

عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان

دکتر محمد دوستار*

محمد اسماعیل زاده**

چکیده

هدف این مقاله بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر آوا کارکنان و عملکرد شغلی است. از این رو ابتدا آوا 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 آوا سازمانی شناسایی گردید. عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای بود. هم چنین در نتیجه تحلیل‌ها سه بعد آوا مطیع، آوا تدافعی و آوا نوع دوستانه برای آوا سازمانی تعیین شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و فن تحلیل مسیر فرضیه‌ها آزمون شد نتایج نشان می‌دهد که هر سه بعد عدالت بر آوا نوع دوستانه تاثیرگذار است اما تاثیر آن بر آوا مطیع و آوا تدافعی معنادار نیست. هم چنین نتایج نشان می‌دهد که هر سه نوع عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیرگذار است. واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، آوا 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 منعکس کننده 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 تسهیل کننده اظهارنظر 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 نفع رسانی 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 زیان‌آور 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 دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده درحالی که برخی دیگر آن را منحصرأ واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (Liu, et al, 2010, 190). به عنوان مثال ون داین و لپاین (۱۹۹۸) آوا را 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 (۲۰۰۱) نیز در توافق با مدل اولیه هیرچمان عنوان نمودند که «آوا به تصمیم‌کارکنان 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 گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند. 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 ایده‌ها 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 آوا دنبال 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 کامل‌تر مفهوم آوا کمک نموده و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که بر مبنای آن می‌توان مطالعات و پژوهش‌های جامع‌تری 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 اشکال تراشی	زمزمه نارضایتی بی تفاوتی سکوت عقب نشینی	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 ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد.

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به تشریح ادراک افراد (یا گروه‌ها) از رعایت انصاف در محیط کار و واکنش‌های رفتاری آنها به چنین ادراکاتی می‌پردازد. طبق تعریف گرینبرگ^۲ (۱۹۹۱)، عدالت سازمانی به «رعایت انصاف در سیستم پاداش سازمانی و اقدامات افرادی که مسئول پیاده سازی سیستم تخصیص پاداش‌ها هستند»، اشاره دارد (Greenberg, 1990, 402). پژوهشگران ابعاد مختلفی را برای عدالت سازمانی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از عدالت توزیعی^۳، عدالت رویه‌ای^۴ و عدالت مراوده‌ای^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 می‌دانند. طبق این نظریه کارکنان در مورد منصفانه بودن عواید سازمانی (رتبه بندی عملکرد، پاداش، ترفیع) بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌کنند، قضاوت می‌نمایند (Greenberg, 1987, 404). ادراک کارکنان از عدالت توزیعی دریافتی بر مبنای اصل مبادله بوده و کارکنان برای قضاوت در مورد آن، به میزان تلاشی که در ازای دریافت چیزی صرف نموده‌اند نگاه می‌کنند (Lambert, 2003, 158).

اما افراد نه تنها به نتایج، بلکه به فرایندها نیز توجه می‌کنند. عدالت رویه‌ای به روش‌ها یا رویه‌هایی اشاره دارد که تصمیمات تخصیص منابع بر مبنای آنها اتخاذ می‌گردد. ابزارهای رسیدن به یک نتیجه اغلب برای کارکنان به اندازه خود نتیجه اهمیت دارد. گرینبرگ (۱۹۹۰) عدالت رویه‌ای را به صورت «قضاوت‌های فرد در مورد رعایت انصاف در فرایندهای تخصیص منابع» تعریف می‌کند (Greenberg,

1- Prosocial voice

2- Greenberg

3- Distributive justice

4- Procedural justice

5- Interactional justice

6- Equity theory

(1990, 408). 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 مراددهای است که احساس کارکنان را در مورد میزان منصفانه بودن رفتار سرپرستانشان با آن‌ها منعکس می‌نماید. مطالعات روی عدالت مراددهای بر چهار عامل اولیه تمرکز نموده‌اند: (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 رفتار می‌شود مؤثر بوده و به احساس عدالت مراددهای 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 پرداخته‌اند (LePine ۲۰۰۳; Crant, 2001). دسته دوم بر آن دسته از شرایط و زمینه‌های سازمانی که می‌توانند بر تمایل کارکنان به بروز رفتار آوا تأثیر بگذارند، تمرکز نموده‌اند. یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز رفتار آوای کارکنان مؤثر دانسته‌اند، 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 نموده‌اند. از طرف دیگر، پژوهشگران احساس مخاطره و عدم اطمینان را از عوامل مهمی دانسته‌اند 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.

