



# The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Voice among Elementary Teachers in Khorramabad City

Mohamad Fatahi<sup>1\*</sup>, Davoud Kazemi Fard<sup>2</sup>, Azin Hayatpour<sup>3</sup>, Savareh Yousefi<sup>4</sup>

1 ph.d Graduated from Urmia University, Urmia, Iran

2 PhD student in educational psychology, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3 Master's degree, psychology of exceptional children, Islamic Azad University, Firozabad branch, Shiraz, Iran

4. Master Graduated from Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran, Iran

\* **Corresponding author:** fatahi2070@gmail.com

Received: 2024-01-17

Accepted: 2024-02-13

## Abstract

**Background and purpose:** The purpose of this research is to investigate the mediating role of organizational justice in the relationship between authentic leadership and organizational voice among elementary teachers in Khorramabad city.

**Research method:** The statistical population of this research includes all primary teachers of Khorram Abad city in 1402, who were selected as a sample based on Morgan table and using simple random sampling method. Data collection tool Walumbwa, F. & Avolio, B. & Gardner, W. & Wernsing, T. & Peterson, S, (2008), Niehoff and Moorman Organizational Justice Questionnaire (1993) and Hames Organizational Voice Questionnaire. 2012). The content validity of the questionnaires was approved by experts and their Cronbach's alpha calculation showed acceptable values. Structural equation modeling method and LISREL software were used for data analysis.

**Findings:** The research results indicated that the direct effect of authentic leadership on organizational voice and organizational justice is positive and significant. Also, the indirect effect of authentic leadership on organizational voice with the mediating role of organizational justice is positive and significant.

**Conclusion:** Therefore, school administrators emphasize on cultivating the sense of trust and self-awareness of teachers in the environment, and by giving importance to trust-oriented leadership, they should be the basis for the emergence of the organizational voice of teachers in the direction of the progress and development of the school and students, and by using it, they should spread real justice in the organization.

**Keywords:** Authentic leadership, Organizational justice, Organizational voice

© 2019 Journal of New Approach to Children's Education (JNACE)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2022 The Authors.

**How to Cite This Article:** Fatahi, M. (2024). The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Voice among Elementary Teachers in Khorramabad City. *JNACE*, 5(4): 173-184.





## نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری اصیل با آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد

محمد فتاحی<sup>۱\*</sup>، داود کاظمی فرد<sup>۲</sup>، آذین حیات پور<sup>۳</sup>، سواره یوسفی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

<sup>۳</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، روانشناسی کودکان استثنایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزآباد، شیراز، ایران

<sup>۴</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، رشته آموزش و پرورش پیش‌دبستانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول: fatahi2070@gmail.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱۱/۲۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷

### چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری اصیل با آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد انجام شد.

روش پژوهش: جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد که در سال ۱۴۰۲ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای تعداد ۳۱۹ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های رهبری قابل اعتماد (پیترسون و همکاران، ۲۰۰۸؛ ورنسینگ، والومبا و آیولیو و گاردنر)، پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و پرسشنامه آوای سازمانی همس (۲۰۱۲) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش حاکی از آن بود که اثر مستقیم رهبری اصیل بر آوای سازمانی و عدالت سازمانی مثبت و معنی‌دار است. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی مثبت و معنی‌دار می‌باشد.

نتیجه‌گیری: مدیران مدارس باید بر پرورش حس اعتماد و خودآگاهی معلمان در محیط تاکید نموده و با اهمیت دادن به رهبری اعتمادگرا زمینه‌ساز بروز آوای سازمانی معلمان در جهت ترقی و پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان باشند و با استفاده از آن عدالت واقعی را در سازمان گسترش بدهند.

**واژگان کلیدی:** رهبری اصیل، عدالت سازمانی، آوای سازمانی

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان محفوظ است.

شبهه استناد به این مقاله: فتاحی، م (۱۴۰۲). نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری اصیل با آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد. فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان، ۵(۴): ۱۸۴-۱۷۳.

### مقدمه

وجه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. چنانچه افراد در سازمان‌ها براساس وجدان کاری و تعهد، وظایفشان را به بهترین وجه

یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد است. وجود چنین نیروی متعهد

انجام دهند، این امر منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ از سوی دیگر وجود کارکنان فاقد تعهد و وفاداری علاوه بر افت کمی و کیفی عملکرد، باعث تأثیر بر کارکرد سایر کارکنان سازمان نیز می‌شود (۱). مهمترین ویژگی عصر کنونی، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است (۲). این تغییرات سبب شده است که سازمان‌های جدید از نظر منابع انسانی و مالی، سطح فناوری، دامنه فعالیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی با سازمان‌های گذشته تفاوت اساسی پیدا کنند (۳). اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان، مدت-هاست که به اثبات رسیده است و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، بر این موضوع بیشتر متمرکز بوده‌اند (۴). به عبارتی اساس حرکت‌های کارایی و اثربخشی را باید در منابع انسانی جستجو کرد، چرا که هر چه کارکنان نسبت به سازمان وفادار خود باشند رسیدن به اهداف سازمانی تسهیل می‌شود. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به اهداف خود، در یک محیط رقابتی دست یابند، باید جوی ایجاد کنند که در آن روابط بین مدیران و کارکنان بر پایه‌ی اعتماد و اطمینان باشد تا کارکنان بتوانند به راحتی و بدون هیچ دغدغه‌ای به بیان ایده‌ها و اظهارات خود بپردازند و نظرات سازنده‌ی خود را در رابطه با سازمان مطرح کنند (۵). از این رو به منظور بهره‌مندی مفید از نظرها و ایده‌های کارکنان، باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای این امر فراهم شود (۶). در این زمینه ادmondسون<sup>۱</sup> تأکید می‌کند یکی از ویژگی‌های یادگیری موفق در انواع تیم‌های کاری، تمایل تمام اعضای سازمان به ارائه افکار و ایده‌ها در فرایند کار است که در اصطلاح آوای سازمانی نامیده می‌شود (۷). آوای سازمانی شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست‌کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (۸).

