

عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوای و عملکرد کارکنان

دکتر محمد دوسریلو*

محمد اسماعیل زاده**

چکیده

هدف این مقاله بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر آوای کارکنان و عملکرد شغلی است. از این رو ابتدا آوای و عدالت سازمانی و ابعاد هر یک از آن‌ها را تشریح نمودیم. همچنین با مرور ادبیات موضوع فرضیات مناسب تدوین و در مرحله بعد به جمع آوری داده از جامعه آماری پرداخته شد. داده‌ها به کمک ابزار پرسشنامه از بین تعداد ۲۵۷ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه گیلان گردآوری شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد عدالت و آوای سازمانی شناسایی گردید. عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای بود. هم‌چنین در نتیجه تحلیل‌ها سه بعد آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه برای آوای سازمانی تعیین شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و فن تحلیل مسیر فوضیه‌ها آزمون شد نتایج نشان می‌دهد که هر سه بعد عدالت بر آوای نوع دوستانه تأثیر گذار است اما تأثیر آن بر آوای مطیع و آوای تدافعی معن‌دار نیست. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که هر سه نوع عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر گذار است. واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، آوای سازمانی، عملکرد شغلی

* استادیار، دانشکده علوم انسانی دانشگاه گیلان

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول) emailzadehmohammad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۴

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۱۶

مقدمه

در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان^۱ برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده علایق و خواسته‌های آنها به مدیریت سازمان باشد (VanDyne, Lepine, 1998: 108). محققان همواره در قالب مفاهیم مختلف بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز نظراتشان به واسطه بررسی آثار و نتایج مثبت آن تأکید نموده‌اند. آن‌ها همچنین عوامل تسهیل‌کننده اظهار نظر توسط کارکنان را بررسی نموده‌اند. در واقع یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز آوای^۲ کارکنان مؤثر دانسته‌اند، عدالت سازمانی است. از نظر پیندر و هارلوس^۳ (۲۰۰۱) سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهار نظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آن‌ها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند (Pinder & Harlos, 2001, 342). ویتساید و بارکلی^۴ (۲۰۱۲) عنوان می‌نمایند که عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت کند که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیط‌شان ایجاد کنند (Whiteside & Barclay, 2012, 5). تاثیر عدالت سازمانی از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه‌ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص این منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده‌های خود با زیردستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند، تشویق و ترغیب خواهند شد که نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع‌رسانی به سازمان بیان نمایند.

زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی در محیط‌شان ایجاد کنند با بیان آن‌ها سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد. سازمان‌ها با داشتن چنین نیروهایی می‌توانند از مزایای بسیاری برخوردار شوند در واقع داشتن نیروی انسانی که نسبت به سازمان حساس باشد و تلاش نماید با ایده‌های خود برای سازمان مفید باشد، مطلوب هر سازمانی است. اما آوای سازمانی مفهوم

1- Employee voice
2- Voice behavior
3- Pinder & Harlos
4- Whiteside & Barclay

گسترده‌ای است که ابعاد و انواع مختلف آن بررسی شده است. این مفهوم الزاماً به معنای بیان نظرات مثبت توسط کارکنان نیست و برخی از ابعاد آن می‌تواند رفتاری مخرب و زیان آور تلقی گردد. در نتیجه در تحقیقات مربوط به آوای سازمانی باید بررسی شود که چه متغیرهایی می‌تواند ابعاد مثبت آوای سازمانی را در کارکنان تقویت نموده و ابعاد منفی آن را از بین ببرد.

در این تحقیق سئوالات زیر مطرح است: آیا عدالت سازمانی می‌تواند بر آوای کارکنان تاثیرگذار باشد؟ عدالت سازمانی بر کدامیک از انواع آوای کارکنان تأثیرگذار است؟ برای پاسخ به این سوال باید به بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر ابعاد آوای کارکنان پرداخته شود.

از این رو در این مقاله ابتدا تعاریف مفهومی متغیرهای آوا و عدالت سازمانی و ابعاد و ارتباط آنها ارائه می‌شود. در قسمت بعد تحلیل داده‌ها با تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و در نهایت نتایج کسب شده ارائه می‌گردد.

پیشینه و ادبیات نظری تحقیق

در این بخش متغیرهای آوای سازمانی^۱ و عدالت سازمانی^۲ تشریح می‌شود و در ادامه با مرور ادبیات موضوع روابط میان هر یک از این متغیرها توضیح داده می‌شود. در قسمت آخر این بخش نیز سعی می‌شود پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مورد بررسی قرار گیرد.

