



Perceived Good Governance, Organizational Justice, and Employee Voice in Iranian Universities: The Mediating Role of Justice and the Moderating Effect of Islamic Work Ethics

Ghasem Eslami^{id}, Mohammad Gholami^{id}, Hossein Afkhami Rohani^{id}, Fatemeh Ghorbani

1-, Iran

(* Corresponding Author Email:)

Received: 2022-10-15 Revised: 2022-10-22 Accepted: 2023-06-14 Published: 2023-06-21

Citation: (2026). Perceived good governance, organizational justice, and employee voice in Iranian universities: The mediating role of justice and the moderating effect of Islamic work ethics. *Islamic Studies in Humanities*, 1(1), <https://doi.org/.....>

Extended Abstract

Introduction

Universities and higher education institutions are increasingly confronted with pressures for public accountability, competition for scarce resources, and the demand for enhanced educational and research quality. Global policy frameworks, including UNESCO guidelines, emphasize that good governance—built upon transparency, accountability, participation, impartiality, and integrity—constitutes an essential foundation for organizational effectiveness. Furthermore, good governance creates an institutional environment that enables employee voice, defined as the voluntary and responsible expression of ideas, concerns, and suggestions for improvement. In many higher education systems, particularly in non-Western contexts such as Iran, governance challenges persist, including bureaucratic rigidity, limited participatory mechanisms, and insufficient transparency. At the same time, employee voice is recognized as a high-risk but highly valuable behavior that depends on employees' perceptions of fairness and trust. Despite the growing literature on governance, organizational justice, and employee voice, integrated studies examining these constructs within the Iranian higher education system remain scarce, and little is known about how Islamic Work Ethics (IWE) may moderate behavioral outcomes. This study therefore examines whether organizational justice mediates the relationship between good governance and employee voice, and whether IWE enhances the impact of perceived justice on employees' willingness to speak up.

Methodology

This applied, cross-sectional study used a survey-based analytical design to evaluate relationships among perceived good governance, organizational justice, employee voice, and Islamic Work Ethics. Standardized scales were adopted from previous studies and localized through translation–back translation and expert review to ensure validity. Good governance was measured using 15 items across its five core dimensions; organizational justice was measured using Colquitt's 12-item scale; employee voice was measured with 10 items distinguishing promotive and prohibitive voice; and Islamic Work Ethics was measured with 10 items. Responses were collected using a five-point Likert scale. The study population comprised administrative and professional staff in Iranian universities. Due to the unknown size of the population, stratified random sampling was employed. Based on Cochran's formula, the minimum required sample size was determined to be 384; however, 500 questionnaires were distributed, and 395 valid responses were obtained. Data analysis involved descriptive statistics and Pearson correlations, followed by confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) using AMOS to test the hypothesized relationships. Reliability indices indicated strong internal consistency, and the mediation hypothesis was tested via bootstrapping procedures, while moderation was assessed using hierarchical regression with interaction terms, in line with Aiken and West (1991). Ethical considerations—including informed consent, confidentiality, and voluntary participation—were strictly observed throughout the study.

Findings

The results demonstrated positive and significant correlations among all major variables, indicating conceptual alignment and suitability for SEM. CFA confirmed the adequacy of all factor loadings, and goodness-of-fit indices showed that both the measurement and structural models had acceptable fit. SEM results revealed that good governance significantly predicted organizational justice ($\beta = 0.705$, $p < .001$) and employee voice ($\beta = 0.483$, $p < .001$), while organizational justice also significantly predicted employee voice ($\beta = 0.507$, $p < .001$). Bootstrapping



procedures supported the mediation hypothesis, confirming that organizational justice significantly mediated the relationship between good governance and employee voice, with confidence intervals excluding zero. Furthermore, hierarchical regression analysis showed that Islamic Work Ethics moderated the justice–voice relationship ($\beta = 0.216$, $p < .01$), such that employees with higher levels of IWE exhibited stronger positive responses to fairness in the form of increased voice behavior. The increase in explained variance ($\Delta R^2 = .046$) confirmed the presence of moderation. Mean scores suggested that while perceptions of good governance were relatively high, employee voice levels remained comparatively lower, revealing a potential gap between structural conditions and behavioral manifestation.

Discussion and Conclusion

The findings provide a comprehensive picture of how structural governance mechanisms, justice perceptions, and cultural-ethical values jointly shape employee voice in Iranian higher education. Good governance enhances organizational justice by reducing arbitrary decision-making, clarifying responsibilities, and strengthening transparency—conditions long emphasized in global governance guidelines. These results align with international evidence showing that fair procedures, accessible information, and accountable management increase employees' perceptions of distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. Organizational justice, in turn, emerged as a powerful driver of employee voice, consistent with social exchange theory, which posits that fair treatment fosters reciprocal, constructive behaviors. In hierarchical cultures such as Iran's, where speaking up may entail social or professional risks, fairness plays an especially critical role in creating psychological safety and trust. The direct effect of good governance on employee voice further indicates that structural reforms—such as establishing transparent decision-making channels and participatory forums—can independently reduce organizational silence. The mediation findings demonstrate that justice is a key psychological mechanism through which governance improvements translate into employee voice, suggesting that governance reforms must be coupled with fairness-enhancing practices to fully realize positive outcomes. Additionally, the moderating effect of Islamic Work Ethics highlights the importance of ethical and religious values in shaping behavioral responses. Employees with stronger IWE not only place higher moral importance on justice but also respond more positively to fair treatment by engaging in constructive voice behaviors. This insight underscores the necessity of culturally grounded approaches to organizational behavior in Islamic contexts. Overall, the study contributes to theoretical and practical understanding by linking governance research with behavioral organizational outcomes in a non-Western setting and by integrating ethical-moral variables into established justice–voice frameworks. Managerially, the results suggest that strengthening good governance practices, enhancing fairness in processes and interactions, and promoting ethical work values can collectively cultivate an environment in which employee voice thrives. While the study is limited by its cross-sectional design and self-report measures, the consistency of findings with global literature enhances their credibility. Ultimately, the research underscores that employee voice is not merely a product of encouragement but the outcome of coherent governance structures, fair organizational climates, and deeply internalized ethical values.

Keywords: Employee voice, Good governance, Higher education, Islamic work ethics, Organizational justice



حکمرانی خوب ادارک‌شده، عدالت سازمانی و صدای کارکنان در دانشگاه‌های ایران: نقش میانجی عدالت و نقش تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی

قاسم اسلامی^۱، محمد غلامی، حسین افخمی روحانی، فاطمه قربانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۲۴

چکیده

دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر با فشارهای روزافزون پاسخ‌گویی عمومی، رقابت برای جذب منابع و ضرورت تضمین کیفیت مواجه شده‌اند؛ شرایطی که اهمیت استقرار حکمرانی خوب را دوچندان می‌کند. حکمرانی خوب با تأکید بر اصولی همچون شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، بی‌طرفی و پاک‌دستی، نه تنها کارآمدی سازمانی را ارتقاء می‌دهد، بلکه بستری برای شکل‌گیری رفتارهای سازنده‌ای نظیر صدای کارکنان فراهم می‌آورد. اگرچه صدای کارکنان به عنوان بیان داوطلبانه ایده‌ها و نگرانی‌ها برای بهبود سازمان شناخته می‌شود، اما پایداری این رفتار منوط به ادراک عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی است. با توجه به چالش‌های حکمرانی و مشارکت در برخی دانشگاه‌های ایران، و از سوی دیگر نقش بالقوه اخلاق کاری اسلامی در ارتقاء حساسیت اخلاقی کارکنان، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر صدای کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی و نقش تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی (مقطعی) است. جامعه آماری شامل کارکنان اداری و کارشناسی دانشگاه‌های ایران بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. اگرچه براساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد شد، در نهایت، داده‌های حاصل از ۳۹۵ پرسش‌نامه معتبر مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه‌های مبتنی بر مقیاس‌های معتبر حکمرانی خوب (۱۵ گویه)، عدالت سازمانی (۱۲ گویه)، صدای کارکنان (۱۰ گویه) و اخلاق کاری اسلامی (۱۲ گویه) بود. روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار AMOS انجام شد. نتایج نشان داد که حکمرانی خوب، اثر مثبت و معناداری هم بر عدالت سازمانی و هم بر صدای کارکنان داشت. همچنین عدالت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده مستقیم و معنادار صدای کارکنان است. آزمون بوت‌استرپ، نقش میانجی جزئی عدالت سازمانی را در رابطه میان حکمرانی خوب و صدای کارکنان تأیید کرد. افزون بر این، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که اخلاق کاری اسلامی نقش تعدیل‌گر مثبت داشت، به طوری که در سطوح بالاتر اخلاق کاری اسلامی، تأثیر ادراک عدالت بر تمایل کارکنان به ابراز صدای سازمانی شدت یافت. نتایج نشان داد که حکمرانی خوب از طریق بهبود ادراک عدالت سازمانی و همچنین به صورت مستقیم، زمینه بروز رفتار صدای کارکنان را فراهم می‌کند. در بستر دانشگاه‌های ایران که ساختارهایی نسبتاً سلسله مراتبی بر آن‌ها حاکم است، اجرای اصول حکمرانی خوب می‌تواند اعتماد، شفافیت و امنیت روان‌شناختی کارکنان را افزایش دهد و آنان را به مشارکت و بیان ایده‌های سازنده تشویق کند. نقش میانجی عدالت نشان داد که بدون توجه به اصول عادلانه، اثر حکمرانی خوب ناقص باقی می‌ماند. همچنین نقش تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی نشان‌دهنده اهمیت عوامل ارزشی و فرهنگی در تقویت رفتارهای مطلوب سازمانی است. این یافته‌ها بر ضرورت سیاست‌گذاری هم‌زمان در سه حوزه حکمرانی، عدالت و اخلاق کاری در دانشگاه‌ها تأکید می‌کند.