یکی از متغیرهای مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه‌ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و ... محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند (۹). علیرغم اهمیتی که آوا در سازمان‌ها دارد، کارکنان در سازمان اغلب به دلیل ترس از انتقام و توبیخ، جرأت بروز عقاید مخالف خود را در مقابل رهبری سازمان ندارند با وجودی که رهبران اظهار دارند که کارکنان عقاید، نظرات مخالف و هشدارهای سازمانی خود را آزادانه بیان دارند. مطالعات

نشان داده است که به منظور رویارویی با تغییرات حاکم بر سازمان‌ها و جهت دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زبردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون‌داد سازمان بیان نمایند (۱۰). همچنان که تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرها و پیشنهادهای خود را به اشتراک بگذارند (۱۱). در همین راستا، الگوهای رفتاری مناسب مدیران در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود (۱۲). این رویکرد پژوهشگران سازمانی همواره به مطالعه عوامل تسهیل‌کننده اظهارنظر کارکنان علاقه نشان داده‌اند. آوای سازمانی در سازمان‌های آموزشی بسیار موثر است و زمینه را برای خلاقیت سازمانی فراهم می‌آورد. به همین خاطر به منظور مواجه با تغییرات حاکم بر سازمانها و دستیابی به اهداف سازمانی در محیط‌های رقابتی امروز، لازم است روابط بین مدیران و کارکنان و معلمان به گونه‌ای باشد که طی آن زبردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان آموزشی بیان نمایند. بنابراین شناسایی موانع بروز آوای سازمانی و تلاش برای رفع آنها اهمیت بسزایی دارد تا از این طریق بتوان پدیده سکوت در سازمان را شکست و سازمان را بسوی نوآوری، خلاقیت و حل مشکلات سوق داد (۱۴).

یکی از عوامل دیگری که پژوهشگران آن را در بروز آوای کارکنان موثر می‌دانند، رهبری سازمانی است (۷). یکی از سبک‌های رهبری که طی آن رهبر و پیروانش به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آنها برقرار می‌شود، رهبری اصیل است (۱۳). از آنجا که ارتقای آوای سازمانی مستلزم فراهم بودن امنیت روانی و ایجاد جوی دوستانه و مملو از اعتماد است. به نظر می‌رسد رهبری اصیل می‌تواند به عنوان یکی از عوامل پیش‌بینی کننده جو آوایی سازمان مطرح شود. رهبران اصیل کسانی هستند که با برخورداری از ویژگی‌های اصیل انسانی منشا اثرگذاری بر دیگران می‌شوند. هرچند اگر خودآگاهانه برای تقویت اثر خود بر دیگران تلاش مضاعف کنند، ممکن است تحولاتی در محیط پیرامونی خود ایجاد کنند. دیگران به آنها اعتماد می‌کنند و نگرانی‌ها و ابهامات خود را با حضور آنها به آرامش و اطمینان تبدیل می‌کنند (۱۴). رهبری اصیل سطحی از آگاهی و نمایش از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق تسهیم اطلاعات برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران و آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است؛ به گونه‌ای

روند می‌توان انتظار موفقیت در مهارت‌افزایی را داشت. پژوهش دیگری توسط کیم<sup>۵</sup> و همکاران (۲۴) نشان داد که رهبری اصیل بر عملکرد اجتماعی تاثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق دیگری با عنوان عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان توسط کیم و کیورا<sup>۶</sup> (۲۵) نشان داد که هر سه بعد عدالت بر آوای نوع‌دوستانه تاثیرگذار است اما تاثیر آن بر آوای مطیع و آوای تدافعی معنادار نیست. در پژوهش دیگری با عنوان رابطه ابعاد مختلف عدالت سازمانی با کارآفرینی سازمانی در شرکتهای کوچک توسط دیزگاه و علیپور و دیناچالی (۲۶) انجام شده است، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که همه ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی دارای رابطه معنادار و مثبت با کارآفرینی در شرکتهای مذکور می‌باشند. یافته‌های علمی نشان می‌دهند که آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. آوا، شکل غیرتاییدی اظهار است که اغلب، قدرت و اختیار رهبر را به چالش می‌کشد. ژائو<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۴ (۲۷) بیان نمود طبق پژوهش‌های انجام شده، آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. از طرف دیگر نبود آن نیز نتایج و آثاری منفی در پی خواهد داشت. در مطالعه والومبا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۸) در سال ۲۰۱۴ مشخص شد که رهبری اعتمادگرا عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. مطالعه اخیر لیو<sup>۹</sup> (۲۹) در سال ۲۰۱۳ نشان داد، رهبری اعتمادگرا پیش‌بینی کننده ایمنی روانشناختی، دل‌بستگی شغلی، سلامت کارکنان و میزان تسهیم دانش در سازمان می‌باشد. ونگ و لاشینگ<sup>۱۰</sup> و همکاران (۳۰) در سال ۲۰۱۲ در پژوهش خود با عنوان رابطه بین رهبری اعتمادگرا، عملکرد و رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی به این نتیجه رسیدند، مدیرانی که به خاطر تاکید بر شفافیت، پردازش متوازن، خودآگاهی و استانداردهای اخلاقی سطح بالا، اصیل دیده می‌شوند، باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند که به ساختارهای توانمندسازی محیط کار دسترسی دارند، نسبت به شغلشان رضایت داشته، و سطح عملکرد بهتری دارند. تحقیقات نشان داده است که فرایندهای عدالت سازمانی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد ممکن است باورها، احساسات و نگرشهای افراد را تحت‌تاثیر قرار دهد. تحقیقات نشان داده است که فرایندهای عدالت سازمانی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد ممکن است باورها، احساسات و نگرشهای افراد را تحت‌تاثیر قرار دهد. به عنوان مثال، گامباروتو و کاموزو<sup>۱۱</sup>، بر تاثیر رفتار آوا بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوا در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان موثر دانسته‌اند (۳۱).