مفهوم شناسی آوا

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان^۳ برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض» تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند (Hirschman, 1970). پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن

1- Organizational voice
2- Organizational justice
3- Hirschman

مطرح گردید. برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه ها به تصمیم گیرندگان تعریف نموده درحالی که برخی دیگر آن را منحصراً واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته اند (Liu, et al, 2010, 190). به عنوان مثال ون داین و لیباین^۱ (۱۹۹۸) آوارا رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نمودند «رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد» (Van Dyne & LePine, 1998, 111). ایزنبرگ و گودال^۲ (۲۰۰۱) نیز در توافق با مدل اولیه هیرچمان عنوان نمودند که «آوا به تصمیم کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان» اشاره دارد (Eisenberg & Goodall, 2001, 86). برخی از محققان نیز اهداف گسترده تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده اند. به عقیده تراویس^۳ و سایرین (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (Travis, et al, 2011, 51). آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۶) عنوان می‌نماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوادنبال می‌کنند: (۱) بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان (۲) نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت (۳) مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران (۴) حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان (Armstrong, 2006, 52). شناسایی این اهداف به شناخت کامل تر مفهوم آوا کم‌کم نموده و زمینه ای را فراهم می‌سازد که بر مبنای آن می‌توان مطالعات و پژوهش‌های جامع تری را روی این مفهوم انجام داد.

انواع آوای کارکنان

دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال / انفعالی و سازنده / مخرب می‌باشد که توسط گوردن ارائه شده است (به جدول ۱ مراجعه نمایید). طبق این مدل آوای

1- Van Dyne & LePine
2- Eisenberg & Goodall
3- Travis
4- Armstrong

کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته‌بندی می‌گردد. این چهار بعد عبارتند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب. آن‌ها برای هر بعد مثال‌هایی را ذکر نموده‌اند (Gorden, 1988, 289)

جدول ۱. مدل دو طیفی گوردن (Gorden, 1988, 289)

سازنده	مخرب	
تصمیم‌گیری مشارکتی اعتراض رسمی مباحثه و مناظره ارائه / دریافت اطلاعات مؤثر ارائه پیشنهادات	مجادلات زبانی با همکاران پرخاشگری زبانی ترک خدمت معترضانه تملق و چاپلوسی	فعال
مراوده اجتماعی حرف شنوی حمایت غیر زبانی از طریق سکوت همکاری بدون اشکال‌تراشی	زمزمه نارضایتی بی‌تفاوتی سکوت عقب‌نشینی	انفعالی

مدل دوم توسط ون داین و سایرین (۲۰۰۳) ارائه شده است و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است. آن‌ها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا را معرفی نموده‌اند (Van Dyne, et al, 2003, 1369-1373):

۱) آوای مطیع^۱: این نوع آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود.

۲) آوای دفاعی^۲: در این نوع رفتار فرد با ترس از اینکه بیان ایده‌ها و نظراتش یا ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد.

1- Acquiescent voice
2- Defensive voice

۳) آوای نوع دوستانه^۱: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده ها و نظراتش می تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می پردازد.

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به تشریح ادراک افراد (یا گروه ها) از رعایت انصاف در محیط کار و واکنش های رفتاری آنها به چنین ادراکاتی می پردازد. طبق تعریف گرینبرگ^۲ (۱۹۹۱)، عدالت سازمانی به «رعایت انصاف در سیستم پاداش سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده سازی سیستم تخصیص پاداش هستند» اشاره دارد (Greenberg, 1990, 402). پژوهشگران ابعاد مختلفی را برای عدالت سازمانی شناسایی کرده اند که عبارتند از عدالت توزیعی^۳، عدالت رویه ای^۴ و عدالت مراوده ای^۵ (Moorman, 1991, 851). عدالت توزیعی نخستین بعد مطرح شده برای عدالت سازمانی بوده که به تصور کارکنان از رعایت انصاف در تخصیص منابع توسط سازمان اشاره دارد (Blakely, et al, 2005, 61). محققان منشا این بعد را «نظریه برابری»^۶ آدامز می دانند. طبق این نظریه کارکنان در مورد منصفانه بودن عواید سازمانی (رتبه بندی عملکرد، پاداش، ترفیع) بر مبنای میزان تلاشی که صرف می کنند، قضاوت می نمایند (Greenberg, 1987, 404). ادراک کارکنان از عدالت توزیعی در یافتی بر مبنای اصل مبادله بوده و کارکنان برای قضاوت در مورد آن، به میزان تلاشی که در ازای دریافت چیزی صرف نموده اند نگاه می کنند (Lambert, 2003, 158). اما افراد نه تنها به نتایج، بلکه به فرایندها نیز توجه می کنند. عدالت رویه ای به روش ها یا رویه هایی اشاره دارد که تصمیمات تخصیص منابع بر مبنای آن ها اتخاذ می گردد. ابزارهای رسیدن به یک نتیجه اغلب برای کارکنان به اندازه خود نتیجه اهمیت دارد. گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت رویه ای را به صورت «قضاوت های فرد در مورد رعایت انصاف در فرایندهای تخصیص منابع» تعریف می کند (Greenberg,

1- Prosocial voice
2- Greenberg
3- Distributive justice
4- Procedural justice
5- Interactional justice
6- Equity theory

