

Future Research on Fair Behavior of Managers and Its Impact on Financial Organization with the Micmac Approach

Azar khodabande*

PhD in Accounting, Department of Accounting,
Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Abstract

Introduction: What determines the quality of financial reporting is not only accounting standards or binding regulations, but also a set of behavioral, cultural, organizational and individual factors. Among these factors, the behavior of organizational managers has a special place, because their decisions directly determine the path of financial reporting and shape the level of honesty, transparency and reliability of the information provided. The purpose of this research was to investigate the future research on fair behavior of managers and its impact on financial organization with the Micmac approach.

Methods: This research is applied in terms of purpose and exploratory in nature. The participants in the research were 15 financial management and accounting experts who were selected using purposeful judgmental sampling. The structural interaction analysis method and MICMAC software were used in data processing.

Findings: The drivers affecting the fair behavior of managers and its impact on financial reporting were categorized in this study. These drivers include: personal characteristics, communication skills, mental characteristics, ethical values, specialized knowledge, financial discipline, laws and regulations, information transparency, criticality and accountability, accounting status, weakness of regulatory institutions, financial pressure, environmental conditions, negligence and negligence, cultural and social conditions, education, infrastructure, financial reporting goals, policymaking, information technology, improving the image of the organization, business prosperity, economic productivity and fair behavior of managers and financial reporting.

Conclusion: Fair behavior of managers is a key variable and mediator in improving the quality of financial reporting. In other words, even if the infrastructure and laws are designed and implemented appropriately, without managers who adhere to fairness, responsibility and criticality, the goals of financial reporting will not be achieved.

Keywords: Fair behavior of managers, financial reporting, futures research, make-believe technique

How to Cite: khodabande, A. (2025). Future Research on Fair Behavior of Managers and Its Impact on Financial Organization with the Micmac Approach. Journal of Intelligent Strategic Management .4(4), 593-620.

doi: 10.87453/bumara.2026.372301.4833



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : Azar.khodabande@iaiu.ac.ir

آینده پژوهشی رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی با رویکرد میک مک

آذر خدابنده*

دکتری تخصصی حسابداری، گروه حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

چکیده

مقدمه: آنچه کیفیت گزارشگری مالی را تعیین می کند صرفاً استانداردهای حسابداری یا مقررات الزام آور نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل رفتاری، فرهنگی، سازمانی و فردی نیز در آن دخیل هستند. در میان این عوامل، رفتار مدیران سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد، زیرا تصمیمات آنان به طور مستقیم مسیر گزارشگری مالی را تعیین کرده و میزان صداقت، شفافیت و اتکاپذیری اطلاعات ارائه شده را شکل می‌دهد. هدف این پژوهش آینده پژوهشی رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی با رویکرد میک مک بوده است.

روش‌ها: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی است. مشارکت کنندگان در تحقیق را صاحب نظران مدیریت مالی و حسابداری به تعداد ۱۵ نفر تشکیل می‌دادند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند از نوع قضاوتی انتخاب شدند. در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری و نرم افزار MICMAC استفاده شد.

یافته‌ها: پیشران های موثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی در این تحقیق دسته بندی شدند. این پیشران ها عبارتند از: ویژگی های فردی، مهارت های ارتباطی، ویژگی های ذهنی، ارزش های اخلاقی، دانش تخصصی، انضباط مالی، قوانین و مقررات، شفافیت اطلاعات، انتقادپذیری و مسئولیت پذیری، وضعیت حسابداری، ضعف نهادهای نظارتی، فشار مالی، شرایط محیطی، سهل انگاری و غفلت، شرایط فرهنگی و اجتماعی، آموزش، زیرساخت، هدف گذاری گزارش دهی مالی، سیاست گذاری، فناوری اطلاعات، بهبود تصویر سازمان، شکوفایی کسب و کار، بهره وری اقتصادی و رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی

نتیجه گیری: رفتار منصفانه مدیران یک متغیر کلیدی و میانجی در ارتقای کیفیت گزارشگری مالی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، حتی اگر زیرساخت ها و قوانین به شکل مناسبی طراحی و اجرا شوند، بدون وجود مدیرانی که به انصاف، مسئولیت پذیری و انتقادپذیری پایبند باشند، اهداف گزارشگری مالی محقق نخواهد شد.

کلیدواژه‌ها: رفتار منصفانه مدیران، گزارشگری مالی، آینده پژوهی، تکنیک میک میک

استناد به این مقاله: خدابنده، آذر. (۱۴۰۴). آینده پژوهشی رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی با رویکرد میک مک. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۴)، ۵۹۳-۶۲۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کربنیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

مقدمه

گزارشگری مالی در دنیای امروز به عنوان یکی از ابزارهای اصلی شفافیت و پاسخگویی شناخته می‌شود و نقشی حیاتی در اعتمادسازی میان سازمان‌ها و ذی‌نفعان آنها ایفا می‌کند (زواک و همکاران؛ ۲۰۲۳). در واقع، گزارشگری مالی نه تنها وظیفه انتقال داده‌های خام حسابداری به صورت صورت‌های مالی استاندارد را برعهده دارد، بلکه بستری برای تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی، سرمایه‌گذاری و تخصیص بهینه منابع فراهم می‌سازد. آنچه کیفیت گزارشگری مالی را تعیین می‌کند صرفاً استانداردهای حسابداری یا مقررات الزام‌آور نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل رفتاری، فرهنگی، سازمانی و فردی نیز در آن دخیل هستند. در میان این عوامل، رفتار مدیران سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد، زیرا تصمیمات آنان به طور مستقیم مسیر گزارشگری مالی را تعیین کرده و میزان صداقت، شفافیت و اتکاپذیری اطلاعات ارائه‌شده را شکل می‌دهد (آبرگ و همکاران؛ ۲۰۱۹).

یکی از ابعاد مهم رفتاری که می‌تواند بر کیفیت گزارشگری مالی تأثیرگذار باشد، رفتار منصفانه مدیران است. انصاف به عنوان یک ارزش اخلاقی و رفتاری، نشان‌دهنده عدالت، صداقت و بی‌طرفی مدیران در تعامل با کارکنان، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان سازمان است (زمان و همکاران؛ ۲۰۲۲؛ گرینبرگ؛ ۱۹۸۷). زمانی که مدیران رفتار منصفانه‌ای از خود نشان می‌دهند، احتمال کمتری وجود دارد که در گزارشگری مالی به تحریف واقعیت، پنهان‌کاری یا ارائه اطلاعات نادرست بپردازند. برعکس، زمانی که رفتار غیرمنصفانه حاکم باشد، انگیزه‌های بیشتری برای مدیریت سود، دستکاری اطلاعات و کاهش کیفیت گزارشگری مالی پدید می‌آید. در این شرایط، اعتماد عمومی نسبت به سازمان تضعیف شده و کارکرد اصلی گزارشگری مالی که همان شفافیت و پاسخگویی است، از بین می‌رود (نظیر و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ ژائو و همکاران؛ ۲۰۱۵).

اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که بدانیم محیط کسب‌وکار امروز با پیچیدگی‌های فراوانی مواجه است (رایت؛ ۲۰۰۳). فشارهای ناشی از رقابت شدید، انتظارات روزافزون ذی‌نفعان، گسترش فناوری‌های نوین و تغییرات قوانین و مقررات، همگی فضایی

-
- 1 Zwank et al.
 - 2 Åberg et al.
 - 3 Zaman et al.
 - 4 Greenberg
 - 5 Nazir et al.
 - 6 Zhao et al.
 - 7 Wright

ایجاد کرده‌اند که در آن احتمال بروز رفتارهای فرصت طلبانه و غیرمنصفانه افزایش می‌یابد (میلر و همکاران؛ ۲۰۱۹؛ منگستی؛ ۲۰۲۰). در چنین فضایی، تنها وجود استانداردهای حسابداری کافی نیست، بلکه باید به ریشه‌های رفتاری و اخلاقی مدیران نیز توجه کرد. به همین دلیل است که توجه به رفتار منصفانه مدیران نه تنها یک موضوع اخلاقی بلکه یک ضرورت اقتصادی و اجتماعی نیز محسوب می‌شود (منصور و همکاران؛ ۲۰۲۳؛ اوزر و همکاران؛ ۲۰۱۷).

با وجود اهمیت این مسئله، مرور پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات اندکی به بررسی رابطه میان رفتار منصفانه مدیران و کیفیت گزارشگری مالی پرداخته‌اند (سوالهی و همکاران؛ ۲۰۱۷). بیشتر پژوهش‌ها بر روی جنبه‌های فنی گزارشگری، کیفیت حسابرسی یا تأثیر ساختارهای حاکمیت شرکتی تمرکز داشته‌اند و ابعاد رفتاری و اخلاقی مدیران را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. این در حالی است که رفتار منصفانه مدیران می‌تواند همانند یک متغیر پنهان و اثرگذار، بسیاری از مشکلات و چالش‌های موجود در گزارشگری مالی را توضیح دهد (اوسونول و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ نستیزی و جنابادی؛ ۲۰۱۶). به‌عنوان مثال، ممکن است دو شرکت از نظر رعایت استانداردهای حسابداری مشابه باشند، اما کیفیت گزارشگری مالی آنها به‌طور چشمگیری متفاوت باشد. این تفاوت را می‌توان در رفتار و نگرش مدیران جستجو کرد (ندیری و تانوا؛ ۲۰۱۰).