کلیدواژه‌ها: اخلاق کار اسلامی، آموزش عالی، حکمرانی خوب، صدای کارکنان، عدالت سازمانی

مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در دهه‌های اخیر با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده مواجه شده‌اند که مستقیماً کارآمدی حکمرانی و کیفیت تصمیم‌گیری در این نهادها را تحت تأثیر قرار داده است. فشارهای فزاینده پاسخ‌گویی عمومی، رقابت برای جذب منابع مالی و انسانی، و ضرورت تضمین کیفیت آموزشی و پژوهشی موجب شده است که الگوهای سنتی اداره دانشگاه‌ها با تردیدهای جدی مواجه شوند (Hallak & Poisson, 2007) در چنین شرایطی، مسئله اساسی این است که چگونه می‌توان سازوکارهای حکمرانی را به گونه‌ای طراحی و

اجرا کرد که نه تنها کارایی و شفافیت سازمانی را ارتقاء دهند، بلکه زمینه مشارکت فعال کارکنان و شنیده شدن صدای آنان را نیز فراهم آورند.

ادبیات سیاست‌گذاری آموزش عالی به‌طور گسترده بر این نکته تأکید دارد که حکمرانی کارآمد دانشگاهی مستلزم نهادینه‌سازی اصولی همچون شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت ذی‌نفعان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری است. گزارش‌ها و چارچوب‌های سیاستی بین‌المللی، از جمله اسناد یونسکو و مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی، دسترسی عمومی به اطلاعات عملکردی، تعیین خطوط مسئولیت روشن و تقویت نقش دانشگاهیان و کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی آموزشی، پژوهشی و اداری را از ارکان حکمرانی خوب معرفی کرده‌اند (Zaman, 2015). با این حال، تمرکز غالب این اسناد و پژوهش‌ها بیشتر بر ساختارها و سازوکارهای رسمی بوده و کمتر به پیامدهای رفتاری حکمرانی در سطح کارکنان پرداخته شده است.

حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها، فراتر از یک چارچوب نهادی، واجد پیامدهای هنجاری و رفتاری مهمی است. چنین حکمرانی‌ای می‌تواند بستر سازمانی لازم برای شکل‌گیری اعتماد، ادراک عدالت و مشارکت معنادار کارکنان را فراهم کند؛ عناصری که پیش‌شرط اساسی برای بروز رفتارهای داوطلبانه و اصلاح‌گرانه در سازمان به شمار می‌روند (Zaman, 2015). یکی از مهم‌ترین این رفتارها، «صدای کارکنان» است که به بیان آگاهانه، داوطلبانه و مسئولانه ایده‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادهایی اشاره دارد که با هدف بهبود عملکرد و اصلاح وضعیت موجود مطرح می‌شوند (Liang et al., 2012; Morrison & Milliken, 2000).

در حوزه رفتار سازمانی، صدای کارکنان به‌عنوان منبعی کلیدی برای یادگیری سازمانی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و نوآوری شناخته می‌شود. با این حال، این رفتار به دلیل در بر گرفتن انتقاد سازنده و به چالش کشیدن رویه‌های موجود، رفتاری بالقوه پرریسک تلقی می‌شود و بروز آن به شدت به ادراک کارکنان از انصاف، حمایت و امنیت روانی وابسته است (Mohammad et al., 2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در غیاب عدالت سازمانی، صدای کارکنان یا خاموش می‌شود یا به رفتارهای مخرب و بدبینانه تبدیل می‌گردد، درحالی که حکمرانی مبتنی بر عدالت و شفافیت می‌تواند زمینه پایداری و اثربخشی این رفتار را فراهم آورد (Detert & Burris, 2007).

در بسیاری از نظام‌های آموزش عالی از جمله ایران، شواهد تجربی از وجود شکاف‌های جدی در حکمرانی دانشگاهی حکایت دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که غلبه رویه‌های بوروکراتیک، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، ضعف شفافیت اطلاعات عملکردی و محدود بودن مشارکت واقعی کارکنان و اعضای هیئت علمی در فرآیندهای تصمیم‌سازی، از چالش‌های ساختاری دانشگاه‌های ایرانی است (Morrison, 2014).

این وضعیت نه تنها خودارزیابی نهادی و آزادی علمی را تضعیف می‌کند، بلکه می‌تواند ادراک بی‌عدالتی را در میان کارکنان تقویت کرده و تمایل آنان به مشارکت فعال و بیان دیدگاه‌های اصلاحی را کاهش دهد.

شرایط پساکرونا نیز این چالش‌ها را تشدید کرده است. فشارهای مدیریتی ناشی از محدودیت منابع، ناهماهنگی سیاست‌های کلان آموزش عالی و مقاومت ساختاری در برابر اصلاحات موجب شده است که مسئله حکمرانی و نقش نیروی انسانی در بهبود سازمانی بیش از پیش برجسته شود (Ahmadi, 2020). در چنین بستری، توجه به عدالت سازمانی به‌عنوان سازوکاری میانجی میان ساختارهای حکمرانی و رفتارهای کارکنان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

مطالعات انجام‌شده در ایران نشان می‌دهند که عدالت ادراک‌شده، نقش مهمی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دانشگاهی ایفا می‌کند. به‌عنوان نمونه، پژوهش‌های موردی در دانشگاه‌های منطقه‌ای حاکی از آن است که عدالت سازمانی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای فراتر از نقش مرتبط بوده و ادراک بی‌عدالتی می‌تواند مشارکت و انگیزش کارکنان را به‌طور معناداری تضعیف کند (Iranzadeh & ASADI, 2009). با این حال، این مطالعات عمدتاً به پیامدهای نگرشی عدالت پرداخته و نقش آن را در فعال‌سازی صدای کارکنان، آن هم در پیوند با حکمرانی دانشگاهی، به‌طور نظام‌مند بررسی نکرده‌اند.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با صدای کارکنان عمدتاً در سازمان‌های خصوصی و در زمینه‌های فرهنگی غربی انجام شده‌اند و مطالعات مربوط به مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در بافت‌های غیرغربی، محدود و پراکنده است (Nisha, 2025). از سوی دیگر، ادبیات حکمرانی دانشگاهی نیز بیشتر بر ساختارها و سیاست‌ها تمرکز داشته و کمتر به سازوکارهای رفتاری در سطح کارکنان توجه کرده است (Hallak & Poisson, 2007). این دو جریان پژوهشی، به‌ندرت در یک چارچوب تحلیلی واحد به هم پیوند خورده‌اند.

افزون بر این، در بستر دانشگاه‌های ایرانی، اخلاق کاری اسلامی به‌عنوان یک بُعد هنجاری و فرهنگی می‌تواند نقش مهمی در تفسیر عدالت و واکنش رفتاری کارکنان ایفا کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که خلیقات می‌توانند نحوه درک انصاف، مسئولیت‌پذیری و مشارکت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند و به‌عنوان عاملی تعدیل‌گر، شدت اثر عدالت سازمانی بر رفتارهایی نظیر صدای کارکنان را تغییر دهند.

(Beekun, 2006). با این حال، این بُعد اخلاقی تاکنون به‌ندرت در مطالعات مربوط به حکمرانی دانشگاهی و صدای کارکنان وارد شده است. بر این اساس، نوآوری این پژوهش دقیقاً از دل همین شکاف‌ها برمی‌خیزد: پیوند دادن حکمرانی خوب دانشگاهی با رفتار صدای کارکنان از طریق سازوکار عدالت سازمانی، بررسی این روابط در بافت آموزش عالی ایران به‌عنوان زمینه‌ای غیرغربی و کم‌پژوهش، و در نهایت، وارد کردن اخلاق کاری اسلامی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر که می‌تواند توضیح‌دهنده تفاوت‌های رفتاری کارکنان در مواجهه با ادراک عدالت باشد (Morrison, 2014).