که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به روشنی در اعمال و رفتارهای وی مشاهده کنند (۱۵؛ ۱۶). در واقع، رهبری اصیل از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، رواج خوش‌بینی و تعهد میان پیروان و تشویق روابط شفاف به منظور ایجاد اعتماد و بهبود فضای اخلاقی مثبت، می‌تواند زمینه‌ساز رشد سازمان را فراهم آورد (۱۷). از نظر الیس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۸) رهبران اصیل به طور عمیقی از ارزش‌ها و عقاید خودآگاه برخوردار هستند، صادق، قابل اطمینان و قابل اعتماد نیز می‌باشند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت‌اندیش و متعهد را خلق می‌کنند (۱۹). رهبران اصیل به دنبال تقویت نقاط قوت پیروان خود، گسترش تفکر و ایجاد بستر سازمانی مثبت و جذاب و تحول و دگرگونی در سازمان هستند و دارای یک بعد مرکزی از خودکارآمدی و خودپنداره هستند که اهدافشان بر سطح بالای هماهنگی برخوردار و رفتارشان رسا و شفاف است (۴۵).

در همین راستا، در کنار تاثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی و مشارکت سازمانی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز نظراتشان به واسطه بررسی آثار و نتایج مثبت آن یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز آوای کارکنان موثر دانسته‌اند؛ عدالت سازمانی است. عدالت به عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. به طوری که اساسی‌ترین معرفت در ادیان آسمانی، شناخت خداوند به عنوان امر کننده به عدل و به پا دارنده عدل است که اساس رابطه انسان با خدا نیز هست (۲۰). از نظر پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> (۲۱) سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آنها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهارنظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آنها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند. همچنین واتساید و بارکلای<sup>۴</sup> (۲۲) عنوان کرده‌اند که عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت کند که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیطشان ایجاد کنند. 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.

نتایج بدست‌آمده از پژوهش محمدی و همکاران (۲۳) نشان داده است که توجه مدیران به خودآگاهی، پردازش متون، اخلاق مداری و شفافیت رابطه‌ای و توسعه میل به آغازگر میل به افزایش تلاش و رویارویی متفاوت در کارکنان است و لذا با این

### روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش، توصیفی همبستگی از نوع معادلات ساختاری محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد بود با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای ۳۱۹ نفر از معلمان به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. اخلاق پژوهش در این مطالعه نیز رعایت گردید، به گونه‌ای که مشارکت‌کنندگان در زمینه محرمانه ماندن اطلاعات، اطمینان خاطر داده شد و آن‌ها با رضایت کامل پرسشنامه‌ها را در محیطی آرام و بدون ذکر نام تکمیل کردند. در پژوهش حاضر از ابزارهای زیر برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است:

#### پرسشنامه اول، رهبری قابل اعتماد

این پرسشنامه توسط والومبوا (۳۴) و آیولیو و گاردنر<sup>۱۴</sup> (۱۵) در سال ۲۰۰۸ طراحی گردیده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۶ ماده و چهار مولفه خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متون می‌باشد.

#### پرسشنامه متغیر عدالت سازمانی

این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمان<sup>۱۵</sup> (۳۴) ساخته شده است دارای سه خرده مقیاس زیر است: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. برای تکمیل این پرسشنامه از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است.

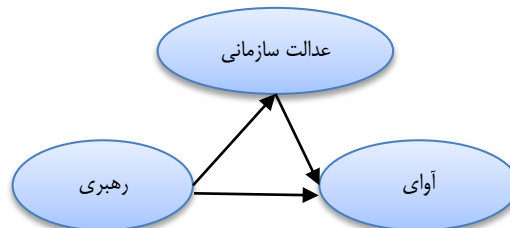
#### پرسشنامه آوای سازمانی

این پرسشنامه توسط هامیس (۵) در ۱۸ گویه و سه بعد (تشویق، ایمنی و کارآمدی) طراحی گردیده است. پاسخ‌های این پرسشنامه بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی موافقم) نمره‌گذاری شده است.

برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که مقدار آن به ترتیب برای پرسشنامه رهبری اصیل ۰/۸۹، و ۰/۹۲، برای پرسشنامه عدالت سازمانی ۰/۸۳، و ۰/۸۷، و برای پرسشنامه آوای سازمانی ۰/۷۸، و ۰/۸۱، به دست آمد. با توجه به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به دست آمده می‌توان پذیرفت که پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوبی برخوردارند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد که در آمار توصیفی از شاخص‌هایی چون فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و در آمار استنباطی از ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل استفاده شد.