(408, 1990). فرایند یا روش مورد استفاده برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی باید مبنای اطلاعات دقیق و بدون تعصبات شخصی افراد باشد (Jones, 1998, 378).
بعد سوم عدالت سازمانی، عدالت مراوده ای است که احساس کارکنان را در مورد میزان منصفانه بودن رفتار سرپرستانشان با آن‌ها منعکس می‌نماید. مطالعات روی عدالت مراوده‌ای بر چهار عامل اولیه تمرکز نموده اند: (۱) راستگویی (صداقت) (۲) توجیه پذیری (قابل توجیه بودن رفتارها) (۳) احترام (ادب) و (۴) مراعات. این عوامل در ایجاد این حس در کارکنان که با آن‌ها با احترام و صمیمیت رفتلو می‌شود مؤثر بوده و به احساس عدالت مراوده‌ای بیشتر منجر می‌شوند (Fortin, 2008, 97).

رابطه عدالت سازمانی، آوا و عملکرد کارکنان

در تعیین عوامل مؤثر بر بروز رفتار آوا در کارکنان دو دسته از پژوهش‌ها وجود دارند. دسته اول بر افراد تمرکز نموده و به تشریح رابطه تفاوت‌های شخصیتی و متغیرهای جمعیت شناختی با آوای کارکنان پرداخته اند (LePine ۲۰۰۳; Crant, 2001). دسته دوم بر آن دسته از شرایط و زمینه‌های سازمانی که می‌تواند بر تمایل کارکنان به بروز رفتار آوا تأثیر بگذارند، تمرکز نموده اند. یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز رفتار آوای کارکنان مؤثر دانسته اند، عدالت سازمانی است. از نظر پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهار نظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آن‌ها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند (Pinder & Harlos, 2001, 342). ویتساید و بار کلی (۲۰۱۲) عنوان می‌نمایند که عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت کند که آن‌ها می‌توانند تغییرات مهمی را در محیط‌شان ایجاد نمایند. از نظر این پژوهشگران افرادی که در سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود، احساس می‌کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و از جایگاه لازم برای ارائه پیشنهادات ارزشمند برخوردارند (Whiteside & Barclay, 2012, 110). دسته‌ای از پژوهشگران نیز تأثیر عدالت سازمانی را بر بروز ابعاد منفی آوا نظیر آوای پرخاشگرانه بررسی نموده اند. از طرف دیگر، پژوهشگران احساس مخاطره و عدم اطمینان را از عوامل مهمی دانسته اند که نقش اساسی در تعیین رفتار آوای

کارکنان دارند (Detert & Burris, 2007; Fuller, et al, 2007) در واقع طبق این دیدگاه محققان عواملی را که باعث کاهش احساس ریسک و عدم اطمینان می‌شود را به عنوان عوامل موثر بر آوای کارکنان برشمردند. یکی از این عوامل عدالت سازمانی است.

تاکنون^۱ و سایرین (۲۰۱۲) با استناد به نظریه مدیریت عدم اطمینان سعی نموده اند تا ارتباط عدالت سازمانی را با بروز رفتار آوا در کارکنان مورد بررسی قرار دهند. آن‌ها در توضیح این رابطه عنوان نموده اند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می‌کنند. از نظر آنها ابعاد مختلف عدالت سازمانی از عوامل مهم زمینه ساز بروز رفتار آوا در کارکنان می‌باشد آنها در توضیح رابطه ابعاد عدالت سازمانی و آوای کارکنان عنوان نموده اند که به دلیل این که رفتار آوا به طور بالقوه مخاطره آمیز است کارکنانی که عدالت مرادده ای بالاتری را احساس می‌کنند با احتمال بیشتری رفتار آوا را بروز خواهند داد زیرا احساس عدم اطمینان کمتری را در مواجهه با سرپرستان خود دریافت می‌کنند. هم چنین زمانی که کارکنان احساس کنند سرپرستانشان در مراددهات روزانه خود با احترام و تواضع با آن‌ها سخن می‌گویند با احتمال بیشتری نظرات خود را بروز خواهند داد زیرا احساس آن‌ها از وجود عدالت مراددهای نشانه‌هایی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند که سرپرستان به نیازهای آن‌ها نیز توجه نموده اند. زمانی که عدالت رویه ای پایین باشد، کارکنان اعتماد کمتری به سیستم‌های رسمی خواهند داشت و احساس تعلق کمتری به گروه یا سازمانشان می‌نمایند در نتیجه عدم اطمینان بیشتری را از محیطشان دریافت نموده و ایده‌هایشان را بروز نخواهند داد. از طرف دیگر، زمانی که میزان عدالت توزیعی در سازمان پایین باشد، این پیام به کارکنان القا می‌شود که ممکن است با بیان نظراتی که مطلوب سرپرستان نیست، ارزیابی نادرستی از ارزش و جایگاهشان در سازمان صورت گیرد و این ارزیابی‌ها در تخصیص عادلانه عواید و پاداش‌های سازمانی تأثیر خواهد گذاشت (Takeuchi, et al 2012, 288).