در نتیجه، مسئله اصلی این پژوهش نه تنها بررسی پیامدهای ساختاری حکمرانی خوب، بلکه فهم سازوکارهای ادراکی و رفتاری است که از طریق آن‌ها حکمرانی می‌تواند به تقویت یا تضعیف صدای کارکنان در دانشگاه‌های ایرانی منجر شود. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

آیا عدالت سازمانی نقش میانجی بین حکمرانی خوب و صدای کارکنان دارد و آیا اخلاق کاری اسلامی، شدت اثر عدالت بر صدای کارکنان را در دانشگاه‌های ایرانی تغییر می‌دهند؟

پیشینه

حکمرانی خوب و عدالت سازمانی

حکمرانی خوب به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول و سازوکارهای هدایت، کنترل و نظارت بر عملکرد سازمان، نقش بنیادینی در شکل‌دهی ادراک کارکنان از عدالت سازمانی ایفا می‌کند. در ادبیات حکمرانی، اصولی نظیر شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، استقلال و انصاف به‌عنوان ستون‌های اصلی حکمرانی خوب شناخته می‌شوند (Svård, 2017). اجرای این اصول نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی را ارتقاء می‌دهد، بلکه با محدود کردن رفتارهای سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز مدیریتی، زمینه ادراک منصفانه‌تر فرآیندها و پیامدها را در میان کارکنان فراهم می‌سازد (Widodo & Sulistiasih, 2021). عدالت سازمانی، مفهومی چندبعدی است که شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی می‌شود (Colquitt et al., 2001). حکمرانی خوب می‌تواند از مسیرهای متفاوتی بر هر یک از این ابعاد اثر بگذارد. در بُعد عدالت توزیعی، اصول انصاف و مسئولیت‌پذیری در حکمرانی خوب موجب می‌شود که توزیع منابع، پاداش‌ها، فرصت‌های ارتقاء و وظایف شغلی بر مبنای معیارهای روشن، شایستگی و ضوابط اخلاقی صورت گیرد. هنگامی که کارکنان، پیامدهای سازمانی را متناسب با تلاش و شایستگی خود ارزیابی کنند، ادراک آن‌ها از عدالت توزیعی تقویت می‌شود (Aamodt & Aamodt, 2007). در بُعد عدالت رویه‌ای، حکمرانی خوب با تأکید بر شفافیت، پاسخگویی و قابلیت پیش‌بینی تصمیمات، کیفیت فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. وجود رویه‌های مشخص، امکان اظهار نظر و اعتراض، ثبات در اجرای مقررات و اتکای تصمیمات بر اطلاعات معتبر، باعث می‌شود کارکنان فرآیندهای سازمانی را منصفانه‌تر و بی‌طرفانه‌تر ادراک کنند (Svård, 2017). پژوهش‌ها در نهادهای آموزشی نشان داده‌اند که سازوکارهای پاسخگویی و شفافیت، اعتماد کارکنان را افزایش داده و ادراک عدالت رویه‌ای را به‌طور معناداری تقویت می‌کنند (Chamnuwong, 2018). عدالت تعاملی نیز از طریق کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان تحت تأثیر حکمرانی خوب قرار می‌گیرد. تأکید حکمرانی خوب بر احترام متقابل، صداقت، توضیح دلایل تصمیمات و ارتباطات اخلاقی، باعث می‌شود که کارکنان، نحوه برخورد مدیران را منصفانه‌تر ارزیابی کنند. زمانی که کارکنان احساس کنند با آن‌ها محترمانه رفتار می‌شود و اطلاعات لازم به‌صورت شفاف در اختیارشان قرار می‌گیرد، ادراک عدالت تعاملی افزایش می‌یابد (Unterhitzberger & Moeller, 2021). به‌طور کلی، حکمرانی خوب، بستر ساختاری و فرهنگی لازم برای تقویت ادراک عدالت در ابعاد مختلف را فراهم می‌کند و مطالعات تجربی نیز رابطه مثبت و معنادار میان حکمرانی خوب و عدالت سازمانی را تأیید کرده‌اند (Unterhitzberger & Moeller, 2021).

عدالت سازمانی و صدای کارکنان

عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین پیشایندهای بروز رفتارهای داوطلبانه و اصلاح‌گرانه در محیط کار محسوب می‌شود. ادراک کارکنان از منصفانه بودن پیامدها، رویه‌ها و تعاملات، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای آنان دارد. براساس نظریه مبادله اجتماعی، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار می‌کند، نوعی الزام متقابل در خود احساس می‌کنند که از طریق رفتارهای سازنده و فراتر از نقش، از جمله صدای کارکنان، پاسخ داده می‌شود (Blau, 2017). عدالت توزیعی از طریق ایجاد احساس انصاف در پیامدها، اعتماد کارکنان به سازمان را افزایش داده و انگیزه آن‌ها برای مشارکت فعال در بهبود سازمان را تقویت می‌کند. عدالت

رویه‌ای با فراهم کردن احساس کنترل، قابلیت پیش‌بینی و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری‌ها، ریسک ادراک‌شده بیان دیدگاه‌های انتقادی را کاهش می‌دهد. همچنین عدالت تعاملی، از طریق رفتار محترمانه و ارتباطات شفاف مدیران، امنیت روان‌شناختی کارکنان را افزایش داده و ترس از پیامدهای منفی ابراز نظر را تعدیل می‌کند (Detert & Burris, 2007; Detert & Burris, 2007; Kim et al., 2016). پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که ادراک عدالت سازمانی با کاهش سکوت سازمانی و افزایش رفتار صدای کارکنان رابطه معنادار دارد (Whiteside & Barclay, 2013; Erogluer & Erselcan, 2017). این رابطه در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا کارکنان در چنین بافت‌هایی معمولاً تمایل کمتری به بیان انتقاد دارند و عدالت سازمانی می‌تواند نقش کلیدی در کاهش ترس و افزایش بیان سازنده ایده‌ها ایفا کند. در مجموع، عدالت سازمانی از طریق ایجاد اعتماد، امنیت روان‌شناختی و احساس حمایت، زمینه بروز رفتار صدای کارکنان را فراهم می‌کند (Kim et al., 2016).

حکمرانی خوب بر صدای کارکنان

حکمرانی خوب می‌تواند علاوه بر اثرگذاری غیرمستقیم، به صورت مستقیم نیز بر صدای کارکنان تأثیر بگذارد. صدای کارکنان زمانی بروز می‌یابد که افراد احساس کنند محیط سازمانی امن، شفاف و پاسخگو است و بیان دیدگاه‌ها با پیامدهای منفی همراه نخواهد بود (Morrison & Milliken, 2000). حکمرانی خوب با ایجاد ساختارهای شفاف، توزیع روشن مسئولیت‌ها، کنترل داخلی کارآمد و رعایت اصول اخلاقی و قانونی، اعتماد کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد (Jarne-Jarne et al., 2022). زمانی که کارکنان، سازمان را پاسخگو و مشارکت‌جو ادراک می‌کنند، انگیزه بیشتری برای ارائه پیشنهادها و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خواهند داشت (Verbarg et al., 2018; Rahaman, 2023). همچنین رویکرد ذی‌نفع‌محور در حکمرانی خوب نشان می‌دهد که سازمان به منافع و رفاه کارکنان توجه دارد، که این امر خود محرکی برای تقویت صدای کارکنان است (Freeman, 2009; Hijazi, 2020). در چنین شرایطی، سبک‌های رهبری مشارکتی و دموکراتیک می‌توانند این اثر را تشدید کرده و بروز صدای کارکنان را تسهیل کنند (Buil et al., 2019; Lai et al., 2020).

نقش میانجی‌گر عدالت سازمانی

حکمرانی خوب به عنوان عاملی تعیین‌کننده در شکل‌دهی رفتار و نگرش کارکنان شناخته می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از نظر ساختاری پاسخگو، شفاف و متعهد به مشارکت ذی‌نفعان هستند، محیطی فراهم می‌کنند که کارکنان در آن، رفتار سازمانی و تصمیمات مدیریتی را عادلانه‌تر ارزیابی می‌کنند (Rees & Bri ne, 2024). این ویژگی‌ها به کارکنان اطمینان می‌دهد که صدای آن‌ها شنیده می‌شود و تأثیر واقعی بر تصمیم‌گیری سازمانی دارد. عدالت سازمانی که شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و بین‌فردی است، نقش حیاتی در تقویت تمایل کارکنان به بیان نظرات و پیشنهاداتشان دارد (Qi et al., 2023). به عبارت دیگر، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان تصمیمات خود را با شفافیت، انصاف و رعایت حقوق آن‌ها اتخاذ می‌کند، انگیزه بیشتری برای مشارکت فعال در بحث‌ها و ارائه بازخوردهای سازنده دارند. از منظر نظریه مبادله اجتماعی و نظریه حفاظت از منابع، حکمرانی خوب به عنوان یک منبع سازمانی مثبت عمل می‌کند. نظریه مبادله اجتماعی بیان می‌کند که تعاملات متقابل بین کارکنان و سازمان برپایه اعتماد و پاسخگویی شکل می‌گیرد؛ وقتی کارکنان احساس کنند که سازمان به حقوق و منافع آن‌ها توجه دارد، تمایل بیشتری برای ارائه صدای خود نشان می‌دهند (Cropanzano & Mitchell, 2005). همچنین نظریه منابع نشان می‌دهد که منابع سازمانی مثبت مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت، امنیت روانی و اعتماد کارکنان را افزایش داده و این منابع به ادراک عدالت تبدیل می‌شوند، که در نهایت منجر به صدای بیشتر کارکنان می‌گردد. با توجه به این شواهد و نظریه‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که عدالت سازمانی، نقش میانجی حیاتی بین حکمرانی خوب و صدای کارکنان دارد؛ به بیان دیگر، حکمرانی خوب با افزایش ادراک عدالت در میان کارکنان، زمینه را برای ابراز فعالانه نظرات و پیشنهادات آنان فراهم می‌کند (Jarne-Jarne et al., 2022).