تاکنونچی^۱ و سایرین (۲۰۱۲) با استناد به نظریه مدیریت عدم اطمینان سعی نموده‌اند تا ارتباط عدالت سازمانی را با بروز رفتار آوا در کارکنان مورد بررسی قرار دهند. آن‌ها در توضیح این رابطه عنوان نموده‌اند 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 نموده‌اند که به دلیل این که رفتار آوا به طور بالقوه مخاطره‌آمیز است کارکنانی که عدالت مرادده‌ای 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 مرادوات 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 نموده‌اند. زمانی که عدالت رویه‌ای 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، زمانیکه 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 بی‌عدالتی سازمانی آثار منفی زیادی از قبیل افزایش استرس، غیبت، فشارهای روانی، کاهش تعهد بر جای می‌گذارد (Elovainio, et al., 2006; Kivimaki, et al., 2003). تمام این عوامل می‌توانند اثراتی منفی بر عملکرد کارکنان داشته باشند. پژوهش‌های 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 پیش‌بینی‌های استنباط شده از نظریه برابری آدامز استناد نموده و اینگونه استدلال می‌نمایند که زمانی‌که کارکنان احساس کنند در توزیع ستاده‌های سازمانی با آن‌ها منصفانه رفتار نمی‌شود، با تغییر رفتارها و گرایش‌ها و کم کردن نهاده‌های خود سعی می‌کنند این برابری را بازگردانند (Greenberg, 1990). بسیاری از پژوهش‌های تجربی نیز به طور خاص نشان داده‌اند که عدالت رویه‌ای تأثیر مهمی بر گرایش‌ها و رفتارهای سازمانی دارد. به عنوان مثال بسیاری از محققان (Cropanzano, et al., 2003; Moorman, 1991). نشان داده‌اند که عدالت رویه‌ای پیش‌بینی کننده منحصر به فردی برای رفتار شهروندی سازمانی است. لاول^۱ و سایرین (۲۰۰۸) نیز در مطالعه‌ای میدانی نشان داده‌اند که رابطه‌ای قوی بین عدالت رویه‌ای و عملکرد کارکنان وجود دارد (Lavelle et al., 2008, 12).

طبق پژوهش‌های انجام شده، آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان برجای 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 دانسته‌اند (Gambarotto & Cammozzo, 2010, 171). تراویس و سایرین نیز بی‌تفاوتی شغلی را به عنوان یکی از اثرات منفی آوای کارکنان ذکر نموده‌اند (Travis, et al., 2011). دترت و بوریس^۳ (۲۰۰۷) نیز عنوان نموده‌اند که کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخن‌گویی یا ابراز عقیده و نظرات خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد (Detert & Burriss, 2007, 174).

1- Lavelle

2- Gambarotto & Cammozzo

3- Detert & Burriss

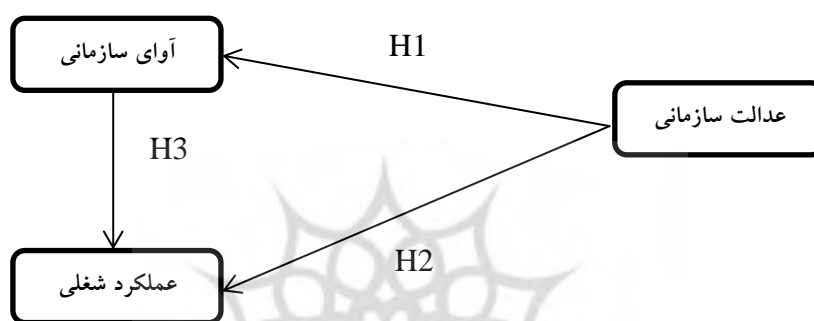
چارچوب مفهومی تحقیق

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

H1: عدالت سازمانی بر آوای سازمانی تاثیر گذار است.

H2: عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر گذار است.

H3: آوای سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیر گذار 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 نظرسنجی 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 یک سنجه از پرسشنامه عملکرد شغلی، میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات آوای سازمانی ۰.۷۵٪، برای سوالات عدالت سازمانی ۰.۹۳٪ و برای سوالات عملکرد شغلی ۰.۹۴٪ محاسبه شد (جدول ۲).