از سوی دیگر، آینده گزارشگری مالی نیز تحت تأثیر تحولات گسترده‌ای قرار دارد که نقش رفتار منصفانه مدیران را پررنگ‌تر می‌سازد. ظهور فناوری‌هایی مانند بلاکچین، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین می‌تواند ابزارهای جدیدی برای شفافیت و کنترل فراهم کند، اما در نهایت این مدیران هستند که تصمیم می‌گیرند چگونه از این فناوری‌ها استفاده کنند. اگر رفتار منصفانه بر تصمیمات مدیران حاکم باشد، فناوری‌های نوین به ارتقای شفافیت کمک خواهند کرد، اما در صورت فقدان انصاف، حتی پیشرفته‌ترین ابزارها نیز می‌توانند به ابزاری برای پنهان‌کاری و تحریف واقعیت بدل شوند (اکبرلو و همکاران، ۱۴۰۱؛ المنصور؛ ۲۰۱۲).

-
- 1 Miller et al.
 - 2 Mengstie
 - 3 Mansour et al.
 - 4 Özer et al.
 - 5 Swalhi et al.
 - 6 Osunwole et al.
 - 7 Nastiezaie & Jenaabadi
 - 8 Nadiri & Tanova
 - 9 Almansour

در این میان، یکی از چالش‌های اصلی آن است که متغیرهای مؤثر بر رابطه میان رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی بسیار متنوع و چندلایه‌اند (نگیان و همکاران؛ ۲۰۱۹). این متغیرها شامل عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌های اخلاقی مدیران، عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی و نظام‌های پاداش و تنبیه، و عوامل محیطی مانند قوانین و مقررات یا فشارهای اجتماعی و اقتصادی هستند. علاوه بر این، این متغیرها به‌طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و روابط پیچیده‌ای میان آنها برقرار است. بنابراین، برای درک کامل این رابطه، لازم است از رویکردی نظام‌مند و آینده‌پژوهانه استفاده شود تا بتوان این متغیرها را شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی کرد (شرف و همکاران؛ ۲۰۲۰؛ ولفه و لاوسون، ۲۰۲۰). یکی از ابزارهای مناسب برای تحلیل چنین روابط پیچیده‌ای، روش میک‌مک است. این روش که بر تحلیل ساختاری متغیرها استوار است، امکان می‌دهد تا میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرهای مختلف مشخص شود و پیش‌ران‌های کلیدی که آینده سیستم را شکل می‌دهند، شناسایی گردند. در زمینه رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی، استفاده از میک‌مک می‌تواند نشان دهد که کدام متغیرها بیشترین نقش را در آینده خواهند داشت و کدام متغیرها صرفاً تابع شرایط موجود هستند. به‌عنوان مثال، ممکن است قوانین و مقررات حسابداری به‌عنوان یک متغیر با قدرت تأثیرگذاری بالا و وابستگی کم شناسایی شود، در حالی که فرهنگ سازمانی می‌تواند هم تأثیرگذار و هم وابسته باشد. چنین تحلیلی کمک می‌کند تا سناریوهای آینده به‌صورت علمی و مبتنی بر شواهد طراحی شوند.

ضرورت رویکرد آینده‌پژوهی در این تحقیق از آنجا ناشی می‌شود که محیط مالی و اقتصادی در حال تجربه تغییرات شتابان است. اگر پژوهش‌ها صرفاً بر وضعیت موجود تمرکز کنند، نمی‌توانند پاسخگوی چالش‌های آینده باشند. در حالی که با تحلیل آینده‌محور می‌توان تهدیدها و فرصت‌ها را شناسایی کرد و راهبردهایی برای مواجهه با آنها ارائه داد. به‌عنوان نمونه، اگر مشخص شود که فشارهای اجتماعی و تقاضای عمومی برای شفافیت در آینده به‌شدت افزایش خواهد یافت، سازمان‌ها باید از هم‌اکنون اقداماتی برای تقویت رفتار منصفانه مدیران و ارتقای کیفیت گزارشگری مالی انجام دهند (الکساندر و نوردمن، ۱۹۸۷).

از منظر نظری نیز این پژوهش می‌تواند خلأهای موجود را پر کند. نظریه‌های متعددی مانند نظریه نمایندگی، نظریه ذی‌نفعان و نظریه مشروعیت، همگی به نوعی بر اهمیت رفتار مدیران

1 Nguyen et al.

2 Sherf et al.

در قبال شفافیت و پاسخگویی تأکید دارند، اما تاکنون کمتر تلاشی برای ترکیب این نظریه‌ها با رویکرد آینده‌پژوهی صورت گرفته است. این پژوهش می‌تواند پلی میان نظریه‌های سنتی مدیریت مالی و ابزارهای نوین آینده‌پژوهی ایجاد کند و چارچوبی جامع برای تحلیل مسئله ارائه دهد (لو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۴؛ یونوس و همکاران، ۲۰۲۰؛ وی و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به این مباحث، مسئله اصلی تحقیق چنین قابل صورت‌بندی است: رفتار منصفانه مدیران یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر کیفیت و شفافیت گزارشگری مالی است که تاکنون به‌طور نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است. در عین حال، تحولات آینده در حوزه فناوری، قوانین و انتظارات ذی‌نفعان باعث می‌شود اهمیت این رفتار بیش از پیش آشکار گردد. بنابراین، لازم است با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی و روش میک‌مک، متغیرهای مؤثر بر رابطه میان رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی شوند تا بر اساس آن بتوان سناریوهای آینده را ترسیم کرد و راهبردهایی برای ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌ها ارائه داد. این پژوهش می‌کوشد تا با پر کردن شکاف‌های نظری و عملی موجود، گامی در جهت بهبود کیفیت گزارشگری مالی و تقویت اعتماد عمومی در نظام اقتصادی بردارد.

با توجه به پیچیدگی‌های فضای اقتصادی، فشارهای محیطی، افزایش انتظارات سهام‌داران و گسترش نظارت نهادهای قانون‌گذار، رفتار مدیران در قبال صداقت، عدالت و انصاف در گزارشگری مالی بیش از پیش اهمیت یافته است. در چنین شرایطی، مسئله اصلی این است که رفتار منصفانه تا چه حد می‌تواند به ارتقای کیفیت گزارشگری مالی کمک کند و این ارتباط در آینده، تحت تأثیر چه عوامل و متغیرهایی قرار خواهد گرفت. به عبارت دیگر، پرسش بنیادین این تحقیق چنین است:

چگونه رفتار منصفانه مدیران می‌تواند بر گزارشگری مالی اثرگذار باشد و کدام پیشران‌ها و متغیرهای کلیدی آینده این رابطه را شکل می‌دهند؟

-
- 1 Lu et al.
 - 2 Younus et al.
 - 3 Wei et al.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتار منصفانه به عنوان یکی از شاخص‌های عدالت سازمانی، بیانگر نگرش مدیران به رعایت انصاف در تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد و تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. بر اساس نظریه عدالت سازمانی، رفتار منصفانه مدیران باعث افزایش اعتماد و تعهد کارکنان می‌شود و از سوی دیگر، بستر اخلاقی لازم برای جلوگیری از تحریف و دستکاری اطلاعات مالی را فراهم می‌آورد. زمانی که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود عدالت و انصاف را رعایت می‌کنند، انگیزه‌های درونی برای گزارش‌دهی صحیح تقویت شده و کیفیت گزارشگری مالی افزایش می‌یابد (ایب و همکاران، ۲۰۲۲). در بررسی تحقیقات خارجی نیز صمیم و پورزمن^۱ (۲۰۲۳)، در بررسی رفتار مدیریت مبتنی بر انصاف و عدالت بر رابطه بین مفاهیم حسابداری و خوانایی گزارشگری مالی نشان دادند که رفتار مدیریت مبتنی بر عدالت بر نقش کیفیت گزارشگری مالی، مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، کیفیت حسابرسی و مدیریت سود در خوانایی گزارشگری مالی تأثیر می‌گذارد. یولیانتی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان تأثیر تعهد حرفه‌ای، تعهد به اخلاقیات، منبع کنترل درونی و هوش هیجانی بر توانایی کشف تقلب از طریق رفتارهای کاهنده کیفیت حسابرسی نشان دادند که تعهد به اخلاقیات و هوش هیجانی به طور غیر مستقیم بر توانایی کشف تقلب از طریق رفتارهای کاهنده کیفیت حسابرسی تأثیر می‌گذارد. سازمان به طور دوره‌ای بر رفتار حسابسان، به ویژه بر رفتارهای کاهنده کیفیت حسابرسی در طول فرآیند حسابرسی نظارت می‌کند و تنظیم‌کننده‌ها را تشویق می‌کند تا سیاست‌های مرتبط با افزایش توانایی کشف تقلب را تدوین کنند.