نقش تعدیل‌گر اخلاق کار اسلامی در رابطه میان عدالت سازمانی و صدای کارکنان

عدالت سازمانی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم رفتارهای مطلوب کارکنان از جمله صدای سازمانی، محسوب می‌شود. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، از طریق افزایش اعتماد، تعهد و احساس امنیت روان‌شناختی، تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌های اصلاحی را تقویت می‌کند (Colquitt et al., 2001). همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که

عدالت سازمانی ادراک شده با پیامدهایی همچون رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت مرتبط است (Zainalipour et al., 2010; Tziner et al., 2011)؛ متغیرهایی که به عنوان پیش نیازهای رفتاری بروز صدای کارکنان شناخته می‌شوند. در این میان، اخلاق کار اسلامی نه صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از هنجارهای اخلاقی، بلکه به مثابه یک چارچوب شناختی-رفتاری عمل می‌کنند که نحوه تفسیر کارکنان از رفتارهای سازمانی را شکل می‌دهد (Yousef, 2001). این خلیات با تأکید بر مسئولیت‌پذیری، اتقان، امانت‌داری و عدالت‌محوری، می‌توانند بر معیارهای ذهنی کارکنان در تعاملات سازمانی اثر بگذارند. براساس آموزه‌های اسلامی، انجام وظایف صرفاً یک قرارداد حقوقی نیست، بلکه یک تعهد دینی است. پیامبر اکرم (ص) بر «اتقان و احکام عمل» تأکید ورزیده و حتی در اموری مانند حفر قبر فرمودند: «هنگامی که یکی از شما کاری انجام می‌دهد، باید آن را محکم و درست انجام دهد.»^۱ (Al-Kulayni, 1983). این تأکید بر محکم‌کاری، حساسیت کارکنان نسبت به نقص‌ها را افزایش داده و انگیزه برای اصلاح را که منجر به صدای سازمانی می‌شود، افزایش می‌دهد. البته این امر نباید دستاویزی برای عیب‌جویی، بدگمانی، تذکر آزاردهنده و پرخاش که رفتارهای ضد دینی و غیراخلاقی است، تلقی شود و فضیلت‌های اخلاقی نظیر تحمل، تغافل، تعامی، عفو، صفح، رفق و ... را در زندگی سازمانی کمرنگ نماید، چرا که در روایات متعدد، تکمیل کرامت‌های اخلاقی، رسالت اصلی پیامبر اکرم (ص) معرفی شده است (Majlisi, 1984). علاوه بر اتقان و احکام عمل، خیرخواهی برای کارفرما نیز از وظایف دینی یک مسلمان محسوب می‌شود، چنانکه امام صادق (ع) فرمودند: «هر اهل فنی برای موفقیت در کسب‌وکار خود به سه خصلت نیازمند است: مهارت در کاری که انجام می‌دهد، امانت را در کار رعایت کند و با کارفرما رفتار نیکو داشته باشد [و نظر او را جلب نماید].»^۲ (Bin Shobe Al-Harrani, 1984). همچنین مفهوم فراگیر مسئولیت با استناد به حدیث نبوی «بدانید همه شما مسئولید و همه شما در مورد زیردستانتان بازخواست می‌شوید»^۳ (Majlisi, 1984)، دایره پاسخگویی را از مدیران فراتر برده و هر عضو سازمان را در سرنوشت مجموعه سهیم می‌داند. این مشارکت در بستر عدالت معنا می‌یابد؛ جایی که حتی در شرایط تعارض و عداوت، انصاف باید رعایت شود و طبق فرموده امیرالمؤمنین (ع): «عدالت آن است که اگر به تو ستم کردند، تو انصاف پیشه کنی.»^۴ (Tamimi Amodi, 1987). افزون بر این، امانت‌داری ایجاب می‌کند که فرد نسبت به سرمایه‌های سازمان حساس باشد. علاوه بر این در نامه امیرالمؤمنین (ع)، به مالک اشتر، به شنیدن صدای کسانی که به دلیل گوناگون دیده نمی‌شوند (که ساختارهای اداری می‌تواند از جمله آن‌ها تلقی شود)، تأکید شده و آمده است: «به کارهای کسانی رسیدگی کن که دستشان به تو نمی‌رسد؛ همان کسانی که دیده‌ها آنان را کوچک می‌شمارد!»^۵ (Sharif al-Radi, 1993). این آموزه صریحاً بر لزوم ایجاد کانال‌هایی برای شنیده شدن صدای خاموش سازمان تأکید دارد.

تحقیقات پیشین نیز همسویی این مفاهیم را تأیید می‌کنند. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که اخلاق کار اسلامی با ابعاد مختلف عدالت سازمانی رابطه مثبت دارند (Abbasi & Rana, 2012; Rokhman & Hassan, 2012; Rokhman, 2010) و می‌توانند شدت واکنش‌های نگرشی و رفتاری کارکنان نسبت به تجربه عدالت را افزایش دهند. به بیان دیگر، اخلاق کار اسلامی (LWE) از طریق افزایش حساسیت ادراکی نسبت به عدالت و تقویت انگیزش درونی برای رفتارهای مسئولانه، زمینه را برای تبدیل ادراک عدالت به کنش‌هایی همچون صدای سازنده فراهم می‌کند. بر این اساس، نقش اخلاق کار اسلامی را می‌توان به عنوان یک سازوکار تعدیلی‌کننده رفتاری در نظر گرفت؛ به گونه‌ای که در سطوح بالاتر اخلاق کار اسلامی، رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و صدای کارکنان قوی‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان عدالت سازمانی را نه صرفاً یک رویه مدیریتی، بلکه نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری متقابل تلقی کرده و در پاسخ به آن، با احتمال بیشتری دیدگاه‌ها و پیشنهادهای اصلاحی خود را بیان می‌کنند (Rokhman & Hassan, 2012; Farahizade & Belaghat, 2013).

۱- «إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا فَلْيُتَّقِنْ»

۲- «كُلُّ ذِي صِنَاعَةٍ مُضْطَرٌّ إِلَى ثَلَاثٍ خِلَالِهَا يَجْتَلِبُ بِهَا الْمَكْسَبَ وَ هُوَ أَنْ يَكُونَ حَازِقًا بِعَمَلِهِ مُؤَدِّيًا لِلْأَمَانَةِ فِيهِ مُسْتَمِيلًا لِمَنْ اسْتَعْمَلَهُ»

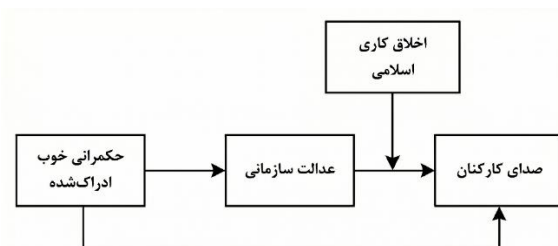
۳- «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

۴- «الْعَدْلُ أَتَى إِذَا ظَلَمْتَ أَنْصَفْتَ»

۵- «تَقَعَّدُ أُمُورٌ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مَنْ تَفْتَحُمُهُ الْعُيُونُ وَ تَحْقِرُهُ الرِّجَالُ»