تصور کارکنان در مورد رعایت انصاف در فرایندهای تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع سازمانی در یک سازمان در ارتقای کیفیت روابط کاری بسیار اهمیت

دارد (Erdogan & Liden, 2006). علاوه بر این، در برخی از مطالعات ذکر شده است که بی عدالتی سازمانی آثار منفی زیادی از قبیل افزایش استرس، غیبت، فشارهای روانی، کاهش تعهد بر جای می گذارد (Elovainio, et al., 2006; Kivimaki, et al., 2003). تمام این عوامل می توانند اثراتی منفی بر عملکرد کارکنان داشته باشند. پژوهش های مختلفی نیز به طور خاص بر روی تأثیر ابعاد مختلف عدالت بر عملکرد کارکنان صورت گرفته است. در مورد علت رابطه عدالت توزیعی و عملکرد پژوهشگران به پیش بینی های استنبط شده از نظریه برابری آدامز استناد نموده و اینگونه استدلال می نمایند که زمانیکه کارکنان احساس کنند در توزیع ستاده های سازمانی با آن ها منصفانه رفتار نمی شود، با تغییر رفتارها و گرایشات و کم کردن نهاده های خود سعی می کنند این برابری را بازگردانند (Greenberg, 1990). بسیاری از پژوهش های تجربی نیز به طور خاص نشان داده اند که عدالت رویه ای تأثیر مهمی بر گرایش ها و رفتارهای سازمانی دارد. به عنوان مثال بسیاری از محققان (Cropanzano, et al., 2003; Moorman, 1991). نشان داده اند که عدالت رویه ای پیش بینی کننده منحصر به فردی برای رفتار شهروندی سازمانی است. لاول^۱ و سایرین (۲۰۰۸) نیز در مطالعه ای میدانی نشان داده اند که رابطه ای قوی بین عدالت رویه ای و عملکرد کارکنان وجود دارد (Lavelle et al., 2008, 12).

طبق پژوهش های انجام شده، آوای کارکنان می تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. از طرف دیگر نبود آن نیز نتایج و آثاری منفی در پی خواهد داشت. به عنوان مثال، گامبراتو و کاموزو^۲ (۲۰۱۰) بر تأثیر رفتار آوا بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوا در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر دانسته اند (Gambarotto & Cammozzo, 2010, 171). تراویس و سایرین نیز بی تفاوتی شغلی را به عنوان یکی از اثرات منفی آوای کارکنان ذکر نموده اند (Travis, et al., 2011). دترت و بوریس^۳ (۲۰۰۷) نیز عنوان نموده اند که کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخن گویی یا ابراز عقیده و نظرات خود را یکی از مسئولیت های شغلی خود می دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن ها دارد (Detert & Burris, 2007, 174).

1- Lavelle

2- Gambarotto & Cammozzo

3- Detert & Burris

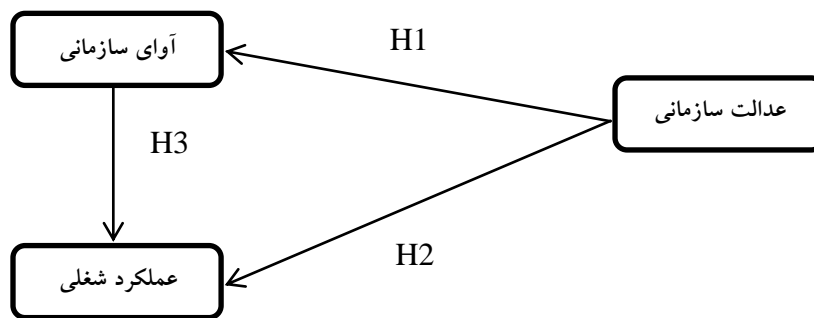
چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به مرور ادبیات موضوع می‌توان فرضیه‌های پژوهش را به شرح زیر ارایه نمود.

H1: عدالت سازمانی بر آوای سازمانی تاثیرگذار است.

H2: عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیرگذار است.

H3: آوای سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بعد از انجام تحلیل‌های عاملی اکتشافی و شناسایی سه بعد برای متغیر آوای سازمانی و بررسی هر یک از ابعاد در ادبیات موضوع مشخص گردید که هر یک از ابعاد آوای سازمانی مفهوم مستقلی را مورد بررسی قرار می‌دهد از این رو تصمیم گرفته شد که به منظور کسب نتایج دقیق‌تر به صورت مستقل به بررسی ابعاد آن پردازیم.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، پیمایشی است و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پرسشنامه‌ای است. جامعه تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه گیلان می‌باشد که شامل کارمندان هیئت علمی و غیر هیئت علمی است. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد. تعداد کل کارمندان جامعه ۷۷۲ نفر بود که با توجه فرمول نمونه‌گیری کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد ۲۵۷ نمونه گرفته شد که از این مقدار، ۱۱۱ نفر کارمند غیر هیئت علمی و ۱۴۶ نفر کارمند هیئت علمی می‌باشند. با توجه به حجم نمونه تعداد ۲۸۵

پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۲۷۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. در نهایت ۲۵۷ پرسشنامه صحیح مورد استفاده قرار گرفت. با مطالعه ادبیات موضوع ۳ پرسشنامه طراحی گردید. پرسشنامه اول مربوط به آوای سازمانی با ۱۳ سوال پرسشنامه دوم مربوط به عدالت سازمانی با ۱۳ سوال و پرسشنامه سوم مربوط به عملکرد شغلی با ۸ سوال بود. اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظر سنجی از اساتید و خبرگان (۵ نفر) بررسی شد. برای بررسی پایایی آن نیز پس از انجام پیش - آزمون (تعداد ۳۰ پرسشنامه) و حذف ۲ سنجه از پرسشنامه آوای سازمانی و ۲ سنجه از پرسشنامه عدالت سازمانی و ۱ ک سنجه از پرسشنامه عملکرد شغلی، میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات آوای سازمانی ۰.۷۵٪، برای سوالات عدالت سازمانی ۰.۹۳٪ و برای سوال های عملکرد شغلی ۰.۹۴٪ محاسبه شد (جدول ۲).

جدول ۲. پایایی پرسشنامه ها

متغیر	نام سنجه ها	سازه	تعداد سنجه ها	آلفای کرونباخ (درصد)	منبع
آوای سازمانی	آوای نوع دوستانه	AN	AN1-AN5	۸۶	(Van Dyne et al., 2003; Zehir & Erdoghan, 2011)
	آوای مطیع	AM	AM1-AM3	۷۴	
	آوای تدافعی	AT	AT1-AT3	۷۵	
عدالت سازمانی	عدالت سازمانی	ES	ES1-ES11	۹۳	(Niehoff & Morman, 1993)
عملکرد شغلی		A_SH	A_SH1-A_SH7	۹۲	(ساعتچی، کامکاری و عسگرزاد، ۱۳۸۹)

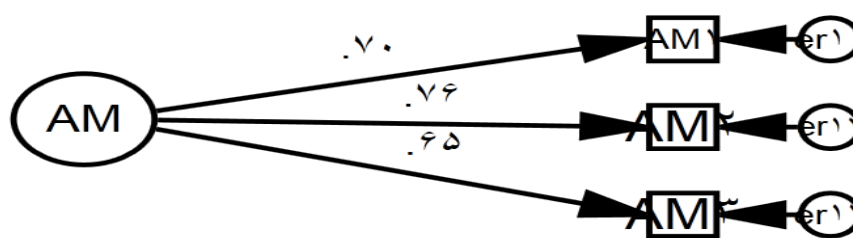
به منظور شناخت متغیرهای پنهان آوای سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مولفه های اصلی^۱ و چرخش ماتریس عامل ها به روش ایکواماکس^۲ با استفاده از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر در نرم افزار AMOS انجام گرفت.

1- Principal components
2- equamax

یافته‌ها

به منظور شناخت متغیرهای پنهان (مکنون) تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سوالات آوای سازمانی انجام گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۳ عامل شناسایی شد. سوال‌ها با توجه به بارعاملی و منطق طراحی آن‌ها، آوای نوع دوستانه، آوای تدافعی و آوای مطیع نام گذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۶۷.۸ درصد از واریانس آوای سازمانی را تبیین کرده اند مقدار شاخص KMO برابر ۰.۷۶۹ که نشان دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است و سطح معنی داری شاخص کرویت بارتلت برابر ۰.۰۰ است.

بعد از انجام تحلیل های عاملی اکتشافی و شناسایی ابعاد متغیر ها آوای سازمانی به وسیله تحلیل عاملی تاییدی، برازش سازه های هر یک از متغیرهای پنهان اندازه گیری شد تا مشخص شود که سوالات در نظر گرفته شده به نحو مناسبی، سازه پنهان مربوط به خود را اندازه گیری می کنند. به دلیل خلاصه کردن تحلیل ها در این مقاله فقط سازه آوای مطیع به عنوان نمونه تشریح می شود. سازه آوای مطیع به عنوان یکی از ابعاد آوای سازمانی است که بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد که ۳ شاخص به نحوه مناسبی به تبیین سازه آوای مطیع می پردازند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به اندازه گیری بارهای عاملی هر شاخص و همچنین برازش مدل اندازه گیری آن پرداختیم. خروجی نرم افزار AMOS در شکل شماره (۳) نشان می دهد که سازه آوای مطیع شامل ۳ شاخص است.



شکل ۳. خروجی نرم افزار AMOS

اعدادی که روی فلش‌ها قرار دارد نشان دهنده میزان بار عاملی هر یک از شاخص‌هاست. همانطور که مشاهده می‌شود تمام بارهای عاملی شاخص‌ها بالاتر از ۰.۴ است

که نشان دهنده این است که شاخص ها سازه آوای مطیع را به نحو مناسبی می‌سنجند. لازم به ذکر است که سه شاخص از سازه عدالت سازمانی به علت بارعاملی نامناسب از مدل حذف گردید و مدل مجدد اجرا شد. که پس از اجرا همه سازه ها از بارعاملی مناسب برخوردار بودند. همچنین شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مربوط به هر سازه در جدول شماره (۲) ارایه شده است که اعداد این جدول نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل‌ها می‌باشد.