از منظر نظریه نمایندگی، تضاد منافع میان مدیران و مالکان همواره یکی از چالش‌های اصلی در حوزه گزارشگری مالی بوده است. مدیران ممکن است با هدف منافع شخصی به مدیریت سود یا دستکاری اطلاعات مالی روی آورند. با این حال، رفتار منصفانه می‌تواند این تضاد را تعدیل کند و به عنوان سازوکاری اخلاقی، هزینه‌های نمایندگی را کاهش دهد. در چنین شرایطی، گزارشگری مالی به جای ابزاری برای تأمین منافع محدود مدیران، به وسیله‌ای برای پاسخگویی شفاف به کلیه ذی‌نفعان تبدیل می‌شود (زب و همکاران، ۲۰۲۱).

1 Eib et al.
 2 Samiei & pourzamani
 3 Yulianti et al.
 4 Zeb et al.

همچنین در چارچوب نظریه ذی‌نفعان، سازمان‌ها مسئولیت دارند که منافع همه گروه‌های ذی‌نفع شامل سهام‌داران، کارکنان، مشتریان، جامعه و نهادهای نظارتی را مدنظر قرار دهند (ویلکینس و همکاران؛ ۲۰۲۰). رفتار منصفانه مدیران در گزارشگری مالی، نشان‌دهنده تعهد آنها به اصول این نظریه است و به کسب مشروعیت اجتماعی منجر می‌شود. نظریه مشروعیت نیز تأکید دارد که سازمان‌ها برای ادامه حیات نیازمند پذیرش اجتماعی‌اند و این پذیرش در گرو شفافیت و صداقت در گزارشگری است. بنابراین، رفتار منصفانه مدیران با تقویت صداقت و شفافیت، مشروعیت سازمان را نزد جامعه افزایش می‌دهد (دی لوکا و فان؛ ۲۰۲۰). از سوی دیگر، پژوهش‌های اخلاق کسب‌وکار نشان می‌دهد که رعایت اصول انصاف و عدالت نه تنها در روابط بین فردی بلکه در فرآیندهای اطلاعاتی نیز اهمیت دارد. گزارشگری مالی به‌عنوان یک فرآیند اطلاعاتی، تحت تأثیر ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی مدیران قرار می‌گیرد. هنگامی که انصاف به‌عنوان یک ارزش محوری در سبک رهبری مدیران نهادینه شود، احتمال تحریف اطلاعات مالی به حداقل رسیده و قابلیت اتکای صورت‌های مالی ارتقا می‌یابد (پراتر کینزی و همکاران؛ ۲۰۲۲).

در سطح سازمانی، رفتار منصفانه مدیران به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و اعتماد کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی منصفانه موجب می‌شود کارکنان بخش‌های مالی و حسابداری نیز در برابر فشارهای بیرونی برای تغییر یا دستکاری اعداد مقاومت بیشتری داشته باشند. از این منظر، رفتار منصفانه مدیران نه تنها بر محتوای گزارش‌های مالی بلکه بر فرآیند تهیه و افشای آن نیز اثرگذار است (وانگ و همکاران؛ ۲۰۱۶).

جمع‌بندی مبانی نظری نشان می‌دهد که الگوی رفتار منصفانه مدیران بر پایه نظریه‌های عدالت سازمانی، نمایندگی، ذی‌نفعان، مشروعیت و اخلاق کسب‌وکار قابل تبیین است. این الگو بیانگر آن است که هرچه میزان انصاف مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی بیشتر باشد، کیفیت گزارشگری مالی ارتقا یافته و شفافیت، پاسخگویی و مشروعیت سازمان تقویت خواهد شد.

-
- 1 Vilkinas et al.
 - 2 De Luca & Phan
 - 3 Prather-Kinsey et al.
 - 4 Wang et al.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت اکتشافی است که براساس روش آینده پژوهی انجام شده است. در تهیه پیشران‌های مؤثر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی از روش مطالعات اسنادی و روش دلفی استفاده شده است. انتخاب تیم دلفی، با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی بوده است. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان بود. تعداد خبرگان شرکت کننده در دلفی معمولاً کمتر از ۵۰ نفر و عموماً بین ۱۵ تا ۲۰ نفر در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این معیار، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان مراکز دانشگاهی و پژوهشی، برای شرکت در پژوهش در سال ۱۴۰۳ انتخاب شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های دموگرافیک مشارکت کنندگان در تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	۱۰	٪۶۹
مرد		
زن	۵	٪۳۱
سابقه کاری	۱۱	٪۷۵
کمتر از ۱۰ سال		
بیشتر از ۱۱ سال	۴	٪۲۵
کل	۱۵	٪۱۰۰

در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار MICMAC استفاده شده است. در نتیجه پایش متغیرها، ۲۴ پیشران اولیه در بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی و خوشه‌بندی شده است (جدول ۲).

جدول ۲: پیشران‌های مؤثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی

پیشران	نماد
ویژگی‌های فردی	C1
مهارت‌های ارتباطی	C2
ویژگی‌های ذهنی	C3
ارزش‌های اخلاقی	C4
دانش تخصصی	C5
انضباط مالی	C6
قوانین و مقررات	C7
شفافیت اطلاعات	C8

انتقادپذیری و مسئولیت پذیری	C9
وضعیت حسابداری	C10
ضعف نهادهای نظارتی	C11
فشار مالی	C12
شرایط محیطی	C13
سهل انگاری و غفلت	C14
شرایط فرهنگی و اجتماعی	C15
آموزش	C16
زیرساخت	C17
هدف گذاری گزارش دهی مالی	C18
سیاست گذاری	C19
فناوری اطلاعات	C20
بهبود تصویر سازمان	C21
شکوفایی کسب و کار	C22
بهره وری اقتصادی	C23
رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی	C24

یافته‌های تحقیق

تشکیل ماتریس دریافتی

در این مرحله می‌توان از روش‌های تحقیق در عملیات نرم مانند انواع نگاهت مفهومی، نگاهت علی یا نگاهت شناختی استفاده کرد. اما روش مناسب و مورد تاکید آن است که یک ماتریس $n \times n$ از شاخص‌های شناسایی شده تشکیل دهید. سپس روابط این شاخص‌ها را براساس جدول زیر تعیین کنید. در جدول تاثیرات متقابل زیر، تاثیر هر متغیر را بر متغیر دیگر (تاثیر ستون بر سطر) با نمره ای بین صفر تا ۳ مشخص می‌شود.

جدول ۳: طیف مورد استفاده

بدون تاثیر	تاثیر کم	تاثیر متوسط	تاثیر زیاد
صفر	یک	دو	سه

جدول ۴: ماتریس دریافتی

C24	C23	C22	C21	C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
1	1	0	3	0	0	1	1	3	1	0	0	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	0	C1	
1	1	1	2	1	0	0	2	2	0	1	3	2	2	1	1	2	1	2	3	2	3	0	3	C2	
2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	2	3	0	2	1	C3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	0	1	1	1	C4
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	0	2	2	3	2	C5
1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	C6
1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	0	3	2	3	3	2	3	3	C7
1	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	3	2	2	3	2	2	2	C8
0	1	1	1	0	0	1	2	2	1	1	2	2	2	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	C9
0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	C10
1	1	1	1	0	0	1	2	2	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	C11
0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	1	3	0	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	C12
2	1	2	2	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	C13
1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	C14
2	2	2	1	2	1	1	2	1	0	1	2	1	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	C15
1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	C16
1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C17
2	1	2	2	2	2	0	2	0	3	3	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	C18
2	1	2	2	2	0	2	1	1	2	2	1	0	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	C19
2	2	2	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	C20
1	1	1	0	1	2	1	1	1	2	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	C21
1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	C22
1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	2	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	C23
0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	0	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	C24

جدول ۵ برآیند اثرات متقابل ۲۴ مولفه های اثرگذار را براساس تشکیل ماتریس ۲۴×۲۴ نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی ۸۳ درصد است که نشان می‌دهد متغیرهای انتخاب شده تا حدودی بر هم تأثیر داشته‌اند. از مجموع ۴۸۳ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۹۳ رابطه عدد صفر است؛ این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۳۱۲ رابطه با مقدار یک دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۳۹ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی است. علاوه بر این، ۳۲ رابطه عدد ۳ دارد و این به معنای آن است که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردارند.

جدول ۵: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل متغیرها

مقدار	شاخص‌ها
۲۴	اندازه ماتریس
۲	تکرار برای دسترسی نهایی
۹۳	تعداد صفر
۳۱۲	تعداد یک
۱۳۹	تعداد دو
۳۲	تعداد سه
۴۸۳	کل
٪۸۳	درصد نهایی

ماتریس این پژوهش براساس پیشران‌های مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۶).