در مجموع، می‌توان گفت که به دلیل اینکه مدرسه و فرهنگ و جو آن و نحوه مدیریت و رهبری آن بر شیوه تدریس و سازمانی کردن و شخصی‌کردن معلمان و همچنین روحیه و انگیزش آنان تأثیرگذار است و از همه مهمتر اقداماتی در راستای استقرار سیستم نوین مدیریت کیفیت، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار و توسعه آن، ایجاد امنیت خاطر، روحیه همفکری کارمندان و پرورش تفکر و همفکری کارمندان، سبک‌های رهبری مناسب الزامی و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. بنابراین، با توجه به مواردی که بیان گردید مسئله اصلی این پژوهش اینست که باتوجه به اهمیت عدالت سازمانی در بهبود شرایط و موقعیت سازمان و همچنین در افزایش اثربخشی و کارایی مدرسه به عنوان یک سازمان و معلمان بعنوان قلب اثربخش مدرسه و بهبود روابط تاجه اندازه نقش آن به عنوان متغیر میانجی در این پژوهش می‌تواند باعث بهبود کارایی سازمانی و همچنین باعث افزایش سطح رهبری قابل اعتماد گردد؟ و اینکه آیا رهبری قابل اعتماد هم می‌تواند باعث آوای معلمان مدرسه شود و زمینه‌ساز تحقق عدالت و انصاف در اهداف و پاداش و بروز ایده‌ها و بهبود سیستم سازمانی مدرسه گردد؟ در نهایت باتوجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش با تقسیم‌بندی مولفه‌های رهبری اصیل، عدالت سازمانی و آوای سازمانی در شکل ۱ آمده است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری قابل اعتماد، عدالت سازمانی و آوای سازمانی می‌توانند با یکدیگر روابط معنی‌داری داشته باشند. به عنوان مثال، ماللا و ماللا<sup>۱۶</sup> (۳۲) و کیم و کیورا<sup>۱۷</sup> (۲۵) و همچنین تاکوچی<sup>۱۳</sup> (۳۳) و وایتساید و بارکلای<sup>۱۶</sup> (۱۶) ارتباط این متغیرها را نشان دادند. بدین منظور جهت اندازه‌گیری متغیر رهبری قابل اعتماد چهار مولفه خودآگاهی، پردازش متعادل، جنبه درونی اخلاق، شفافیت ارتباطی در نظر گرفته شد. جهت اندازه‌گیری متغیر عدالت سازمانی سه مولفه عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای مورد توجه قرار گرفت و بالاخره اینکه برای اندازه‌گیری متغیر آوای سازمانی، ابعاد تشویق، ایمنی و کارآمدی در نظر گرفته شد و چارچوب مفهومی پژوهش براساس آنها ترسیم گردید.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش



**یافته‌ها**

یافته‌های توصیفی: بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری پژوهش از لحاظ جنسیت و مدرک تحصیلی نشان داد که ۱۶۰ نفر (۵۱ درصد) از پاسخگویان زن و ۱۵۹ نفر (۴۹ درصد) مرد بودند که از این تعداد ۲۵ نفر (۸ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۳۵ نفر (۴۲ درصد) دارای مدرک لیسانس، ۱۳۰ نفر (۴۱ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۹ نفر (۹ درصد) دارای

مدرک دکترا هستند. برای آزمون مدل پیشنهادی، پس از بررسی مفروضه‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری همچون استقلال خطاها و نرمال بودن چندمتغیری، آزمون مدل اجرا شد. در جدول ۱ میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در جدول ۲ ضرایب همبستگی پیرسون (مرتبه صفر) متغیرهای مدل پیشنهادی گزارش شده است

جدول ۱. شاخص‌های میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

| متغیرها         | میانگین | انحراف معیار | کجی   | کشیدگی |
|-----------------|---------|--------------|-------|--------|
| رهبری اعتمادگرا | ۳/۴۸    | ۰/۳۳۳        | ۰/۲۱۲ | ۰/۲۲۷  |
| آوای سازمانی    | ۳/۷۲    | ۰/۵۳۰        | ۰/۲۷۵ | ۲/۴۷۱  |
| عدالت سازمانی   | ۳/۷۹    | ۰/۴۰۳        | ۰/۴۲۰ | ۰/۲۹۳  |

همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش نمایش داده شده است. علاوه بر این، کجی و کشیدگی نمرات برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد

که داده‌های گردآوری شده طبیعی و نرمال هستند و انحراف به صورت کجی یا کشیدگی زیاد به شکل مثبت یا منفی در هیچ یک از نمرات دیده نمی‌شود.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| متغیرها           | ۱       | ۲       | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |
|-------------------|---------|---------|---|---|---|---|---|---|
| رهبری قابل اعتماد | ۱       |         |   |   |   |   |   |   |
| آوای سازمانی      | ۰/۶۶۳** | ۱       |   |   |   |   |   |   |
| عدالت سازمانی     | ۰/۵۶۷** | ۰/۶۴۳** | ۱ |   |   |   |   |   |

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود همبستگی بین متغیر آوای سازمانی با رهبری قابل اعتماد با ضریب ۰/۶۶ در سطح بالایی قرار دارد. سایر متغیرها هم از همبستگی عالی برخوردار هستند.

ساختاری، ابتدا نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کالموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفته است چرا که نرمال بودن توزیع متغیرها در مطالعات ساختاری از پیش فرض-های روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است.