فرضیات پژوهش

- فرضیه ۱:** حکمرانی خوب بر عدالت سازمانی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲:** عدالت سازمانی بر صدای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۳:** حکمرانی خوب بر صدای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۴:** عدالت سازمانی، نقش میانجی بین حکمرانی خوب و صدای کارکنان دارد.
- فرضیه ۵:** اخلاق کار اسلامی رابطه بین عدالت سازمانی و صدای کارکنان را تعدیل می‌کند؛ به گونه‌ای که در سطوح بالاتر اخلاق کار اسلامی، اثر عدالت بر صدای کارکنان تقویت می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی-تحلیلی (مقطعی) است. برای سنجش متغیرهای پژوهش از سنجش‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد که پس از بومی‌سازی برای زمینه سازمانی ایرانی از طریق روش ترجمه-بازگشت-ترجمه و بازبینی خبرگان به کار رفت. روایی صوری و محتوایی نسخه نهایی پرسش‌نامه با مرور و داوری صاحب‌نظران حوزه مدیریت و آموزش عالی تأیید شد. متغیر حکمرانی خوب ادراک‌شده با ۱۵ گویه در پنج بُعد شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، قانون‌مداری/بی‌طرفی و پاسخ‌دهی، متغیر عدالت سازمانی با ۱۲ گویه برگرفته از مقیاس (Colquitt et al., 2001) در ابعاد توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی، متغیر صدای کارکنان با ۱۰ گویه براساس مقیاس لیانگ و همکاران (Liang et al., 2012) در دو بُعد صدای ترویجی و بازدارنده و متغیر اخلاق کاری اسلامی با ۱۲ گویه مبتنی بر مقیاس خلاصه‌شده علی (Ali, 1992) سنجیده شدند. تمامی گویه‌ها با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت در دامنه ۱- کاملاً مخالفم تا ۵- کاملاً موافقم اندازه‌گیری شد. واحد تحلیل در این تحقیق فرد است؛ از این رو، جامعه آماری شامل کارکنان اداری و کارشناسی شاغل در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور می‌باشد. نظر به نامشخص بودن اندازه دقیق جامعه، روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای (برحسب نوع دانشگاه و رده شغلی) اتخاذ شد و حجم نمونه لازم براساس فرمول کوکران با خطای ۰/۰۵ حدود ۳۸۴ نفر برآورد گردید و به منظور اطمینان از کفایت حجم نمونه، ۵۰۰ پرسش‌نامه توزیع شد و در نهایت ۳۹۵ پرسش‌نامه کامل و جمع‌آوری گردید. به منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا آمار توصیفی و همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر انجام شد و سپس از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی برازش الگوی پیشنهادی استفاده گردید. در این راستا، روایی سازه و معناداری بارهای عاملی گویه‌ها با تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد و شاخص‌های پایایی درونی با آلفای کرونباخ محاسبه گردید؛ نتایج در جداول مربوط گزارش شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده گردید. همچنین در تمامی مراحل، اصول اخلاق پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه، محرمانگی اطلاعات و اختیار پاسخ‌گویی رعایت شد.

یافته‌ها

براساس **جدول ۱** و به منظور بررسی پیش‌نیاز استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، همبستگی میان متغیرهای اصلی پژوهش از طریق آزمون پیرسون محاسبه شد. همان‌گونه که در **جدول ۱** مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب همبستگی میان متغیرها مثبت و معنادار هستند و این امر نشان‌دهنده وجود ارتباط منطقی و آماری میان سازه‌های پژوهش است.

همان گونه که در **جدول ۱** مشاهده می شود، روابط دویه دو بین متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و معنادار است؛ این موضوع نشان دهنده هم جهتی و سازگاری مفهومی میان متغیرهای مدل می باشد. میانگین متغیرها نیز بیانگر آن است که بالاترین مقدار میانگین مربوط به متغیر حکمرانی خوب (۳/۸۰) و کمترین مقدار مربوط به متغیر صدای کارکنان (۳/۴۹) است.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴
۱- حکمرانی خوب	۳/۸۰	۰/۷۰	(۰/۹۲۱)			
۲- عدالت سازمانی	۳/۸۵	۰/۶۷	۰/۴۳۶**	(۰/۸۹۱)		
۴- صدای کارکنان	۳/۴۹	۰/۶۳	۰/۵۱۷**	۰/۵۱۵**	(۰/۸۰۳)	
۵- اخلاق کاری اسلامی	۳/۶۵	۰/۶۷	۰/۵۵۸**	۰/۵۳۰**	۰/۶۶۴	(۰/۹۱۶)

توضیح: همبستگی دوطرفه؛ مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می باشد. **: $p < ۰/۰۱$

قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل اندازه گیری با اجرای تحلیل عاملی در نرم افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفت. این ارزیابی با استفاده از شاخص های برازش خروجی نرم افزار و معناداری بارهای عاملی گویه های سازه های مختلف پرسش نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در **جدول ۲** ارائه شده است. با توجه به معنی دار بودن بار عاملی، هیچ یک از گویه ها کنار گذاشته نشدند. از این رو در نهایت، ۴۹ گویه از پرسش نامه، تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی برای گویه های معنادار به همراه شاخص های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در **جدول ۳** ارائه شده است.

پیش از انجام برازش مدل معادلات ساختاری، مدل اندازه گیری پژوهش با بهره گیری از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در نرم افزار آموس مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مرحله، میزان برازش مدل براساس شاخص های استاندارد از جمله CFI، TLI، RMSEA و χ^2/df و همچنین معناداری بارهای عاملی هر گویه بررسی شد. در بررسی اعتبار همگرا، بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) باید بزرگ تر یا مساوی ۰/۵ باشند. در صورت کاهش این مقدار، ارزیابی از طریق شاخص روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) انجام می شود؛ به گونه ای که مقادیر CR باید دست کم ۰/۷۰ و مقادیر AVE حداقل ۰/۵ باشند. اگرچه بار عاملی تعدادی از گویه ها کمتر از ۰/۵ بود، مقدار شاخص (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه گردید که نتایج از مناسب بودن این دو شاخص برای متغیرهای تحقیق حکایت دارد. همچنین براساس دستورالعمل هیر و همکاران (۲۰۱۰)، معناداری بارهای عاملی تابع مستقیمی از حجم نمونه است. طبق معیار ارائه شده توسط این پژوهشگران، برای نمونه هایی با حجم ۳۵۰ نفر و بیشتر، بارهای عاملی ۰/۳۰ و بالاتر از نظر آماری معنادار و قابل تفسیر تلقی می شوند (Hair et al., 2010). علاوه بر این، حذف این گویه به دلیل اهمیت نظری آن در سنجش کامل سازه «عدالت اطلاعاتی»، می توانست به «روایی محتوایی» ابزار آسیب برساند. لذا ۴۹ گویه تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت. شاخص های برازش به دست آمده برای مدل کلی تحلیل عاملی در **جدول ۲** ارائه شده اند که نشان دهنده برازش مطلوب مدل با داده های پژوهش است. همچنین **جدول ۳** شامل مقادیر دقیق بارهای عاملی، خطاهای استاندارد و ضرایب معناداری مربوط به هر گویه می باشد.

شاخص های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده های پژوهش است که در **جدول ۳** نشان داده شده است. کلیه شاخص ها برازش نشان دهنده رضایت بخش بودن مدل می باشد.

در مدل برازش یافته، تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادار بودند ($p < 0/05$, $t > 1/96$). برای آزمون فرضیه از دو شاخص p-value و t-value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm 1/۹۶$ باشد. با توجه به نتایج ارائه شده در **جدول ۴** و نمودار شکل فوق، مقدار ضریب مسیر حکمرانی خوب بر عدالت سازمانی برابر با ۰/۷۱ و بر صدای کارکنان برابر با ۰/۴۸ برآورد شده است. با توجه به مقادیر مناسب آماره های معناداری (t-value) و سطح احتمال (p-value) که برای هر دو مسیر کمتر از ۰/۰۵ (و خارج از بازه $\pm 1/۹۶$) گزارش شده اند، می توان نتیجه گرفت که این دو رابطه از نظر آماری معنادار بوده و فرضیه های مربوط به آن ها تأیید می گردند.

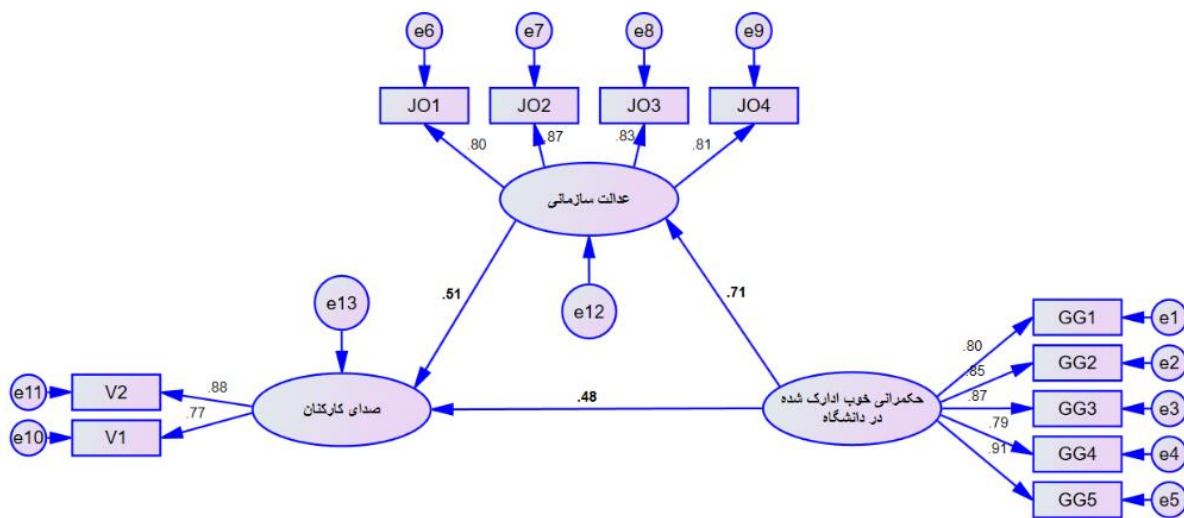
همچنین ضریب اثر عدالت سازمانی بر صدای کارکنان برابر با ۰/۵۱ به دست آمده است که شاخص های t و p برای این مسیر نیز در محدوده قابل قبول قرار دارد؛ بر این اساس، این مسیر نیز معنادار بوده و فرضیه متناظر با آن مورد تأیید قرار می گیرد. به طور خلاصه، یافته ها نشان می دهد که حکمرانی خوب هم به صورت مستقیم و هم از طریق تقویت عدالت، می تواند به ارتقاء صدای کارکنان در دانشگاه منجر شود و هر سه فرضیه تحقیق در این بخش مورد تأیید قرار گرفته اند.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه

نام متغیرها	ابعاد	گویه	بار عاملی	معماری	سطح	AVE	CR	نام متغیرها	ابعاد	گویه	بار عاملی	معماری	سطح	AVE	CR
حکمرانی خوب ادراک‌شده	شفافیت	Q1	۰/۶۹۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۵۲۳	۰/۷۶۴	صدا کارکنان	اطلاعاتی	Q25	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	۰/۶۵۱	۰/۷۸۴	۰/۸۶۷
		Q2	۰/۷۱۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q26	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰			
		Q3	۰/۶۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q27	۰/۳۵۷	۰/۰۰۰			
	پاسخگویی	Q4	۰/۷۳۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				صدای ترویجی	Q28	۰/۶۶۴	۰/۰۰۰			
		Q5	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q29	۰/۷۲۱	۰/۰۰۰			
		Q6	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q30	۰/۴۵۴	۰/۰۰۰			
	مشارکت	Q7	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				صدای بازدارنده	Q31	۰/۴۹۷	۰/۰۰۰			
		Q8	۰/۶۶۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q32	۰/۵۸۹	۰/۰۰۰			
		Q9	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q33	۰/۷۵۰	۰/۰۰۰			
	بی‌طرفی	Q10	۰/۶۷۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰				اخلاق کاری اسلامی	Q34	۰/۶۸۲	۰/۰۰۰		۰/۶۱۱	۰/۷۶۵
		Q11	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q35	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰			
		Q12	۰/۶۹۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q36	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰			
	پاکدستی	Q13	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q37	۰/۶۹۰	۰/۰۰۰			
		Q14	۰/۷۷۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q38	۰/۵۴۲	۰/۰۰۰			
		Q15	۰/۷۸۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q39	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰			
عدالت سازمانی	توزیع	Q16	۰/۸۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q40	۰/۷۶۳	۰/۰۰۰			
		Q17	۰/۶۸۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q41	۰/۶۰۸	۰/۰۰۰			
		Q18	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q42	۰/۷۵۳	۰/۰۰۰			
	عدالت	Q19	۰/۶۹۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q43	۰/۶۴۰	۰/۰۰۰			
		Q20	۰/۷۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q44	۰/۵۴۵	۰/۰۰۰			
		Q21	۰/۷۷۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q45	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰			
	روپهای	Q22	۰/۶۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q46	۰/۸۰۴	۰/۰۰۰			
		Q23	۰/۶۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q47	۰/۷۸۲	۰/۰۰۰			
		Q24	۰/۷۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰					Q48	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰			
	عدالت تعاملی									Q49	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰			

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
درجه آزادی	df	-	۱۱۲۱	۴۱
کای اسکور	χ^2	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	۲۳۹۱/۳۶۰	۱۱۴/۷۰۱
کای اسکور بهینه‌شده	χ^2/df	$2 < \chi^2/df \leq 3$	۲/۱۳۳	۲/۷۹
نیکویی برازش	GFI	$.80 \leq GFI < .95$	۰/۸۶۰	۰/۸۵۴
ریشه میانگین مربعات	RMR	$0 < RMR \leq .10$	۰/۰۴۸	۰/۰۳۵
باقی‌مانده	CFI	$.90 \leq CFI < .97$	۰/۹۰۷	۰/۹۲۴
شاخص برازش تطبیقی	RMSEA	$.05 < RMSEA \leq .08$	۰/۰۷۶	۰/۰۷۵
ریشه میانگین مربعات	PGFI	$.50 \leq PGFI < .60$	۰/۶۰۴	۰/۵۳۰
خطای برآورد	PNFI	$.50 \leq PNFI < .60$	۰/۶۵۹	۰/۶۷۳
شاخص نیکویی برازش				
ایجازی				
شاخص برازش ایجازی				
هنجارشده				



شکل ۲- الگوی معادله ساختاری

فرضیه ۴ این پژوهش به نقش میانجی عدالت سازمانی مربوط می‌شود که جهت آزمون این فرضیه از روش بوت استرپ استفاده گردید. نتایج بوت استرپ برای فرضیه میانجی در **جدول ۵** قابل مشاهده است. همان‌طور که نتایج مندرج در **جدول ۴** نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای عدالت سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی، $0/121$ و حد بالای آن $0/241$ است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، 95 و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ 200 است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه میانجی معنی‌دار است؛ بنابراین عدالت سازمانی، اثر بین حکمرانی خوب و صدای کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گری اخلاق کاری اسلامی از رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده گردید. به‌منظور پیشگیری از ایجاد هم‌خطی بین متغیرها، متغیر تعاملی براساس رویه توصیه‌شده توسط آیکن و وست (Aiken & West, 1991) ایجاد گردید. **جدول ۶** نشان‌دهنده نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی می‌باشد. مدل ۱ نشان‌دهنده اثر عدالت سازمانی ادراک‌شده و اخلاق کاری اسلامی به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر صدای کارکنان می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که اخلاق کاری اسلامی اثر تعدیل‌گری مثبتی در رابطه بین عدالت سازمانی ادراک‌شده و صدای کارکنان ($\beta = 0.216, p < 0.05$) دارد. بنابراین فرضیه‌های تعدیل‌گری به‌دلیل تغییرات قابل توجهی که در میزان R^2 ایجاد شده است، مورد تأیید قرار می‌گیرد ($\Delta R^2 = 0.046$). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R^2 در مدل ۱ و ۲ از نظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل‌کننده وجود دارد ($P < 0.05$).

همچنین **شکل ۱** نقش تعدیل‌گری اخلاق کاری اسلامی را برای عدالت سازمانی ادراک‌شده و صدای کارکنان را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است، اخلاق کاری اسلامی اثر مثبت عدالت سازمانی بر صدای کارکنان افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود).

جدول ۶- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج فرضیه	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱- حکمرانی خوب ← عدالت سازمانی	$0/705$	$0/082$	$8/918$	$0/000$	تأیید
۲- عدالت سازمانی ← صدای کارکنان	$0/507$	$0/074$	$6/059$	$0/000$	تأیید
۳- حکمرانی خوب ← صدای کارکنان	$0/483$	$0/075$	$5/922$	$0/000$	تأیید

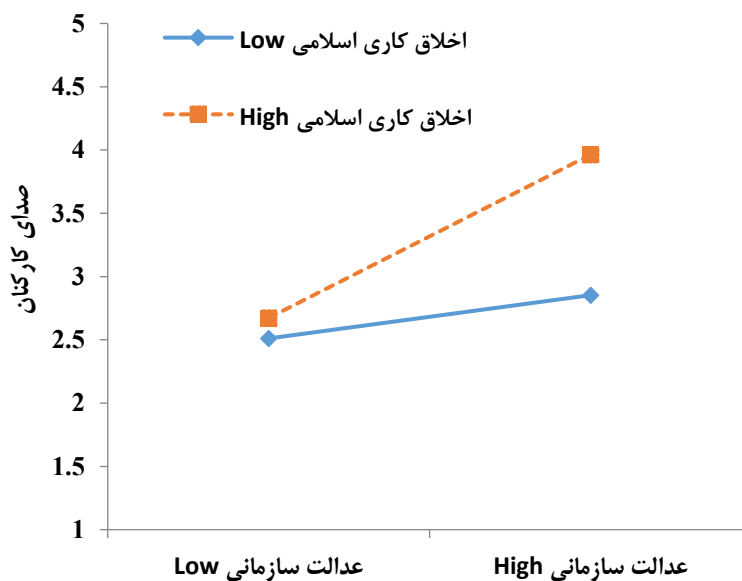
جدول ۵- نتایج بوت استرپ برای نقش میانجی عدالت سازمانی

فرضیه میانجی	ضریب مسیر غیرمستقیم	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰/۹۵	
			حد پایین	حد بالا
۴- حکمرانی خوب ← عدالت سازمانی ← صدای کارکنان	۰/۳۶۲	۰/۰۸۵	۰/۱۲۱	۰/۲۴۱

جدول ۶- نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر اخلاق کار اسلامی

متغیر وابسته: صدای کارکنان		
مدل ۱	مدل ۲	
	-	متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر
۰/۴۵۱***	۰/۴۳۱***	عدالت سازمانی ادراک شده
۰/۳۸۷***	۰/۳۷۵***	اخلاق کاری اسلامی
-	-	متغیر تعاملی
-	۰/۲۱۶***	عدالت سازمانی ادراک شده × اخلاق کاری اسلامی
R ²	۰/۵۹۱	
ΔR ²	۰/۵۹۱	
	۰/۰۴۶*	

Note: (N = 395); *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$.