جدول ۶: درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	٪۹۷	٪۹۷
۲	٪۱۰۰	٪۱۰۰

میزان اثرگذاری و تاثیرپذیری مستقیم عوامل بر یکدیگر

جدول ۷ پیشران‌های مؤثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی را براساس تاثیرگذاری به صورت مستقیم رتبه‌بندی کرده است. لازم به ذکر است پیشران‌های که بیشترین امتیاز را کسب کنند میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شان تغییر می‌کند.

جدول ۷: میزان تأثیرات مستقیم عوامل بر یکدیگر

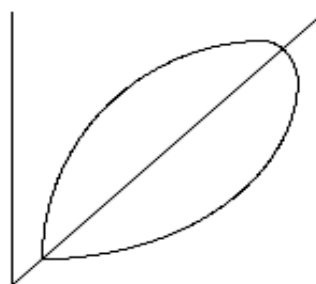
مؤلفه ها	پیشران	تعداد ستون	تعداد سطر
C1	ویژگی‌های فردی	۳۲	۳۶
C2	مهارت‌های ارتباطی	۳۳	۳۶
C3	ویژگی‌های ذهنی	۳۹	۳۵
C4	ارزش‌های اخلاقی	۳۵	۲۵
C5	دانش تخصصی	۳۴	۳۶
C6	انضباط مالی	۳۴	۲۵
C7	قوانین و مقررات	۱۶	۳۸
C8	شفافیت اطلاعات	۲۹	۳۳
C9	انتقادپذیری و مسئولیت پذیری	۲۴	۳۹
C10	وضعیت حسابداری	۱۸	۳۵
C11	ضعف نهادهای نظارتی	۳۹	۳۰
C12	فشار مالی	۱۹	۲۴
C13	شرایط محیطی	۳۵	۳۱
C14	سهل‌انگاری و غفلت	۳۴	۲۲
C15	شرایط فرهنگی و اجتماعی	۳۳	۳۰
C16	آموزش	۳۲	۲۸
C17	زیرساخت	۳۱	۲۱
C18	هدف‌گذاری گزارش دهی مالی	۱۹	۳۲
C19	سیاست‌گذاری	۲۲	۲۹
C20	فناوری اطلاعات	۲۱	۲۳
C21	بهبود تصویر سازمان	۳۲	۲۲
C22	شکوفایی کسب و کار	۲۷	۱۹
C23	بهره‌وری اقتصادی	۲۲	۱۸
C24	رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی	۲۶	۱۹
	مجموع	۶۸۶	۶۸۶

ارزیابی پلان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متغیرها

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری با نرم افزار MICMAC در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکندگی متغیرها به صورت L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است. اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می‌سازد. آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی پیشران‌های مؤثر بر آینده رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی می‌توان فهمید، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به غیر از چند مورد که نشان می‌دهند دارای تاثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل‌های ۱ و ۲).

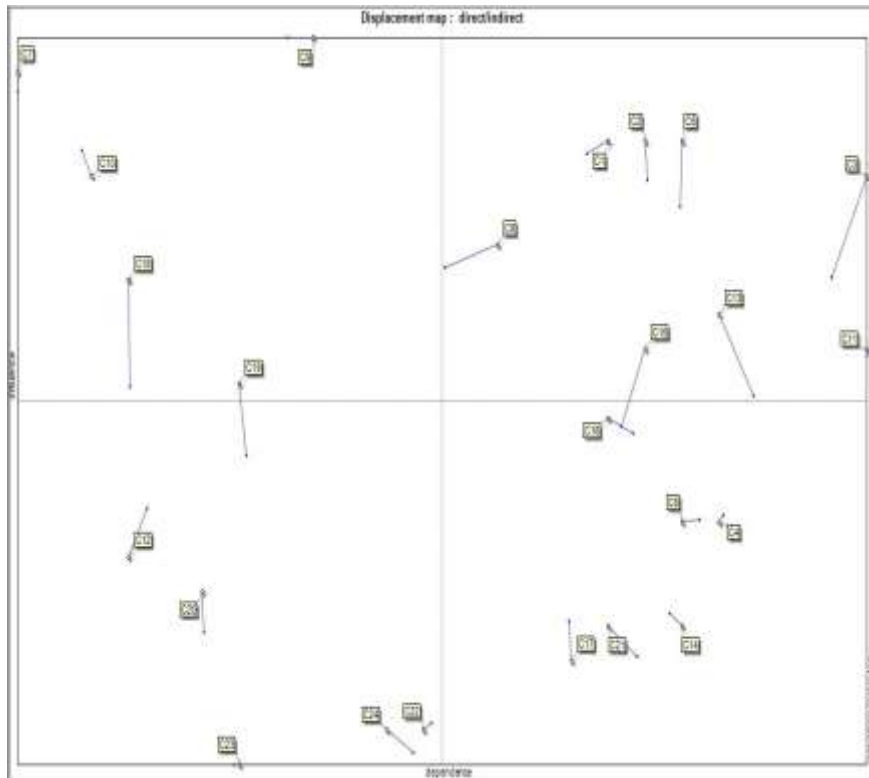


شکل ۲: سیستم پایدار



شکل ۱: سیستم ناپایدار

شکل شماره ۳، الگوی پراکندگی رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم ناپایدار است (شکل ۳).



شکل ۳: الگوی پراکندگی عوامل مؤثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی

دسته‌بندی عوامل مؤثر بر آینده رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی

عوامل تعیین کننده یا تأثیرگذار: این عوامل بیشتر تأثیرگذار بوده و کم‌تر تأثیرپذیر می‌باشند. بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد. این عوامل در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند. عوامل تأثیرگذار بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند، زیرا که تغییرات سیستم وابسته به آن‌ها است و میزان کنترل بر این عوامل بسیار مهم است. از طرف دیگر، این عوامل، به‌عنوان متغیرهای ورودی سیستم نیز در نظر گرفته می‌شوند. از میان ۲۴ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند شاخص به‌عنوان پیشران‌های اثرگذار بر مدل تحقیق احصاء شده است. قوانین و مقررات، انتقادپذیری و مسئولیت‌پذیری و هدف‌گذاری گزارش‌دهی مالی در این دسته هستند.

عوامل «دووجهی»: این عوامل، هم‌زمان به‌صورت بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر، عمل می‌نمایند. این عوامل در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. طبیعت این عوامل با عدم پایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها، واکنش و تغییری بر

دیگر عوامل را به دنبال دارد. عوامل این ناحیه شامل: ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، دانش تخصصی، ویژگی‌های ذهنی، شفافیت اطلاعات، ضعف نهادهای نظارتی، شرایط محیطی. عوامل دوجهی از دو بخش پیشران‌های ریسک و هدف تشکیل شده است: **عوامل ریسک:** این عوامل چنان که در شکل نشان داده شده است در بالای خط قطری ناحیه شمال شرقی شکل قرار گرفته‌اند و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارد. ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، دانش تخصصی، ویژگی‌های ذهنی در این قسمت قرار دارند.

عوامل هدف: این عوامل زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه قرار می‌گیرند، این عوامل در واقع نتایج تکاملی سیستم و نمایانگر اهداف ممکن در یک سیستم هستند. با دست کاری و ایجاد تغییرات در این عوامل می‌توان به تکامل سیستم دست یافت. در این پژوهش در این قسمت مولفه هشفافیت اطلاعات قرار دارند.

عوامل «تأثیرپذیر» یا به بیان بهتر پیشران‌های «نتیجه»: این عوامل در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند. آن‌ها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. بنابراین آن‌ها نسبت به تکامل پیشران‌های تأثیرگذار و دوجهی، بسیار حساس می‌باشند، آن‌ها عوامل خروجی می‌باشند. در این پژوهش ارزش‌های اخلاقی، انضباط مالی، سهل‌انگاری و غفلت، آموزش و زیرساخت این ناحیه قرار دارند.

عوامل مستقل یا مستثنی: این عوامل دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار قرار داشته و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند. زیرا آن‌ها نه باعث توقف یک عوامل اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. در این پژوهش فشار مالی، فناوری اطلاعات، شکوفایی کسب و کار، بهره‌وری اقتصادی و رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی در این ناحیه قرار دارند. ولی با این حال در این دسته نیز باید به دو دسته از پیشران‌ها توجه نمود:

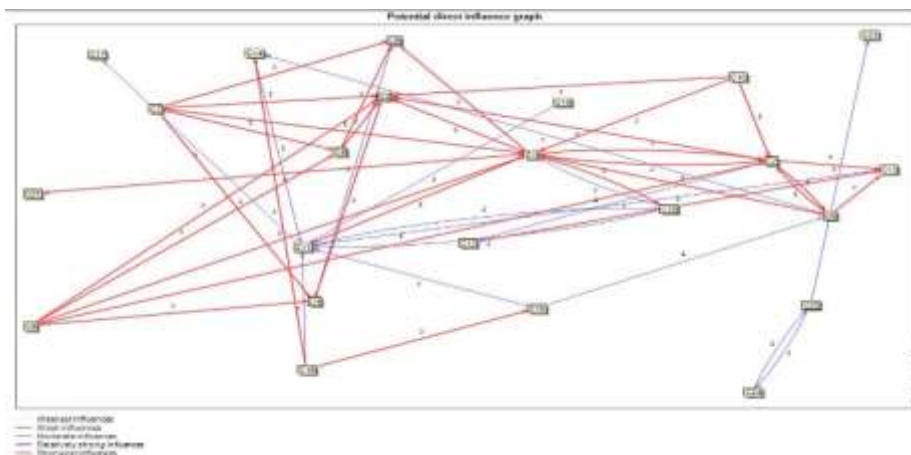
عوامل «گسسته»: این عوامل در نزدیکی مبدأ مختصات در نمودار قرار دارند. این گونه برداشت می‌شود که تکامل این متغیرها ارتباطی به دینامیک سیستم فعلی نداشته و آن‌ها را می‌توان از سیستم خارج نمود. در این تحقیق عامل گسسته وجود ندارد.