جدول ۲. پایایی پرسشنامه ها

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

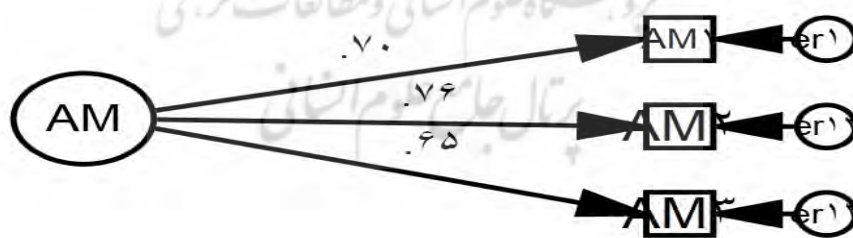
به منظور شناخت متغیرهای پنهان آوای سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مولفه‌های اصلی^۱ و چرخش ماتریس عامل‌ها به روش ایکواماکس^۲ با استفاده از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر در نرم AMOS انجام گرفت.

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 نام‌گذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۶۷,۸ درصد از واریانس آوای سازمانی را تبیین کرده‌اند مقدار شاخص KMO برابر ۰,۷۶۹ که نشان دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است و سطح معنی‌داری شاخص کروییت بارتلت برابر ۰,۰۰ است.

بعد از انجام تحلیل‌های عاملی اکتشافی و شناسایی ابعاد متغیرها آوای سازمانی به وسیله تحلیل عاملی تاییدی، برازش سازه‌های هر یک از متغیرهای پنهان اندازه‌گیری شد تا مشخص شود که سوالات در نظر گرفته شده به نحو مناسبی، سازه پنهان مربوط به خود را اندازه‌گیری می‌کنند. به دلیل خلاصه کردن تحلیل‌ها در این مقاله فقط سازه آوای مطیع به عنوان نمونه تشریح می‌شود. 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 می‌پردازند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به اندازه‌گیری بارهای عاملی هر شاخص و همچنین برازش مدل اندازه‌گیری آن پرداختیم. خروجی نرم افزار AMOS در شکل شماره (۳) نشان می‌دهد 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 شاخص‌ها 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 سازه‌ها 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

سازه‌ها	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 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 شاخص‌های 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 شاخص‌هایی که بر روی آن‌ها بار شده بودند و با توجه به منطق طراحی آن‌ها عامل‌های آوای مطیع، آوای دوستانه و آوای دفاعی نام‌گذاری 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 تحلیل‌های داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها 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 می‌باشد. که با توجه به میزان سطح احتمال «نزدیک به صفر» می‌تواند بیان نمود که فرضیه مورد پذیرش است و یا دلیلی برای رد آن وجود ندارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر آوای نوع دوستانه تاثیر گذار است. به این معنی که، زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌گردد و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌شود تخصیص می‌گردد آوای نوع دوستانه افزایش می‌یابد. کارمندان در چنین شرایطی تلاش می‌کنند که با بیان نظرات و ایده‌های 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 مراداتی که بین سرپرستان و کارکنان وجود دارد، منصفانه است آوای نوع دوستانه کارکنان افزایش می‌یابد. و کارکنان تلاش می‌نمایند که نظرات و ایده‌های 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 می‌دهد 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 ایده‌ها و نظرات خود می‌کنند، 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 ایده‌های سازنده از جانب کارکنان دانستند. که آوا در این مفهوم با بعد آوای نوع دوستانه مطابقت دارد. نتایج آنها 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 می‌کنند در جهت بهبود عملکرد شغلی خود اقدام می‌کنند. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق نصرالدین و خوان ۱ (۲۰۰۷) مطابقت دارد. نتایج تحقیقات آنها نشان می‌دهد 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 آنها نشان می‌دهد که دو بعد عدالت رویه‌ای 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 آنها نشان می‌دهد که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبتی دارد اما آنها در پژوهش خود نتیجه گرفتند که عدالت مروده‌ای بر عملکرد کارکنان تاثیرگذاری معنی‌داری ندارد (حقیقی 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 نفع رسانی 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 هیچ عنوان 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 اردوقان^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 هم چنین 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 پرداختی، 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

- حقیقی، محمد علی؛ احمدی، ایمان و رامین مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷(۲۰)، ۷۹-۱۰۱.
- ساعتچی، محمود. کامکاری، کامبیز. عسگریان، مهناز. (۱۳۸۹). آزمون‌های روانشناختی. نشر ویرایش.
- 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 injustice. 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.