جدول ۳. خلاصه برازش مدل برای سازه‌های تحقیق

سازه ها	تعداد شاخصها	کای مربع	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
آوای نوع-دوستانه	۵	۶.۶۳۷	۰.۱۵۶	۰.۹۹	۰.۹۶	۰.۹۷	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۵۱
آوای تدافعی	۳	۱.۲۳۷	۰.۲۶۶	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۸	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۳
آوای مطیع	۳	۱.۴۲۵	۰.۲۳۳	۰.۹۹	۰.۹۷	۰.۹۷	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۴
عدالت سازمانی	۸	۱۶.۰۰۳	۰.۰۶۷	۰.۹۹	۰.۹۴	۰.۹۷	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۵۵
عملکرد شغلی	۷	۱۲.۵۵۱	۰.۱۸۴	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۸	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۳۹

تا حد امکان باید سعی شود از معیارهای های متعددی برای بررسی وضعیت برازش یک مدل استفاده شود. از این رو ما سه شاخص مطلق شامل کای مربع، GFI، RMSEA سه شاخص افزایشی شامل NFI، CFI، RFI و شاخص مقتصد AGFI را برای برازش مدل‌های معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دادیم. هر اندازه شاخص کای مربع کمتر باشد نشان دهنده برازش مدل است اما این شاخص به تنهایی نمی‌تواند تضمین کننده برازش مدل باشد. از این رو شاخص های دیگر را نیز بررسی کردیم مقدار شاخص GFI بیشتر از ۰.۹ RMSEA کوچکتر از ۰.۱ نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند (Hair, et al., 1998). شاخص‌های NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰.۹ نشان دهنده مطلوب بودن برازش مدل می‌باشد که با توجه به مقادیری که در جدول ذکر شده همه مدل‌ها برازش مطلوبی دارند.

آزمون فرضیه‌ها

به منظور آزمون فرضیات فرعی تحقیق، ابتدا برازش مدل معادلات ساختاری هر فرضیه بررسی شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ذکر شده است. همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، تمامی مدلها از برازش خوبی برخوردار بوده و لذا آزمون فرض را انجام می‌دهیم که نتایج آن در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول ۴. برازش مدل‌های ساختاری

RMSEA	CFI	NFI	RFI	AGFI	GFI	سطح تحت پوشش کای دو	کای مربع	سازه‌ها
۰.۰۴	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۹۲	۰.۹۶	۰.۰۵	۶۱.۴۴۶	عدالت سازمانی و آوای نوع دوستانه
۰.۰۴۷	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۵۳	۴۰.۷۴۶	عدالت سازمانی و آوای تدافعی
۰.۰۵۵	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۹۲	۰.۹۷	۰.۰۴۴	۴۰.۹۵۹	عدالت سازمانی و آوای مطیع
۰.۰۴۶	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۱	۰.۹۶	۰.۰۴	۹۱.۲۴۷	عدالت سازمانی و عملکرد شغلی
۰.۰۳۷	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۰۸۲	۴۴.۸۲۳	آوای نوع دوستانه و عملکرد شغلی
۰.۰۳۳	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۴	۰.۹۷	۰.۱۴۶	۳۷.۰۱۶	آوای تدافعی و عملکرد شغلی
۰.۰۴	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۷	۰.۹۴	۰.۹۸	۰.۱۰۸	۲۶.۸۳۸	آوای مطیع و عملکرد شغلی

بعد از ارزیابی برازش مدل‌های ساختاری تحقیق باید به بررسی فرضیه‌ها پردازیم. با توجه به اطلاعاتی که در جدول شماره (۵) ارائه شده است تعداد ۳ فرضیه رد و تعداد ۴ فرضیه مورد تایید قرار گرفت و یا هیچ دلیلی برای رد فرضیه یافت نشد.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی (t)	سطح احتمال	نتیجه نهایی
H1-1	۰.۲۷۹	۰.۰۶۶	۴.۲۵۰	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H1-2	-۰.۰۲۱	۰.۰۸۵	-۰.۲۸۱	۰.۷۷۹	رد فرضیه
H1-3	-۰.۱۰۷	۰.۰۶۸	-۱.۳۷۹	۰.۱۶۸	رد فرضیه
H2	۰.۱۶۴	۰.۰۵۱	۲.۴۵۸	۰.۰۱۴	پذیرش فرضیه
H3-1	0.417	۰.۰۰۶	۵.۷۷۷	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H3-2	-0.04	0.051	-0.564	0.573	رد فرضیه
H3-3	-0.484	0.067	-5.603	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه

بحث و نتیجه گیری

در تحلیل عاملی اکتشافی که بر روی آوای سازمانی انجام شد، سه متغیر پنهان یا عامل شناسایی شد که این عوامل با توجه به شاخص هایی که بر روی آن ها بار شده بودند و با توجه به منطق طراحی آن ها عامل های آوای مطیع، آوای دوستانه و آوای دفاعی نام گذاری شدند. ابعاد شناسایی شده برای متغیر آوای سازمانی با تحقیقات زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) و همچنین ون داین و همکاران (۲۰۰۳) مطابقت دارد (Van Dyne et al, 2003; Zehir & Erdogan, 2011).