عوامل «اهرمی ثانویه»: این پیشران‌ها با وجود این که کاملاً مستقل هستند، بیش از آنکه تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار و بالای خط قطری قرار

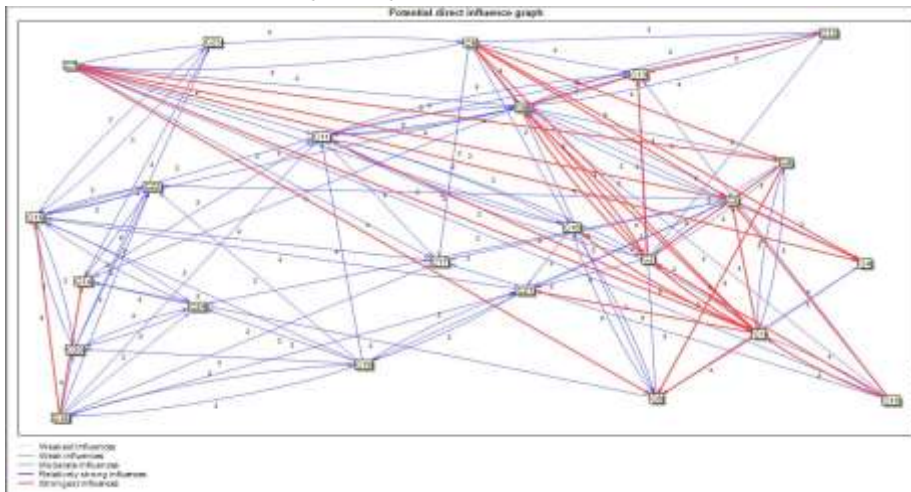
دارند و می‌توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و به عنوان معیار، به کار روند. در این تحقیق متغیر سیاست گذاری داده‌ها اهرمی ثانویه هستند.

عوامل «تنظیم‌کننده»: این عوامل در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. آن‌ها می‌توانند به صورت پی‌درپی به عنوان «اهرمی ثانویه»، «اهداف ضعیف» و «پیشران‌های ریسک ثانویه» عمل نمایند، در این تحقیق پیشران تنظیم‌کننده‌ای شناسایی نشد.

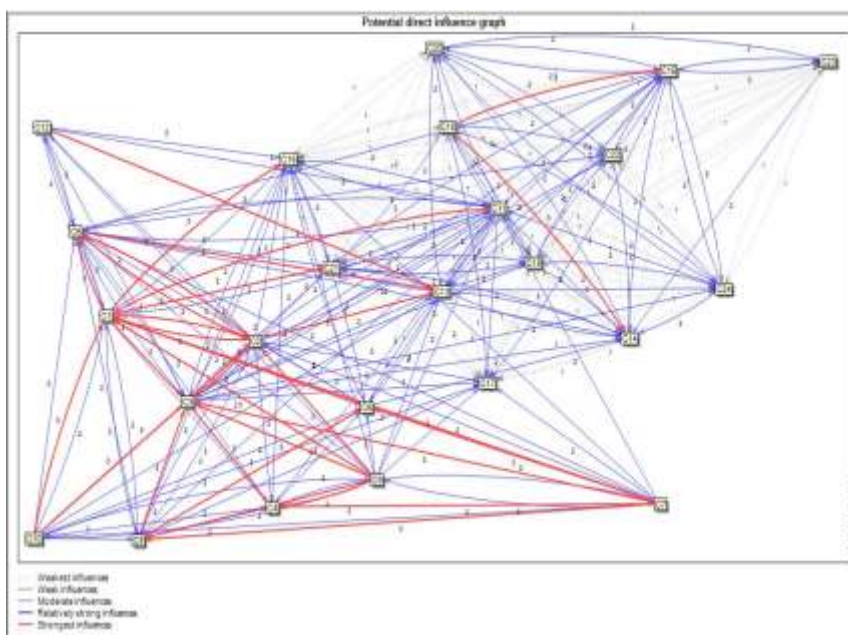
اشکال زیر نمایش گرافیکی پیشران‌های مؤثر بر را نشان می‌دهد. در این شکل‌ها تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها بر سایر پیشران‌های سیستم مشخص شده است. چگونگی تأثیرگذاری پیشران‌ها به صورت قوی‌ترین تأثیر، تأثیرات قوی، تأثیرات میانه، تأثیرات ضعیف و ضعیف‌ترین تأثیر است.



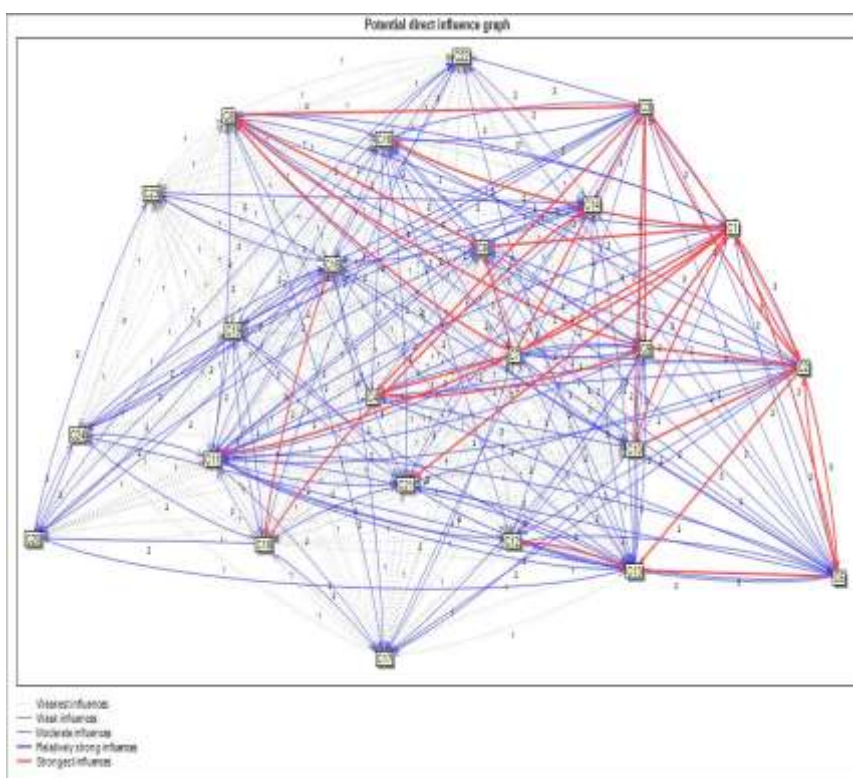
شکل ۴: دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (قوی‌ترین تأثیر)



شکل ۵: دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر قوی)



شکل ۶: دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر میانه)



شکل ۷: دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیرات ضعیف)

از میان ۲۴ پیشران بررسی شده در این تحقیق، ۴ پیشران کلیدی مؤثر بر انتخاب شده است. بیشترین پیشران‌های کلیدی مؤثر شناسایی شده در رابطه با آینده شناسایی شده است، این پیشران‌ها مؤثرترین و در عین حال کلیدی‌ترین پیشران‌های سیستم محسوب می‌شوند (جدول ۶).