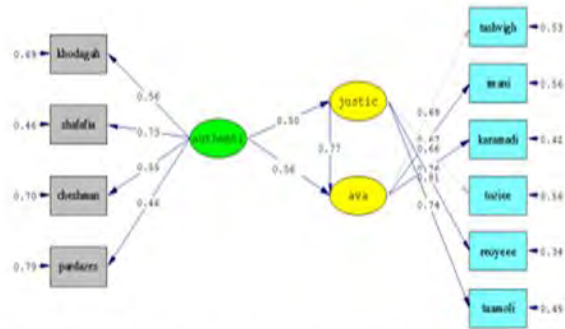
قبل از بحث در مورد تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از مدل

جدول ۳. آزمون کالموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

| متغیر             | آماره آزمون | P – value |
|-------------------|-------------|-----------|
| رهبری قابل اعتماد | ۱۰۰۹۲       | ۰/۱۸۴     |
| عدالت سازمانی     | ۰/۹۱        | ۰/۵۵      |
| آوای سازمانی      | ۰/۷۶        | ۰/۶۰      |

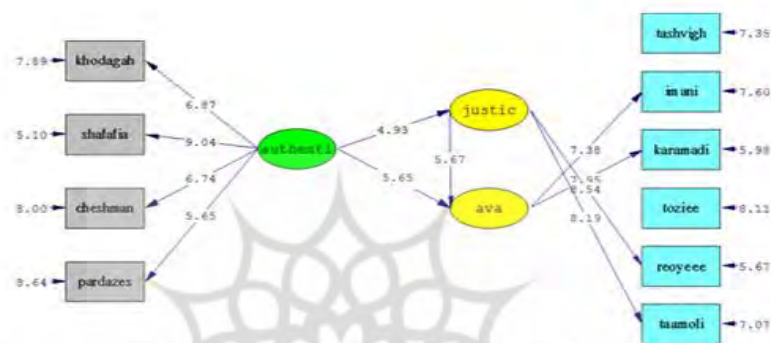
نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد با توجه به اینکه مقدار Z کالموگروف اسمیرنوف تمام متغیرها بزرگتر از  $P > 0/05$  است. مقادیر Z ها از نظر آماری در سطح آلفای پنج صدم معنی‌دار نمی‌باشد، لذا، توزیع تمام متغیرها نرمال می‌باشد.

**استنباط آماری فرضیات تحقیق (مدل معادلات ساختاری)**



Chi-Square=442.05, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.029

شکل ۱. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=442.05, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.029

شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری با مقادیر t

جدول ۴. برزاش الگوی آزمون شده بر اساس شاخص‌های برازندگی

| RMSEA | GFI  | NFI  | CFI  | TLI  | IFI  | $\chi^2/df$ | شاخص برازندگی |
|-------|------|------|------|------|------|-------------|---------------|
| ۰/۰۲  | ۰/۹۸ | ۰/۹۴ | ۰/۹۶ | ۰/۹۲ | ۰/۹۳ | ۲/۸۳        | مدل پیشنهادی  |

جدول ۵. ضرایب استاندارد و مقادیر t متغیرهای مکنون با میانجی‌گری عدالت سازمانی

| مدل پیشنهادی |         |  |
|--------------|---------|--|
| P            | $\beta$ | مسیر   |
| ۰/۰۰۱        | ۰/۵۶    | رهبری قابل اعتماد ← آوای سازمانی                 |
| ۰/۰۰۱        | ۰/۵۵    | رهبری قابل اعتماد ← عدالت سازمانی                |
| ۰/۰۰۱        | ۰/۷۷    | عدالت سازمانی ← آوای سازمانی                     |
| ۰/۰۰۱        | ۰/۸۱    | رهبری قابل اعتماد ← عدالت سازمانی ← آوای سازمانی |

آوای سازمانی برابر (۵/۶۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده‌ی این است که ارتباط میان رهبری اصیل و آوای سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی دار است؛ همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۶) است و میزان تاثیر مثبت رهبری اصیل بر آوای سازمانی را نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اصیل، موجب افزایش ۰/۵۶ واحدی در آوای سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که

در ادامه با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش به بیان و بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

**فرضیه اول: رهبری قابل اعتماد اثر مستقیم بر آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد.**  
مطابق با جدول (۴) آماره معنی‌داری بین متغیر رهبری اصیل و

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری قابل اعتماد بر آوای سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد بود. نتایج نشان داد که رهبری قابل اعتماد بر آوای سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های والومبا و همکاران (۳۵)، ژانگ و هوایی<sup>۱۶</sup> (۱۶)، اردلان و محمدی (۳۶)، دیمتریس و واگولا<sup>۱۷</sup> (۳۷)، نعمتی و همکاران (۳۹)، گیلوناردو<sup>۱۸</sup> (۱۳)، ریگو و ریبریو<sup>۱۹</sup> (۳۸) همخوانی دارد. در تبیین یافته حاضر می‌توان گفت که اگر در سازمان سبک رهبری اصیل وجود داشته باشد باعث می‌شود کارکنان به رهبر خود اعتماد کرده و تمایل بیشتری به اظهار نظر و بیان دیدگاه‌های خود دارند و اینکه رهبران اصیل به دلیل اینکه سرمایه‌های روانی مثبت همچون: اعتماد، خوش‌بینی و امیدواری را در سازمان ترویج می‌دهند، نقش مهمی در اثربخشی و توسعه افراد، تیم‌ها و سازمانها خواهند داشت. به عبارت دیگر، برخورد باز و روابط حمایتی مدیر و همچنین شفافیت که در قالب اعتماد بالاتر و تعاملات بیشتر با اعضا منعکس می‌شود، ادراک کارکنان از اثربخشی و امنیت آوا را افزایش داده و به این ترتیب منجر به به افزایش آوای سازمانی می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان‌ها، ابتدا به شناسایی ابعاد رهبری اصیل و کاربرد هر کدام از ابعاد در محیط‌های آموزشی و شغلی در جهت ارتقای سطح آگاهی و نگرش این سبک از رهبری برای مدیران و رهبران سازمانی این محیطها اقدام و همچنین به برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب و آشناسازی مدیران این سازمان‌ها با این سبک رهبری اصیل در جهت نتایج و پیامدهای آوای سازمانی اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد با استفاده از نظام پاداش‌دهی مناسب و شفافیت ارتباطی و خودآگاهی، کارکنان را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق نموده و به طور منصفانه ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان را بررسی نمایند و اینکه کارکنان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت دهند. در بررسی فرضیه دوم نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر آوای سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با کیم و همکاران (۲۵)، تاکوچی و همکاران (۳۳) همسو می‌باشد. در تبیین یافته حاضر می‌توان عنوان نمود زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌شود و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌شود تخصیص داده می‌شود، آوای سازمانی افزایش می‌یابد. آنها در چنین شرایطی تلاش می‌کنند تا با مشارکت فعال در مورد مشکلات سازمان، راه‌حل ارائه کرده و با بیان نظرات و ایده‌های خود به سازمان و همچنین همکاران خود ارائه نمایند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان با