نتیجه تجزیه و تحلیل های داده ها و بررسی فرضیه ها در جدول شماره (۵) ارائه شده است. میزان ضریب رگرسیون برای تمامی متغیرها همچنین سایر اطلاعات مانند انحراف معیار، مقدار بحرانی و سطح احتمال نیز به تفکیک هر فرضیه ارائه شده است. برای مثال ضریب رگرسیون فرضیه اول (H1-1) مقدار ۰.۲۷۹ می باشد. که با توجه به میزان سطح احتمال «نزدیک به صفر» می تواند بیان نمود که فرضیه مورد پذیرش است و یا دلیلی برای رد آن وجود ندارد.

نتایج تحقیق نشان می دهد که عدالت سازمانی بر آوای نوع دوستانه تاثیرگذار است. به این معنی که، زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه ای توزیع می گردد و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می شود تخصیص می گردد آوای نوع دوستانه افزایش می یابد. کارمندان در چنین شرایطی تلاش می کنند که با بیان نظرات و ایده های خود به سازمان و همچنین همکاران خود نفع رسانی نمایند. زمانی که فرد احساس کند که در فرآیند تخصیص

منابع انصاف و عدالت رعایت شده و همچنین زمانی که کارکنان احساس کنند که رفتار سرپرستان در مراوداتی که بین سرپرستان و کارکنان وجود دارد، منصفانه است آوای نوع دوستانه کارکنان افزایش می یابد. و کارکنان تلاش می نمایند که نظرات و ایده های خود را که نه در جهت اعتراض، بلکه در جهت نفع رسانی به سازمان است، افزایش دهند. بنابر این عدالت سازمانی بر روی بعد آوای نوع دوستانه تاثیرگذار است اما بر سایر ابعاد آوا، مانند آوای مطیع و آوای تدافعی تاثیرگذاری معناداری یافت نشد. این نتیجه نشان می دهد که افزایش عدالت در سازمان بر بعد مثبت آوا یعنی آوای نوع دوستانه، که در آن کارکنان با هدف نفع رسانی به سازمان و همکاران خود اقدام به بیان ایده ها و نظرات خود می کنند، تاثیرگذار است. این نتایج با پژوهش تاکنوچی و سایرین (۲۰۱۲) مطابقت دارد. آنها در مقاله خود به بررسی تاثیر هر سه بعد عدالت سازمانی بر آوای سازمانی پرداختند (Takeuchi et al., 2012: 318-320). آنها رفتار آوا را به طور کلی بیان اظهار نظرات و ایده های سازنده از جانب کارکنان دانستند. که آوا در این مفهوم با بعد آوای نوع دوستانه مطابقت دارد. نتایج آن ها نیز نشان دهنده تاثیرگذاری مثبت هر سه بعد عدالت بر آوای سازمانی است.

همچنین عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیرگذار است. زمانی که کارکنان احساس عدالت در توزیع منافع، و عدالت در منابع تخصیص یافته به خویش را می کنند در جهت بهبود عملکرد شغلی خود اقدام می کنند. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق نصرالدین و خوان ۱ (۲۰۰۷) مطابقت دارد. نتایج تحقیقات آن ها نشان می دهد که عدالت توزیعی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد (Nasurdin & Khuan, 2007: 341-342). همچنین این نتایج با نتایج تحقیق لم ۲ و همکاران (۲۰۰۲) مطابقت دارد. نتایج آن ها نشان می دهد که دو بعد عدالت رویه ای و عدالت توزیعی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است (Lam et al., 2002: 16-17). در نهایت نتایج با تحقیق حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) نیز مطابقت دارد. نتایج آن ها نشان می دهد که عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبتی دارد اما آن ها در پژوهش خود نتیجه گرفتند که عدالت مراوده ای بر عملکرد کارکنان تاثیرگذاری معنی داری ندارد (حقوقی و سایرین، ۱۳۸۸، ۹۹-۹۸).