جدول ۸: پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی (مستقیم و غیرمستقیم)

رتبه	نماد	تاثیرگذاری مستقیم	نماد	تاثیرپذیری مستقیم	نماد	تاثیرگذاری غیرمستقیم	نماد	تاثیرپذیری غیرمستقیم
۱	C9	۵۶۸	C3	۵۶۸	C9	۶۰۴	C11	۵۶۱
۲	C7	۵۵۳	C11	۵۶۸	C7	۵۷۸	C3	۵۴۸
۳	C1	۵۲۴	C4	۵۱۰	C10	۵۴۹	C13	۵۱۸
۴	C2	۵۲۴	C13	۵۱۰	C1	۵۴۷	C4	۵۰۷
۵	C5	۵۲۴	C5	۴۹۵	C2	۵۳۴	C6	۴۹۸
۶	C3	۵۱۰	C6	۴۹۵	C5	۵۲۱	C5	۴۹۱
۷	C10	۵۱۰	C14	۴۹۵	C8	۴۹۲	C14	۴۸۷
۸	C8	۴۸۱	C2	۴۸۱	C3	۴۸۶	C2	۴۷۹
۹	C18	۴۶۶	C15	۴۸۱	C11	۴۴۸	C21	۴۷۵
۱۰	C13	۴۵۱	C1	۴۶۶	C18	۴۳۳	C16	۴۷۳
۱۱	C11	۴۳۷	C16	۴۶۶	C13	۴۲۹	C15	۴۶۹
۱۲	C15	۴۳۷	C21	۴۶۶	C15	۴۱۴	C1	۴۵۶
۱۳	C19	۴۲۲	C17	۴۵۱	C16	۴۱۱	C17	۴۴۹
۱۴	C16	۴۰۸	C8	۴۲۲	C19	۴۰۰	C8	۴۰۲
۱۵	C4	۳۶۴	C22	۳۹۳	C12	۳۷۴	C22	۳۹۷
۱۶	C6	۳۶۴	C24	۳۷۹	C4	۳۷۱	C24	۳۹۱
۱۷	C12	۳۴۹	C9	۳۴۹	C6	۳۶۸	C9	۳۴۳
۱۸	C20	۳۳۵	C19	۳۲۰	C14	۳۲۳	C19	۳۲۸
۱۹	C14	۳۲۰	C23	۳۲۰	C17	۳۱۹	C23	۳۲۳
۲۰	C21	۳۲۰	C20	۳۰۶	C20	۳۱۳	C20	۳۱۲
۲۱	C17	۳۰۶	C12	۲۷۶	C21	۳۰۱	C12	۲۹۰
۲۲	C22	۲۷۶	C18	۲۷۶	C22	۲۶۹	C18	۲۸۴
۲۳	C24	۲۷۶	C10	۲۶۲	C24	۲۵۵	C10	۲۶۶
۲۴	C23	۲۶۲	C7	۲۳۳	C23	۲۴۹	C7	۲۴۱

بحث و نتیجه گیری

پژوهش به بررسی آینده پژوهشی رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی با رویکرد میک میک پرداخته است. پیشران های موثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی در این تحقیق دسته بندی شدند. پیشران های موثر بر رفتار منصفانه مدیران و تاثیر آن بر گزارشگری مالی در این تحقیق دسته بندی شدند. این پیشران ها عبارتند از: ویژگی های فردی، مهارت های ارتباطی، ویژگی های ذهنی، ارزش های اخلاقی، دانش تخصصی، انضباط مالی، قوانین و مقررات، شفافیت اطلاعات، انتقادپذیری و مسئولیت پذیری، وضعیت حسابداری، ضعف نهادهای نظارتی، فشار مالی، شرایط محیطی، سهل انگاری و غفلت، شرایط فرهنگی و اجتماعی، آموزش، زیرساخت، هدف گذاری گزارش دهی مالی، سیاست گذاری، فناوری اطلاعات، بهبود تصویر سازمان، شکوفایی کسب و کار، بهره وری اقتصادی و رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی.

یکی از نتایج مهم این پژوهش آن است که رفتار منصفانه مدیران یک متغیر کلیدی و میانجی در ارتقای کیفیت گزارشگری مالی محسوب می شود. به عبارت دیگر، حتی اگر زیرساخت ها و قوانین به شکل مناسبی طراحی و اجرا شوند، بدون وجود مدیرانی که به انصاف، مسئولیت پذیری و انتقادپذیری پایبند باشند، اهداف گزارشگری مالی محقق نخواهد شد. این موضوع نشان می دهد که توسعه سرمایه انسانی در سطح مدیریت و توجه به ویژگی های فردی و ذهنی مدیران، به اندازه عوامل فنی و زیرساختی اهمیت دارد. بنابراین، سیاست گذاران و نهادهای ناظر باید رویکردی چندبعدی اتخاذ کنند که هم به ابعاد رفتاری و اخلاقی مدیران پردازد و هم به تقویت ابزارها و فناوری های پشتیبان گزارشگری.

از سوی دیگر، پژوهش نشان داد که عوامل دوجهبی مانند ویژگی های فردی، مهارت های ارتباطی، دانش تخصصی و شرایط محیطی به دلیل ماهیت دوگانه خود، می توانند به سرعت به پیشران های ریسک یا فرصت تبدیل شوند. این دسته از عوامل، سیستم را در معرض پویایی های غیرخطی قرار می دهند و سبب می شوند که حتی تغییرات کوچک در رفتار یا سیاست ها، پیامدهای بزرگی بر گزار شگری مالی داشته باشد. بنابراین، آینده گزار شگری مالی و رفتار منصفانه مدیران را باید در چارچوبی پویا و حساس به تغییرات تحلیل کرد. چنین نگاهی، نیازمند استراتژی های انعطاف پذیر و سناریوسازی چندگانه است تا سازمان ها بتوانند خود را برای شرایط مختلف آماده سازند. علیزاده و ثانی (۱۴۰۱)، بر شفافیت و

صداقت در بهبود درک عدالت سازمانی اشاره کردند. کشاورز قربانی (۱۴۰۱)، با اشاره بر اندیشه اسلامی نشان داد وقوع رفتار منصفانه توسط مدیران نشان‌دهنده احترام و توجه به نیازها و حقوق کارکنان است. این احترام به اختلافات نژادی، جنسیتی، مذهبی و مسائل دیگر تعمیق می‌دهد. کارکنانی که احساس می‌کنند در یک محیط عادلانه و منصفانه کار می‌کنند، اغلب به شدت رضایتمندتر از شغل خود هستند.

داداش و همکاران (۱۴۰۰)، نشان داد که قدرت مدیران می‌تواند تأثیر بسزایی در جهت‌گیری گزارشگری مالی داشته باشد. مدیران می‌توانند با تشویق به شفافیت در گزارشگری مالی و تأکید بر صداقت در تهیه گزارش‌ها، فرهنگ منصفانه در سازمان را ترویج کنند. این تشویق‌ها و اصول اخلاقی که توسط مدیران ترویج می‌شوند، به کارکنان الگویی مثبت ارائه می‌دهند. صمیم و همکاران (۲۰۲۳)، انصاف مدیران را عامل مهم کیفیت گزارشگری مالی، افشای مسئولیت اجتماعی، حاکمیت شرکتی، کیفیت حسابرسی، محافظه‌کاری حسابداری و مدیریت سود نشان دادند. زواک و همکاران (۲۰۲۳)، بر اهمیت ویژگی‌های ذاتی و فردی مدیران در توسعه عدالت رفتاری تکیه کردند و نشان دادند مدیران باید تصمیم‌های مهمی در مورد انتخاب استانداردهای حسابداری، ترتیب و تنظیم گزارش‌های مالی، و میزان شفافیت اطلاعات مالی بگیرند. این تصمیمات می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نحوه ارائه اطلاعات مالی به مخاطبان داشته باشند. در این زمینه رفتارهای مدیران سازمانی در بخش عدالت و انصاف در رفتار مدیران از جمله موضوعات بسیار مهم و اساسی هستند که در بررسی تحقیقات هاتفی اردکانی و همکاران (۱۴۰۱)، نیز در این زمینه نشان دادند رفتار منصفانه مدیران سبب افزایش عدالت درک شده و تعهد کارکنان و در نتیجه سلامت عملکرد درون‌سازمانی می‌شود. علیپوری و طاهری (۱۴۰۱)، نیز در مدل خود به مسئولیت‌پذیری مدیران برای کاهش بی‌عدالتی سازمانی اشاره کردند.

همچنین باید توجه داشت که عوامل تأثیرپذیر یا همان نتایج خروجی سیستم مانند ارزش‌های اخلاقی، آموزش، زیرساخت، انضباط مالی در حکم آینه‌ای عمل می‌کنند که میزان موفقیت یا ناکامی سازمان در مدیریت پیشران‌های کلیدی را منعکس می‌سازند. هرگونه ضعف در مدیریت این پیشران‌ها، به سرعت در قالب کاهش شفافیت، افزایش سهل‌انگاری یا افت انضباط مالی آشکار خواهد شد. از این منظر، مدیریت عالمانه و یکپارچه پیشران‌های اثرگذار می‌تواند مسیر را برای تحقق اهداف خروجی هموار کرده و تصویر مثبتی از سازمان در ذهن ذی‌نفعان ایجاد کند. این امر، نقش تعیین‌کننده‌ای در جلب

اعتماد عمومی و پایداری سازمانی دارد. پژوهش حاضر با ترسیم چهار وضعیت کلیدی آینده و تبیین سناریوهای مختلف، راه را برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در حوزه مدیریت و گزارشگری مالی هموار ساخته است. پیام اصلی این پژوهش آن است که آینده مطلوب تنها زمانی محقق خواهد شد که میان سه بعد رفتاری (انصاف مدیران و ویژگی‌های فردی)، ساختاری (زیرساخت‌ها و قوانین) و فناورانه (فناوری اطلاعات توازن برقرار شود. این ترکیب متوازن می‌تواند هم کیفیت گزارشگری مالی را ارتقا دهد و هم زمینه‌های اعتماد پایدار در روابط اقتصادی و اجتماعی را فراهم کند. بنابراین، این تحقیق به‌عنوان یک نقشه راه، اهمیت نگاه آینده‌پژوهانه را در حوزه مدیریت مالی و اخلاق سازمانی به‌خوبی نشان داده و بر ضرورت هم‌افزایی میان مدیران، نهادهای نظارتی و فناوری‌های نوین تأکید کرده است.