رهبری اصیل بر آوای سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه دوم: عدالت سازمانی اثر مستقیم بر آوای

#### سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد.

مطابق با جدول (۴) آماره معنی‌داری بین متغیر عدالت سازمانی و آوای سازمانی برابر (۷/۶۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده‌ی این است که ارتباط میان عدالت سازمانی و آوای سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی دار است؛ همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۷۷) است و میزان تاثیر مثبت رهبری اصیل بر آوای سازمانی را نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در عدالت سازمانی، موجب افزایش ۰/۷۷ واحدی در آوای سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که عدالت سازمانی بر آوای سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه سوم: رهبری اصیل اثر مستقیم بر عدالت

#### سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد.

مطابق با جدول (۴) آماره معنی‌داری بین متغیر رهبری اصیل و عدالت سازمانی برابر (۴/۹۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده‌ی این است که ارتباط میان رهبری اصیل و عدالت سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی دار است؛ همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۵) است و میزان تاثیر مثبت رهبری اصیل بر عدالت سازمانی را نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اصیل، موجب افزایش ۰/۵۵ واحدی در عدالت سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که رهبری اصیل بر عدالت سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد؛ بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

### فرضیه چهارم: رهبری قابل اعتماد بانقش میانجی

#### عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم بر آوای سازمانی در

#### بین معلمان ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد.

مطابق با جدول ۴، آماره معنی‌داری بین متغیر رهبری اصیل و عدالت سازمانی و آوای سازمانی برابر (۷/۵۲) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است؛ بنابراین اثر میانجی‌گری عدالت سازمانی در تاثیرگذاری رهبری اصیل بر آوای سازمانی پذیرفته می‌شود؛ همچنین با توجه به مقدار ضریب مسیر (۰/۸۲) مشخص می‌شود که عدالت سازمانی در تاثیرگذاری رهبری اصیل بر آوای سازمانی نقش میانجی‌گری مثبت و اثر غیرمستقیم دارد.



ادراک عدالت سازمانی در سازمان، تلاش بیشتری در ارائه نظرات خود در حوزه‌های مختلف سازمان صرف می‌کنند. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود که مدیران باید کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب کنند و از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی کنند و از این نظرات در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند و همچنین پیشنهاد می‌گردد رعایت عدالت در برنامه‌های کاری، سطح حقوق پرداختی، حجم کار محول شده به هر کارمند و حجم مسئولیت هر کارمند توسط مدیران انجام گیرد و تمامی تصمیمات شغلی بدون تبعیض شامل همه کارکنان گردد. در بررسی فرضیه سوم نتایج نشان داد رهبری قابل اعتماد بر عدالت سازمانی کارکنان اثر مستقیم دارد. پژوهش حاضر، با میرمحمدی و همکاران (۴۰)، گیالونارد<sup>۲۰</sup> (۱۳)، سیدنقوی و کاهه (۴۱)، اسمیت و هوی<sup>۲۱</sup> (۴۲)، کیم و همکاران (۴۴) و العظمی و النزی<sup>۲۲</sup> (۴۳)، کوای<sup>۲۳</sup> و همکاران (۴۶) همخوانی دارد. در تبیین یافته این پژوهش حاضر می‌توان بیان کرد که رهبری اصیل یکی از ابزارهای رشد شخصی بشر و تعالی اوست و به نظر می‌رسد کارکنان در هر جایی که کار می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی می‌خواهند. آنها به دنبال کاری با معنا و امیدبخش هستند. با توجه به تأثیری که رهبری اصیل بر ادراک افراد از عدالت سازمانی، افکار، نگرش‌ها و رفتار آنان یا به طور کلی تعهد افراد بر سازمان دارد، معلمان باید از رعایت عدالت در سازمان، ارزشها و اصول رهبری برای موفقیت استفاده کنند. بنابراین، توصیه می‌شود که مدیران این سازمان باید بر فراهم کردن محیطی توأم با احترام و اعتماد، ادراک کارکنان از عدالت در سازمان را تأکید نمایند. و در بررسی فرضیه چهارم این پژوهش نتایج نشان داد که رهبری قابل اعتماد بانقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم بر آوای سازمانی دارد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان ذکر نمود که اگر در سازمان رهبری قابل اعتماد باشد و این رهبری بر پرورش فردی و خودآگاهی کارکنان در سازمان تأکید کند و همچنین در صورتی که رهبری واقع‌بینانه و قابل اعتماد در سازمان باشد و رهبری بتواند نقش و جایگاه خود را بشناسد باعث می‌شود عدالت سازمانی در دانشگاه و محیط‌های مدرسه ایجاد شود و عدالت و تعادل سازمانی در سازمانها بوجود آید و کارکنان احساس رضایت کنند و بتوانند به درستی کارایی و اثربخشی خود را نشان دهند. و نقش خودشان را به خوبی ایفا کنند. رهبری اعتمادگرا یک رهبری اصیل و واقعی و درونی شده می‌باشد، در واقع رهبران اصیل می‌تواند تأثیر مثبتی بر رفتارهای پیروان داشته باشند، چرا که چنین رهبرانی، خودکنترلی، کارکنان را فراهم می‌آورند. این رهبران همچنین با تأکید بر رعایت وظایف اخلاقی، موجب افزایش حس پایبندی به اهداف و