شکل ۱- نقش تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش، تصویری نسبتاً جامع از سازوکارهای تقویت صدای کارکنان در دانشگاه‌های ایرانی ارائه می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه سه مؤلفه حکمرانی خوب، عدالت سازمانی و اخلاق کاری اسلامی در تعامل با یکدیگر می‌توانند بستر نهادی و رفتاری لازم برای بروز رفتارهای سازنده و فراتر از نقش را فراهم سازند. در این مطالعه، با تکیه بر ادبیات حکمرانی آموزش عالی، رفتار سازمانی و اخلاق کاری اسلامی، مدل مفهومی‌ای طراحی شد که در آن حکمرانی خوب به‌عنوان متغیر برون‌زا، عدالت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، صدای کارکنان به‌عنوان متغیر درون‌زا و اخلاق کاری اسلامی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان اداری و کارشناسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور بود و داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد و بومی‌سازی شده از ۳۹۵ نفر

گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت و نتایج نشان داد که همه فرضیه‌های اصلی و تعدیلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بدین معنا که حکمرانی خوب هم به‌طور مستقیم و هم از طریق عدالت سازمانی بر صدای کارکنان اثر مثبت دارد و اخلاق کاری اسلامی نیز رابطه میان عدالت سازمانی و صدای کارکنان را تقویت می‌کند.

در گام نخست، یافته‌های مربوط به فرضیه اول نشان داد که حکمرانی خوب، تأثیر مثبت و معناداری بر عدالت سازمانی دارد. بر این اساس از دیدگاه کارکنان، عدالت سازمانی محصول مستقیم ساختارهای شفاف و پاسخگو است، نه صرفاً انصاف شخصی مدیران. این نتیجه با استدلال‌های نظری و شواهد تجربی موجود در ادبیات تطابق دارد. ادبیات حکمرانی بر این نکته تأکید می‌کند که اصولی همچون شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، بی‌طرفی و پاک‌دستی، هسته سخت حکمرانی خوب را شکل می‌دهند (Svård, 2017). اجرای این اصول در دانشگاه‌ها موجب کاهش رفتارهای سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز، افزایش پیش‌بینی‌پذیری تصمیم‌ها و روشن شدن خطوط مسئولیت می‌شود؛ درست همان مؤلفه‌هایی که پیش‌نیاز شکل‌گیری ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی هستند (Colquitt et al., 2001). نتایج این پژوهش با یافته‌های ویدودو و سالیستیاپی (Widodo & Sulistiasih, 2021) و چانوانگ (Channuwong, 2018) هم‌راستا است که نشان داده‌اند، نظام‌های حکمرانی شفاف و پاسخگو، عدالت ادراک‌شده را در میان کارکنان تقویت می‌کنند. در زمینه دانشگاهی نیز، گزارش‌ها و چارچوب‌های سیاستی یونسکو و مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی بر ضرورت دسترسی آزاد به اطلاعات، مشخص بودن مسئولیت‌ها و مشارکت دانشگاهیان در تصمیم‌ها تأکید کرده‌اند (Hallak & Poisson, 2007; Zaman, 2015). اصولی که در صورت تحقق، احساس منصفانه بودن توزیع منابع، فرآیندها و تعاملات را در میان کارکنان افزایش می‌دهد. بنابراین، می‌توان گفت که نتایج این فرضیه نشان می‌دهد، دانشگاه‌هایی که حکمرانی بهتری دارند، احتمال بیشتری دارد که از منظر کارکنان عادلانه‌تر تلقی شوند و این عدالت ادراک‌شده، محصول مستقیم استقرار سازوکارهای حکمرانی خوب است، نه صرفاً ویژگی‌های فردی مدیران.

در ادامه، فرضیه دوم به رابطه عدالت سازمانی و صدای کارکنان پرداخت و نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر صدای کارکنان دارد (ضریب ۰/۵۰۷) به بیان دیگر، نیمی از واریانس رفتارهای صدای کارکنان با احساس امنیت ناشی از عدالت قابل تبیین است و می‌توان گفت که عدالت نقش «ضامن امنیت» را برای ریسک‌پذیری کارکنان در بیان انتقادات ایفا می‌کند. این نتیجه با نظریه مبادله اجتماعی (Blau, 2017) هم‌خوانی دارد که بر مبنای آن، روابط بین فرد و سازمان بر منطق «بده-بستان» شکل می‌گیرد؛ یعنی وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌کند، خود را ملزم می‌بینند که این رفتار را با کنش‌های داوطلبانه و سازنده پاسخ دهند. صدای کارکنان یکی از مهم‌ترین این کنش‌ها است، زیرا شامل بیان داوطلبانه ایده‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادها برای بهبود سازمان است (Liang et al., 2012; Morrison, 2014). پژوهش‌های متعدد، از جمله کلکیوت و همکاران (Colquitt et al., 2001) و دترت و بوریس (Detert & Burris, 2007) نشان داده‌اند که عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اطلاعاتی با افزایش اعتماد، احساس حمایت سازمانی و امنیت روانی، تمایل کارکنان به بیان نظرات، حتی انتقادی را بالا می‌برد. در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا، مانند بسیاری از جوامع آسیایی، اهمیت عدالت سازمانی دوجندان است، زیرا در چنین زمینه‌هایی، کارکنان معمولاً از به چالش کشیدن وضعیت موجود پرهیز می‌کنند و تنها زمانی صدای خود را ابراز می‌نمایند که احساس کنند که سازمان آن‌ها را منصفانه، محترمانه و شایسته اعتماد می‌داند (Huang et al., 2005; Kerse & Karabey, 2018). یافته‌های این پژوهش در بستر ایران نیز همسو با نتایج تحقیقات داخلی است که نشان می‌دهند، عدالت ادراک‌شده با پیامدهایی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای فراتر از نقش مرتبط است (Iranzadeh & ASADI, 2009). بر این اساس، تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد که اگر دانشگاه‌ها به دنبال تقویت صدای سازنده کارکنان هستند، ناگزیر باید به بهبود عدالت در توزیع فرصت‌ها و منابع، شفاف‌سازی فرایندها و ارتقاء کیفیت تعاملات مدیریتی توجه کنند.

در فرضیه سوم، رابطه مستقیم حکمرانی خوب و صدای کارکنان مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار حکمرانی خوب بر صدای کارکنان بود (ضریب ۰/۴۸۳). این نتیجه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب فقط از کانال عدالت سازمانی عمل نمی‌کند، بلکه خود نیز به‌صورت مستقیم محیطی را شکل می‌دهد که در آن صدای کارکنان تشویق و حمایت می‌شود. ادبیات صدای کارکنان، به‌ویژه کارهای موریسون و میلیکن (Morrison & Milliken, 2000)، نشان می‌دهد که ساختارها و هنجارهای سازمانی می‌توانند نوعی «سکوت سازمانی» ایجاد کنند که در آن کارکنان، حتی اگر ایده یا نقدی داشته باشند، ترجیح می‌دهند آن را مطرح نکنند. در مقابل، سازمان‌هایی که از اصول حکمرانی خوب پیروی می‌کنند، با شفاف‌سازی فرآیندها، روشن‌سازی اختیارات و مسئولیت‌ها، ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت و ارائه بازخورد، و حمایت از بیان نظر، مانع شکل‌گیری فرهنگ سکوت می‌شوند (Rokhman, 2010; Verburg et al., 2018).

در چنین ساختاری، کارکنان مشاهده می‌کنند که تصمیم‌ها مبتنی بر معیارهای روشن و قابل دفاع است، خطاها قابل اصلاح‌اند و مدیران نسبت به نظرات و دغدغه‌های کارکنان پاسخگو هستند؛ در نتیجه، انگیزه و جرئت بیشتری برای بیان صدای ترویجی (یعنی پیشنهادهای بهبود) و حتی صدای بازدارنده (هشدار در مورد تصمیم‌ها یا اقدامات آسیب‌زا) پیدا می‌کنند. تأیید این فرضیه در دانشگاه‌های ایرانی حاکی از آن است که اصلاح الگوهای حکمرانی می‌تواند به‌طور مستقیم به افزایش مشارکت فکری کارکنان و ارتقاء کیفیت تصمیم‌های آموزشی و اداری بینجامد.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، تأیید نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین حکمرانی خوب و صدای کارکنان (فرضیه چهارم) است. نتایج بوت‌استرپ نشان داد که اثر غیرمستقیم حکمرانی خوب بر صدای کارکنان از طریق عدالت سازمانی معنادار است و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی این اثر شامل صفر نمی‌شود. این بدان معنا است که بخشی از تأثیر حکمرانی خوب، زمانی به صدای کارکنان منجر می‌شود که ابتدا به تقویت ادراک عدالت در میان کارکنان بینجامد. از منظر نظریه مبادله اجتماعی (Blau, 2017) و نظریه حفاظت از منابع، حکمرانی خوب نوعی منبع سازمانی است که از طریق ایجاد شرایط شفاف، پاسخگو، مشارکتی و قابل اعتماد، زمینه روان‌شناختی لازم برای ادراک عدالت را فراهم می‌کند. وقتی کارکنان شاهد هستند که تصمیم‌ها براساس معیارهای روشن گرفته می‌شود، امکان اعتراض و بازنگری وجود دارد، اطلاعات به‌شکل منصفانه توزیع می‌شود و مدیران رفتار محترمانه‌ای دارند، این تجربه‌ها در ادراک عدالت آن‌ها منعکس می‌شود (Qi et al., 2023). عدالت سازمانی به‌نوبه خود با افزایش اعتماد، احساس احترام و امنیت روان‌شناختی، کارکنان را به بیان نظرات و پیشنهادهای ترغیب می‌کند (Erogluer & Erselcan, 2017; Whiteside & Barclay, 2013). بنابراین، می‌توان گفت که حکمرانی خوب، «بستر ساختاری-نهادی» و عدالت سازمانی، «سازوکار روان‌شناختی-ادراکی» است که از طریق آن این بستر به صدای کارکنان ترجمه می‌شود. از این منظر، توجه صرف به اصلاح ساختارهای حکمرانی بدون سرمایه‌گذاری آگاهانه بر تقویت عدالت سازمانی، نمی‌تواند ظرفیت کامل صدای کارکنان را آزاد کند.