سناریو ۱: شفافیت مبتنی بر انصاف مدیریتی

از میان ۲۴ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند شاخص به‌عنوان پیشران‌های اثرگذار بر مدل تحقیق احصاء شده است. قوانین و مقررات، انتقادپذیری و مسئولیت‌پذیری و هدف‌گذاری گزارش‌دهی مالی در این دسته هستند. در این سناریو، رفتار منصفانه مدیران به‌عنوان یک نیروی کلیدی در شکل‌دهی به گزارشگری مالی مطرح می‌شود. پیشران‌هایی همچون قوانین و مقررات، انتقادپذیری و مسئولیت‌پذیری، زمینه‌ای را فراهم می‌کنند که گزارشگری مالی نه صرفاً به‌عنوان یک الزام اداری، بلکه به‌عنوان ابزاری برای پاسخگویی اجتماعی و اعتمادسازی در نظر گرفته شود. مدیران با پذیرش نقد و عمل بر مبنای انصاف، به استانداردهای بالاتر در شفافیت پایبند می‌مانند و اهداف گزارش‌دهی مالی را با واقعیت‌های سازمانی و نیازهای ذی‌نفعان همسو می‌کنند.

به‌تبع این شرایط، گزارشگری مالی از یک رویکرد صرفاً انطباقی با قوانین به مدلی پویا و اخلاق‌محور ارتقا می‌یابد. در چنین سناریویی، هدف‌گذاری گزارشگری مالی به سمت ایجاد اعتماد پایدار، کاهش ابهام اطلاعاتی و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان سوق پیدا می‌کند. نتیجه آن است که سازمان نه تنها به بهبود کیفیت گزارش‌ها دست می‌یابد، بلکه در بلندمدت جایگاهی معتبرتر در بازار و میان ذی‌نفعان کسب می‌کند، زیرا انصاف مدیریتی به پشتوانه‌ای برای صداقت مالی و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده‌های واقعی بدل می‌شود.

سناریو ۲: پویایی دوجهی در گزارشگری مالی

در این سناریو، تمرکز بر عوامل «دوجهی» است که ماهیتی هم‌زمان اثرگذار و اثرپذیر دارند. این عوامل، مانند ویژگی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، دانش تخصصی و ویژگی‌های ذهنی، در دسته پیشران‌های ریسک جای می‌گیرند و می‌توانند به سرعت مسیر سیستم را تغییر دهند. این ماهیت ناپایدار به این معناست که کوچک‌ترین تغییر در یکی از این عناصر، واکنش زنجیره‌ای در سایر مؤلفه‌ها ایجاد کرده و هم کیفیت گزارشگری مالی و هم رفتار سازمانی را دستخوش تغییر می‌کند. از سوی دیگر، ضعف نهادهای نظارتی و شرایط محیطی نیز می‌توانند شدت و دامنه این واکنش‌ها را افزایش دهند و سیستم را با ریسک‌های بیشتر مواجه سازند. در بخش دیگر این سناریو، عوامل هدف همچون شفافیت اطلاعات نقش نتایج تکاملی سیستم را ایفا می‌کنند. این عوامل بیانگر خروجی مطلوبی هستند که سازمان‌ها در صورت مدیریت صحیح پیشران‌های ریسک به آن دست می‌یابند. به عبارت دیگر، اگر مدیران بتوانند با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی، تخصص و شفافیت ذهنی، شرایط محیطی و ضعف نظارتی را کنترل کنند، شفافیت اطلاعاتی به‌عنوان یک هدف تکاملی بهبود یافته و منجر به افزایش اعتماد ذی‌نفعان و ارتقای کیفیت گزارشگری مالی خواهد شد.

این سناریو نشان می‌دهد که سازمان‌ها در تعامل با عوامل دوجهی باید رویکردی مدیریت تعادلی اتخاذ کنند. یعنی در عین شناسایی ریسک‌های ناشی از ویژگی‌های فردی و ارتباطی، باید مسیر رشد و تکامل را با هدف‌گذاری بر شفافیت اطلاعات هموار کنند. بدین ترتیب، سیستم گزارشگری مالی نه به سمت بی‌ثباتی مطلق، بلکه به سوی پایداری پویا حرکت می‌کند؛ پایداری‌ای که از رهگذر مدیریت متوازن پیشران‌های ریسک و هدایت آن‌ها به سمت تحقق اهداف کلیدی به‌دست می‌آید.

سناریو ۳: بازتاب نتایج در گزارشگری مالی

در این سناریو، عوامل «تأثیرپذیر» یا پیشران‌های «نتیجه» به‌عنوان خروجی‌های حساس سیستم مطرح می‌شوند. این عوامل که شامل رویه ITSM، ارزش‌های اخلاقی، انضباط مالی، سهل‌انگاری و غفلت، آموزش و زیرساخت هستند، به‌طور مستقیم از تغییرات در پیشران‌های اثرگذار و عوامل دوجهی متأثر می‌شوند. ویژگی کلیدی آن‌ها این است که خود قدرت اثرگذاری چندانی بر دیگر عوامل ندارند، اما انعکاس‌دهنده کیفیت و کارآمدی کل سیستم محسوب می‌شوند. بنابراین، هرگونه بهبود یا ضعف در مدیریت عوامل اثرگذار و دوجهی، به سرعت در این دسته از عوامل آشکار می‌شود.

این شرایط نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای ارتقای کیفیت گزارشگری مالی و ایجاد نظامی پایدار، باید تمرکز خود را بر مدیریت صحیح پیشران‌های کلیدی بگذارند، زیرا پیامدهای آن در ارزش‌های اخلاقی، انضباط مالی و آموزش بازتاب پیدا می‌کند. به‌طور مثال، اگر شفافیت اطلاعات و مسئولیت‌پذیری در سطح بالایی مدیریت شود، آموزش و زیرساخت به‌عنوان نتایج سیستم رشد خواهند کرد؛ در مقابل، بی‌توجهی به این پیشران‌ها می‌تواند منجر به ضعف در انضباط مالی یا افزایش سهل‌انگاری شود. در نتیجه، این سناریو ماهیت «آینه‌ای» دارد و عوامل تأثیرپذیر، همانند یک آینه، کیفیت مدیریت و عملکرد سایر پیشران‌ها را بازتاب می‌دهند.

سناریو ۴: بی‌تأثیری ظاهری و نقش پنهان عوامل مستقل

در این سناریو، تمرکز بر دسته عوامل مستقل یا مستثنی است که از نظر ظاهری کمترین ارتباط را با دینامیک سیستم دارند. این عوامل شامل فشار مالی، فناوری اطلاعات، شکوفایی کسب‌وکار، بهره‌وری اقتصادی، رفتار منصفانه مدیران و گزارشگری مالی هستند. در نگاه اول، این مؤلفه‌ها نه موجب توقف جریان‌های کلیدی سیستم می‌شوند و نه باعث رشد و تکامل آن. به همین دلیل، به‌نظر می‌رسد که حذف یا حضور آن‌ها در ساختار سیستم تغییر چندانی ایجاد نکند. اما اهمیت این سناریو در همین نکته نهفته است که بی‌تأثیری آشکار، می‌تواند به معنای نقش پنهان و ثانویه این عوامل باشد.

در میان این دسته، برخی به‌عنوان اهرمی ثانویه عمل می‌کنند. به‌طور خاص، سیاست‌گذاری داده‌ها در این پژوهش در همین جایگاه قرار گرفته است. چنین عواملی اگرچه در ظاهر مستقل‌اند، اما می‌توانند به‌عنوان نقاط مرجع یا معیار برای ارزیابی وضعیت سیستم به کار روند. آن‌ها بیش از آنکه تأثیرپذیر باشند، اثرگذارند و به همین دلیل نقش آن‌ها در طراحی سیاست‌ها یا سنجش کیفیت سیستم حیاتی است. این موضوع نشان می‌دهد که حتی عواملی که خارج از چرخه اصلی اثرگذاری و اثرپذیری قرار دارند، می‌توانند در شرایط خاص به ابزاری برای جهت‌دهی سیستم یا ارزیابی پایداری آن تبدیل شوند.

به‌علاوه، دسته عوامل مستقل می‌توانند در شرایط محیطی یا ساختاری متفاوت، نقش تنظیم‌کننده یا حتی ریسک ثانویه را به خود بگیرند. برای مثال، رفتار منصفانه مدیران یا گزارشگری مالی اگرچه در این پژوهش به‌عنوان عوامل مستقل معرفی شده‌اند، اما در بسترهای خاصی می‌توانند به کاتالیزوری برای تغییرات سیستمی بدل شوند. این سناریو نشان می‌دهد که سازمان‌ها نباید عوامل مستقل را به‌طور کامل نادیده بگیرند، بلکه باید آن‌ها را

ذخیره‌های پنهان تغییر در نظر بگیرند؛ عواملی که در ظاهر کم‌اثر، اما در عمل می‌توانند در بزنگاه‌های بحرانی به نیروهای محرکه‌ی کلیدی تبدیل شوند.