دستیابی به کیفیت بی‌نظیر در بلندمدت می‌شوند. اگر رهبری قابل اعتماد نقش واقعی خود را در سازمانها ایفا کند باعث می‌شود که عدالت سازمانی گسترش پیدا کند و کارکنان درک واقعی از سازمان داشته باشند و در صورت برقراری عدالت سازمانی منجر به بروز ایده‌ها و نظرات از سوی کارکنان خواهد شد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمانی جهت تحقق رهبری اعتماد در سازمان و برقراری روابط مفید و اعتماد در سازمانها سعی کنند به طور واضح و روشن، انتظارات خود از کارکنان را به طور روشنی بیان نمایند، رهبران و مدیران سازمان باید سعی کنند اعتماد و تعهد را در سازمان توسعه بدهند و کاری کنند که رضایتمندی و عدالت در سربلوه کارهای سازمانی باشد و در واقع عدالت سیستمی و توزیعی و مبادله‌ای و پاداشی به معنای واقعی در سازمانها و مخصوصاً در میان کارکنان رایج گردد زیرا در صورت سرپرست واقعی و تأکید این سرپرست بر نقش اعتماد و عدالت نقشی کلیدی و موثر بر بروز ایده‌ها از سوی کارکنان و مشارکت واقعی آنها در فرایند سازمانی خواهد داشت، رهبران سازمانی و مدیران باید به بیان روشن و شفاف نظرها، تسهیم اطلاعات با کارکنان، یکسان بودن گفتار و رفتار، اهمیت به نظر کارکنان و توجه به دیدگاه‌های جایگزین در تعامل با کارکنان بپردازند و تلاش کنند که کارکنان به این ویژگی‌ها در رفتار خود پایبند باشند.

### موازین اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می‌دارند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

- voice behaviour: links with important work-related outcomes: Murdoch University. 2015.
- [6] Hoffmann J. Contesting the real world of budgets: The polyphony of organizational socialization. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 2020; 18(1): 30-50.
- [7] Detert JR, Burris ER. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 2007; 50(4): 869-884.
- [8] Travis DJ, Gomez RJ; Mor Barak ME. Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 2011; 33: 46-68.
- [9] Ghanbari S, Zandi Kh, Mohammadi M, Ahmadianfar F. Facilitating organizational voice through trustworthy leadership "An approach to leader-follower interactions". *Scientific-Research Quarterly of Public Administration*, 2014; 7(4): 865-882.
- [10] Hu Y, Liping Zh, Mengmeng Zh, Jie L, Phil M, Haichao S, Dawei W. Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees, Willingness to Speak Out. *Acta Psychol. Sin.* 2018; 38: 297-307
- [11] Vakola M, Bouradas D. "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation." *Employee Relations*, 2005; 27(5): 441-458.
- [12] Sethuraman K, Suresh J. Effective leadership styles. *International business research*, 2014; 7(9): 165-179.
- [13] Giallonardo Lm, Wong Ca, Iwasiw Cl. Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*. 2010;18(8):993-1003
- [14] Zheng Y, Epitropaki O, Graham L, Caveney N. Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 2022; 48(4): 973-1002.
- [15] Avolio BJ, Gardner WI. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2005; 16(3): 315-338.
- [16] Walumbwa F, Christensen AL, Hailey F. Authentic leadership and the knowledge

#### واژه نامه

1. Edmondson ۱. ادموندسون
2. Iles ۲. ایلس
3. Pinder, Harlos ۳. پیندر و هارلوس
4. Whiteside, Barclay ۴. واتساید و بارکلای
5. Kim ۵. کیم
6. Kim, Kiura ۶. کیم و کیورا
7. Zhao ۷. ژائو
8. Walumbwa ۸. والومبا
9. Liu ۹. لیو
10. Wang, Laschinger ۱۰. ونگ و لاشینگر
11. Gambarotto, Cammozzo ۱۱. گامباروتو و کاموزو
12. Malla, Malla ۱۲. مالا ، مالا
13. Takeuchi ۱۳. تاکوچی
14. Avolio, Gardner ۱۴. آیولیو گاردنر
15. Niehoff, Morman ۱۵. نیهوف و مورمان
16. Zhang, Huai ۱۶. ژانگ و هوایی
17. Dimitris, Vakola ۱۷. دیمتریس و واکولا
18. Giallonardo ۱۸. گیالوناردو
19. Rego, Ribeiro ۱۹. ریگو و ریبیرو
20. Giallonardo ۲۰. گیالونارد
21. Smith, Hoy ۲۱. اسمیت و هوی
22. Alazmi, Alenezi ۲۲. العظمی و النزی
23. Qi ۲۳. کوای