همچنین نتایج نشان می‌دهد که آوای نوع دوستانه بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت دارد. به این معنی که زمانی که کارکنان سعی می‌کنند با بیان نظرات و ایده‌های مفید خود به سازمان و همکاران خود نفع‌رسانی کنند در واقع باعث بهبود عملکرد شغلی و تاثیرگذاری مثبت بر عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. همچنین آوای مطیع بر عملکرد شغلی تاثیرگذاری منفی دارد. با افزایش آوای مطیع و افزایش تمایل کارکنان به تایید شرایط فعلی عملکرد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد. به این معنی که کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی که در تایید شرایط فعلی است را ابراز می‌کنند و در صورت احساس اشکال در شرایط کاری به هیچ‌عنوان تمایلی به بیان آن و یا درگیر ساختن خود در آن ندارند. این مسئله در نهایت منجر به تاثیرگذاری منفی بر عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیق زهیر و اردوغان ۱ (۲۰۱۱) مطابقت دارد. آن‌ها در تحقیق خود به بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عملکرد شغلی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که آوای نوع دوستانه تاثیرگذاری مثبتی بر عملکرد شغلی دارد (Zehir & Erdogan, 2011).

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دانشگاهی باید تلاش نمایند که با مدیریت جو عدالت سازمانی در سازمان خود بر آوای سازمانی تاثیر بگذارند و هم‌چنین با افزایش عدالت در سازمان باعث افزایش عملکرد شغلی کارکنان در سازمان شوند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱. مدیران باید کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسایل و مشکلات کاری ترغیب کنند.
۲. مدیران باید از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان نظر خواهی کنند و از این نظرات در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند.
۳. تلاش نمایند در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود بایستند.
۴. در ازای نظرات مفید و کارساز کارکنان به آن‌ها پاداش ارائه ده‌ند و از این طریق آن‌ها را تشویق به اظهار نظر کنند.
۵. رعایت عدالت در برنامه‌های کاری، سطح حقوق پوداختی، حجم کار محول شده به هر کارمند و حجم مسئولیت هر کارمند توسط مدیران انجام گیرد.

۶. تصمیمات کاری توسط مدیران باید به صورت غیر تبعیض آمیز اتخاذ شود.
۷. مدیران باید تصمیمات اتخاذ شده را روشن نمایند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند.
۸. تمامی تصمیمات شغلی بدون تبعیض شامل همه کارکنان گردد.
۹. کارکنان بتوانند در مورد تصمیمات شغلی اتخاذ شده توسط مدیر اظهار نظر کنند.

منابع

- حقوقی، محمد علی؛ احمدی، ایمان و رامینی مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تاشو عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدییت فرهنگ سازمانی، ۷(۲۰)، ۷۹-۱۰۱.
- ساعتچی، محمود. کامکاری، کامیجی. عسگرخان، مهناز. (۱۳۸۹). آزمونهای روانشناختی. نشر ویانتس.
- Armstrong, M. (2006). Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London: Kogan Page, Limited.
- Blakely, G. L.; Andrews, M. C. & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 52-78.
- Crant, M. J. (2003). Speaking up when encouraged: Predicting voice behavior in a naturally-occurring setting. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle.
- Cropanzano, R.; Goldman, B. & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy Of Management Journal*, 50, 225-241.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2001). Organizational communication: Balancing creativity and constraint. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Elovainio, M.; Kivimaki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108.
- Elovainio, M.; Leino-Arjas, P.; Vahtera, J., & Kivimaki, M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: A prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 271-274.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and integration. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organisational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Fuller, J. B.; Barnett, T.; Hester, K., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice. Behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial*, 19, 134-151.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice* 12, 166-178.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities & Rights. journal of Management Studies*, 1(4), 283-299.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow.

- Journal of Management, 16(2), 399-432.
- Hair, J. F.; Anaderson. R. E.; Tatham, R. L., & Black. W. C. (1998). multivariate data analysis. prentice hall, London.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jones, F. (1998). Pay procedures and voluntary turnover: Does procedural justice matter. Psychological Reports, 83, 475-482.
- Kivimaki, M.; Elovainio, M.; Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organizational Justice and health of employees: Prospective cohort study. Occupational and Environmental Medicine, 60, 27-34.
- Lam, S. K.; Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. Journal of Organizational Behavior, 23, 1-18.
- Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. Journal of Criminal Justice, , 31, 155-168.
- Lavelle, J. J.; Brockner, J.; Konovsky, M. A.; Price, K. H.; Henley, A. B.; Taneja, A., & Vinekar, V. (2008). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. Journal of Organizational Behavior, published online in Wiley Interscience, 1-21.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. Journal of Applied Psychology, 86, 326- 336.
- Liu, W.; Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. The Leadership Quarterly 21, 189-202. .
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? . Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855.
- Nasurdin, A. M. & Khuan, S. L. (2007). organizational justice as an antecedent of job performance. Gadjah Mada International Journal of Business, 9(3), 325-343.
- Niehoff, B. P., & Morman, R. H. (1993). justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. academy Of Management Journal, 36(3), 527-558.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331-369.
- Takeuchi, R.; Chen, Z., & Chueung, S. Y. (2012). applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation. Personnel Psychology, 65, 283-323.
- Travis, D. J.; Gomez, R. J. & Mor Barak, M. E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. Children and Youth Services Review 33, 46-68.
- Van Dyne, L.; Ang, S., & Botero, I. (2003). conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, 40, 1360-1392.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41, 108-119.

- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2012). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of business ethics*, 108, 1-16.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. 7th International Strategic Management Conference.