management*, 56, 102123.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102123>
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, y., Suhaila, Z., Lim, S., Lu, H, Y, & Oh, P, H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-24. 397–422.
https://ink.library.smu.edu.sg/cis_research/84
- Zahednezhad, H., Hosseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheslagh, R. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741–1750. (In Persian). <https://doi.org/10.1111/jan.14717>
- Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government*