قدردانی

از نظرات ارزشمند اعضای محترم پنل، مصاحبه‌شوندگان و داوران گرامی که در به‌ثمررساندن پژوهش همکاری نمودند، سپاسگزاری می‌گردد.

فهرست منابع

اکبرلو، الناز؛ زینالی، مهدی؛ علی نژادساروکلایی، مهدی؛ برادران حسن‌زاده، رسول. (۱۴۰۱)، تأثیر سویه‌های رفتاری مدیران بر لحن خوش‌بینانه گزارشگری مالی. توسعه و سرمایه، شماره ۷، صص ۱۱۱-۱۳۰.

حیدری، محمد و قاسم‌زاده، امیرحسین. (۱۴۰۰)، تأثیر قدرت مدیران بر رتبه شفاف‌سازی اطلاعاتی شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، شماره ۴۹، صص ۳۶۹-۴۰۳.

داداش، ناصر؛ سروش یار، افسانه؛ خواجه‌ی، شکراله. (۱۴۰۰)، تأثیر قدرت مدیران و شفافیت گزارشگری مالی بر احتمال وقوع تقلب با به کارگیری رویکردهای مختلف تشخیص تقلب. حسابداری مالی، شماره ۵۰، صص ۱-۴۰.

رحمانیان کوشککی، عبدالرسول و نویدی، انسیه. (۱۴۰۰). تأثیر تجربه و نفوذ مدیران بر رابطه بین صورت‌های مالی متقلبانه و کیفیت گزارشگری مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. پیشرفت‌های مالی و سرمایه‌گذاری، سال اول، شماره ۱، صص ۱۱۸-۱۰۱.

علیزاده ثانی، محسن؛ طالبی، حامد؛ زمانیان، علیرضا. (۱۴۰۱)، رابطه عدالت ادراک شده کارکنان و صداقت رفتاری مدیران: مطالعه‌ای در شعب بانک کشاورزی استان مازندران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، شماره ۱۶، صص ۱۴۷-۱۶۶.

کشاورز قربانی، مهدی. (۱۴۰۱)، عدالت سازمانی و عدالت اسلامی در رویکردهای نوین مدیریت. مدیریت اقتصاد و علوم اسلامی، شماره ۳، صص ۱-۱۱.

نمازی، محمد؛ رجب دری، حسین؛ روستا میمندی، اعظم. (۱۳۹۶)، تدوین الگوی توسعه پایدار اخلاق حرفه‌ای حسابداری، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۴.

نظری پور، محمد و زکی زاده، بابک. (۱۴۰۲)، تحلیل تأثیر ادراکات حسابداریها از جو اخلاقی سازمانی بر نگرش‌های سازمانی آنان: تئوری شناختی-اجتماعی. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، سال پانزدهم، شماره ۵۷، صص ۱۳۷-۱۶۴.

- حلوانی‌ها، وحیدرضا. (۱۴۰۱)، ویژگی‌های شخصیتی فرادستان و مدیریت چرخه‌های ادراکی - رفتاری عدالت در سازمان (مبتنی بر نهج‌البلاغه). فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، سال دوازدهم، شماره ۳، صص ۹۸-۱۱۴.
- فلاح حمیدی، حامی؛ فغانی ماکرانی، خسرو؛ ذبیحی، علی. (۱۴۰۰). قدرت و بیش اطمینانی مدیران و گزارشگری متقلبانه اقتصاد مالی، سال پانزدهم، شماره ۵۴، صص ۳۷۹-۴۰۰.
- Åberg, C., M. Bankewitz, and M. Knockaert. 2019. Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. *European Management Journal*, 37(5): 648-663.
- Alexander, S., AND M. Ruderman. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Soc. Justice Res.* 1: 177-198.
- Almansour, YM. 2012 The mediating role of organizational justice components in the relationship between leadership styles and job satisfaction. *Glob J Manage Business Res.* 12(20):75-79.
- De Luca, F., and HTP. Phan. 2022. Comparability as a Driver of Financial Reporting Quality. In: *Global Comparability of Financial Reporting Under IFRS. SIDREA Series in Accounting and Business Administration.* Springer, Cham.
- Du Plessis, T. and A. Van Niekerk. 2017. Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0): 1-10
- Eib, C., H. Falkenberg, H. Hellgren, S. Malmru, and M. Sverke. 2022. what helps managers being fair? Predicting managers' selfreported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10): 2138-2169.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Hegazy, M., M.S. El-Deeb, H.I. Hamdy, and Y.T. Halim. 2023. Effects of organizational climate, role clarity, turnover intention, and workplace burnout on audit quality and performance, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
- Lu, W., W. Guo, and Q. Zhu. 2020. Effect of justice on contractor's relational behavior: moderating role of owner's asset specificity. *Journal of construction engineering and management*, 146(4): 04020020
- Mansour, E., R. Taha, N. and Taha. 2023. *The Impact of Internet of Things on the Quality of Financial Reporting.* Springer, Cham, 557.

- Mengstie, M.M. 2020. Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychol* 8: 19.
- Miller, Y., R. Kark, and N. Zohar. 2019. Her/his ethics? Managerial ethics in moral decision-making from a contextual, gendered, and relational perspective. *Sex Roles*, 80(3): 218-233.
- Nadiri, H. and C. Tanova. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *Int J Hosp Manag.* 29(1):33–41
- Nastiezaie, N. and H. Jenaabadi. 2016. The Relationship of organizational justice with positive organizational behavior and work engagement from viewpoint of faculty members of Zahedan University of medical sciences. *Res. Med. Educ.* 8: 12–21.
- Nazir, S., A. Shafi, M.M. Atif, W. Qun, and S.M. Abdullah. 2019. How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work, *Employee Relations*, 41(6): 1288-1311
- Nguyen, N. P., F. Evangelista, and T. Kieu. 2019. The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1): 98-116
- Osunwole, O., O.Adeyemi, and A. Dunsin. 2020. The influence of accounting ethics on quality of financial reports among accounting practitioners in Ibadan, Oyo state, Nigeria
- Özer, O., Ö. Uğurluoğlu, and M. Saygılı. 2017. Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *J Health Manag.* 19(1):1–11.
- Prather-Kinsey, J., F. De Luca, and H. Phan. 2022. Improving the global comparability of IFRS-based financial reporting through global enforcement: A proposed organizational dynamic. *International Journal of Disclosure and Governance Ahead of Print*, 19: 330.
- Samiei, O., and Z. pourzamani. 2023. The Impact of Fairness-Based and Justice-Based Management Behavior on the Relationship between Accounting Concepts and Financial Reporting Readability. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 9(34): 1-21.
- Sherf, E. N., R. S.Gajendran, and B. Z. Posner. 2020. Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, 1–26
- Strauss, A. and J. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research techniques*, Sage Publications, Inc
- Swalhi, A., A. Swalhi, S. Zgoulli, S.Zgoulli, M. Hofaidhllaoui, and M. Hofaidhllaoui. 2017. The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *J. Manage. Dev.* 36: 542–559.

- Vilkinas, T., D. W. Murray, and S. M. Y. Chua. 2020. Effective leadership: Considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1): 147–163
- Wang, Z., Y. Tan, and J. Lu. 2016. Legal environments and accounting information comparability. *Journal of Accounting and Finance*, 16(4): 28–38.
- Wei, S., W. Ke, A. A. Lado, H. Liu, and K. K. Wei. 2020. The effects of justice and top management beliefs and participation: an exploratory study in the context of digital supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 166(1): 51-71.
- Wolfe, S., and S. Lawson. 2020. The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis. *Criminology*, 58(4): 619–644.
- Wright, T. A. 2003. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *J. Organ. Behav.* 24: 437–442.
- Younus, S., R. Q. Danish, S. A. Sair, M. Ramzan, and L. Sheikh. 2020. Relationship of Machiavellian Leadership to Counterproductive Work Behavior with Mediating Mechanism of Justice Perceptions: Evidence from Tanner Sector of Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 4(3): 741-749.
- Yulianti, Y., M. Zarkasyi, H. Suharman, and R. Soemantri. 2023. Effects of professional commitment, commitment to ethics, internal locus of control and emotional intelligence on the ability to detect fraud through reduced audit quality behaviors, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Zaman, R., T. Jain, G. Samara, and D. Jamali. (2022). Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface. *Business & Society*, 61(3): 690-752.
- Zeb, A., F.U. Rehman, Y. Arsalan, M.U. and Khan. 2021. Does organizational justice enhance job performance through high-performance human resource practices? WPOM-Working Pap. *Oper. Manag.* 12(2): 16–40.
- Zhao, G., Y.R. Chen, and J. Brockner. 2015. What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59: 96–112
- Zwank, J., MR. Diehl, and M. Fortin. 2023. Three Paths to Feeling Just: How Managers Grapple with Justice Conundrums during Organizational Change. *J Bus Ethics* 186: 217–236.