#### فهرست منابع

- [1] Ahmadi H, Ghasemi Sh, Nosrati Hashi K, Investigating the effect of organizational pride on emotional commitment with the mediating role of job adaptability and moderating work conscientiousness among elementary teachers, *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*. 2023; 4: 37-57.
- [2] Ölçer F, Coşkun ÖF. The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 2024; 19(1): 23-46.
- [3] Wang HK, Yen YF. How the organizational ethical climate accounts for employee voice behavior: a multilevel analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2023; 61(1): 124-145.
- [4] Mehrabian F, Nasiripour A, Kesharz S. Factors Affecting Human Resources Productivity in Guilan University of Medical Sciences Using Path Analysis. *Journal of Medical Sciences of Zanzan*, 2011; 19(75). 94-106, (In Persian).
- [5] Hames K. Employees' voice climate perceptions and perceived importance of

- A. The Relationship between Different Dimensions of Organizational justice and Organizational Entrepreneurship in Small Firms. *The Journal of Productivity Management*. 2011; 5 (16):107-24.
- [27] Zhao H. Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*. 2014.
- [28] Walumbwa FO, Christensen AL, Hailey F. Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*. 2014; 40(2):110-118.
- [29] Liu Y. Linking Authentic Leadership to Positive Employee Health, Behavioral Engagement, and Job Performance [Dissertation Notice]. *Journal of Applied Christian Leadership*. 2013; 7(2):115-6.
- [30] Laschinger Hks, Wong Ca, Grau Al. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of nursing studies*. 2012; 49(10):1266-1276.
- [31] Gambarotto F, Cammazzo A. Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*. 2011; 12(2):166-179.
- [32] Malla SS, Malla S. Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*, 2023; 30(2): 603-627.
- [33] Takeuchi R, Chen Z, Cheung SY. Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 2012; 65(2):283-323.
- [34] Niehoff BP, Morman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 1993; 36(3): 527-558.
- [35] Zhang Y, Huai M-y, Xie Y-h. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*. 2015; 26(1):25-36.
- [36] Ardalan MR, Ghanbari S, Mohammadi Mf. Evaluation the role of transformational leadership In the incidence of economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers. *Organizational Dynamics*, 2011; (40): 110-118.
- [17] Wong C, Cummings G. Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 2009; 23 (5): 522-538.
- [18] Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD. Authentic leadership and eudaemonic well-being Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2005; 16: 373-394
- [19] Audenaert M, Decramer A, George B. How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership, *Evaluation and Program Planning*, 2021; 85: 101-114.
- [20] Shimamura M, Fukutake M, Namba M, & Ogino T. The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied Nursing Research*, 2021; 61: 151479.
- [21] Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2001; 20: 331-369.
- [22] Whiteside DB, Barclay LJ. Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*. 2012; 116(2):251-66.
- [23] Mohammadi P, Ardalan, Ahmadi M, Azizi A. Examining the effect of authentic leadership on skill development with emphasis on the mediating role of teachers' professional self-efficacy. *Scientific Journal of applied educational leadership*, 2022; 3(3): 69-82.
- [24] Kim TY, David EM, Chen T, Liang Y. Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 2023;. 49(3): 944-973.
- [25] Kim H, Kiura M. The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*, 2023; 60(3): 802-822.
- [26] Dizgah M, Alipour H, Rahimi Dinachali

- [42] Smith PA, Hoy WK. Academic optimism and student achievement in urban elementary schools. *Journal of Educational Administration*. 2007.
- [43] Alazmi AA, Alenezi AS. Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 2023; 26(5): 778-794.
- [44] Barami R, Saheghi S, Sabounchi R. The effect of authentic leadership on the empowerment of employees through the mediating role of organizational voice and organizational justice, *Quarterly Journal of Knowledge Management in Sports*, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 2022; 4(2).
- [45] Bagheri H, alirezai AT, Kabaranzadeh MR. Explanation of Digital Equipment Model And Process Technology In Downstream Petrochemical Industrial Units. *Journal Behavioral Studies in Management* Islamic Azad University, North Tehran Banch. 2022;13(31). [Http://Bsm.Iau-Tnb.Ac.Ir](http://Bsm.Iau-Tnb.Ac.Ir).
- [46] Qi L, Xu Y, Liu B. Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 2023; 14.
- organizational Sounds "Analysis of the mediating role of ICT". *IT Management Studies*. 2015;3(11):1-24.
- [37] Dimitris B, Vakola M. Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business*. 2010; 1-19.
- [38] Rego A, Ribeiro N, Cunha Mp. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*. 2010; 93 (2):215-35.
- [39] Nemati Tahamtan Sh, Sharifian L, Moradi S. The relationship between leadership style and organizational voice with mediating role organizational agility among the employees Jihad of Tehran University (ACECR of Tehran University), *Journal of new approaches in educational administration*, 2021; 12(4): 191-204, DOI: 10.30495/jedu..22942.464.
- [40] mirmohammadi M, rahimian M, jalalkhanabadi T. Authentic Leadership and Job Attachment: Trust as a Mediating Variable,. *Public Management Perspectives Quarterly*. 2012;12:15-34.
- [41] Seyed Naghavi Ma, Kahe M. The role of authentic leadership in improving the level of creativity and enthusiasm of employees, *scientific-research quarterly of management studies (improvement and transformation)*, 2014; 23(76): 1-27.