بعد دیگر نوآوری این پژوهش، آزمون نقش تعدیل‌گر اخلاق کاری اسلامی در رابطه میان عدالت سازمانی و صدای کارکنان (فرضیه پنجم) بود. نتایج رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که اثر تعاملی عدالت سازمانی ادراک‌شده و اخلاق کاری اسلامی بر صدای کارکنان معنادار است و افزودن متغیر تعاملی به مدل به‌طور معناداری مقدار R^2 را افزایش می‌دهد. این یافته بدین معنا است که عدالت سازمانی برای همه کارکنان به یک اندازه به صدای سازمانی ختم نمی‌شود، بلکه شدت این اثر به سطح اخلاق کاری اسلامی آن‌ها بستگی دارد؛ به‌گونه‌ای که برای کارکنانی که دارای اخلاق کاری اسلامی بالاتری هستند (مانند تأکید بر صداقت، تلاش، مسئولیت‌پذیری، پرهیز از ظلم و رعایت حق الناس) تجربه عدالت سازمانی احتمال بیشتری دارد که به بروز صدای سازنده منجر شود. این نتیجه با ادبیات مربوط به اخلاق کار اسلامی هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد، اخلاق کار اسلامی با ابعاد عدالت سازمانی رابطه مثبت دارد و می‌تواند اجرای عادلانه سیاست‌ها و فرآیندها را تقویت کند (Rokhman, 2010; Yousef, 2001). از سوی دیگر، اخلاق کار اسلامی نوعی حساسیت اخلاقی نسبت به عدالت ایجاد می‌کند؛ یعنی کارکنان دیندار و اخلاق‌محور، عدالت را تنها یک قاعده سازمانی نمی‌دانند، بلکه آن را یک تکلیف اخلاقی و دینی تلقی می‌کنند و در واکنش به تجربه عدالت، آمادگی بیشتری برای رفتارهای مثبت از جمله صدای سازمانی نشان می‌دهند (Farahizade & Belaghat, 2013). در بافت دانشگاه‌های ایرانی که سعی می‌شود اخلاق اسلامی و هنجارهای دینی نقش مهمی در فرهنگ سازمانی داشته باشند، این نتیجه اهمیت دوچندان می‌یابد و نشان می‌دهد که سیاست‌گذاری برای تقویت صدای کارکنان باید هم‌زمان بر اصلاح ساختارها و توسعه سرمایه اخلاقی کارکنان متمرکز باشد. به بیان دیگر، تأکید روایات اسلامی بر اتقان و مسئولیت همگانی (کُلُّکُمْ رَاعٍ)، صدای سازمانی را به مصداقی از امانت‌داری و خیرخواهی برای سازمان ارتقاء می‌دهد. هرچند این امر نباید به عیب‌جویی و پرخاش و تذکر آزاردهنده و خروج از آموزه‌هایی نظیر عفو و صفح و تغافل و رفق بیانجامد.

مقایسه میانگین متغیرها نیز بینش‌های جالبی برای تفسیر نتایج فراهم می‌کند. میانگین حکمرانی خوب بالاتر از سایر متغیرها و میانگین صدای کارکنان پایین‌تر از آن‌ها گزارش شده است. این امر می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که اگرچه از دید کارکنان، برخی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در دانشگاه‌ها تا حدودی قابل قبول است، اما این وضعیت لزوماً به سطح بالایی از صدای کارکنان منجر نشده است. این فاصله ممکن است که ناشی از موانع فرهنگی، ترس از پیامدهای منفی ابراز نظر، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فشارهای مدیریتی باشد که در ادبیات پسا‌کرونا و نظام‌های آموزش عالی ایران نیز مورد اشاره قرار گرفته است (Ahmadi, 2020) در چنین شرایطی، اهمیت دوچندان عدالت سازمانی و اخلاق کاری اسلامی آشکار می‌شود؛ چرا که این دو متغیر می‌توانند شکاف بین حکمرانی نسبتاً مناسب و صدای محدود کارکنان را پر کنند و زمینه را برای مشارکت فعال‌تر آنان فراهم سازند.

از منظر پیامدهای نظری، نتایج این پژوهش به غنای ادبیات حکمرانی دانشگاهی و رفتار سازمانی در چند سطح کمک می‌کند. نخست،

با پیوند دادن ادبیات حکمرانی آموزش عالی به سازوکارهای رفتاری کارکنان، از نگاه صرفاً ساختاری به حکمرانی عبور کرده و نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی نه تنها بر شاخص‌های کلان کارایی و پاسخ‌گویی، بلکه بر ادراک عدالت و رفتار صدای کارکنان نیز اثرگذار است (Hallak & Poisson, 2007). دوم، با تمرکز بر بافت غیرغربی و نسبتاً کم‌پژوهش ایران، به ادبیات صدای کارکنان که عمدتاً در سازمان‌های خصوصی و فرهنگ‌های غربی شکل گرفته است، بُعد تازه‌ای می‌افزاید (Morrison, 2014; Mohammad et al., 2023; Nisha, 2025). سوم، با وارد کردن اخلاق کاری اسلامی در مدل و نشان دادن نقش تعدیل‌گر آن، نشان می‌دهد که متغیرهای اخلاقی و دینی می‌توانند در تبیین تفاوت‌های رفتاری کارکنان نقش مهمی ایفا کنند و چارچوب‌های نظری مبتنی بر مبادله اجتماعی و عدالت را با زمینه‌های فرهنگی-دینی تلفیق نمایند (Yousef, 2001).

از لحاظ پیامدهای مدیریتی و عملی، یافته‌ها حامل چند توصیه مهم برای مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی است. نخست، تقویت حکمرانی خوب باید به عنوان یک اولویت راهبردی در دستور کار قرار گیرد؛ به این معنا که دانشگاه‌ها سازوکارهای شفافیت اطلاعاتی، پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، کنترل‌های درونی مبتنی بر قانون و سازوکارهای رسمی طرح نظرات و شکایات را توسعه دهند. دوم، برنامه‌های مشخصی برای ارتقاء عدالت سازمانی طراحی شود؛ از جمله بازنگری در نظام‌های ارزیابی و ترفیع، تعریف معیارهای روشن برای توزیع فرصت‌ها و منابع، آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های ارتباطی و رفتار عادلانه، و ایجاد کانال‌های رسمی و امن برای طرح انتقاد و پیشنهاد سوم، با توجه به نقش تقویت‌کننده اخلاق کاری اسلامی، دانشگاه‌ها می‌توانند از طریق دوره‌های آموزشی، الگوهای رفتاری مدیران، سیاست‌های منابع انسانی و فرهنگ‌سازی، اخلاقیاتی نظیر صداقت، امانت‌داری، احترام به حقوق دیگران و عدالت‌محوری را در محیط کار تقویت کنند تا زمینه برای واکنش مثبت‌تر کارکنان به تجربه عدالت فراهم شود. همچنین با توجه به بافت فرهنگی دانشگاه‌های ایران، مدیران باید از سازوکارهای «شورایی» که در سنت اسلامی و مدیریت بومی ریشه دارد، برای تقویت حکمرانی استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها تربیون‌های آزادی تحت عنوان «کرسی‌های آزاداندیشی اداری» ایجاد کنند تا صدای کارکنان در محیطی امن شنیده شود. همچنین در نظام جذب و ارتقاء، مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای اسلامی به عنوان معیاری برای پیش‌بینی رفتار مسئولانه (صدا) در نظر گرفته شود، چرا که این افراد سرمایه‌هایی هستند که حتی در شرایط دشوار، سازمان را ترک نکرده و برای اصلاح آن تلاش می‌کنند.

در عین حال، نتایج این پژوهش باید در چارچوب محدودیت‌های آن تفسیر شود. تمرکز بر کارکنان اداری و کارشناسی، تممیم نتایج به همه دانشگاه‌ها و سایر گروه‌های شغلی (مانند اعضای هیئت علمی) را با احتیاط مواجه می‌سازد. همچنین داده‌ها از نوع خودگزارشی و مقطعی هستند. بنابراین، هرچند مدل‌یابی معادلات ساختاری روابط علی-تبیینی را به صورت نظری و آماری بررسی می‌کند، اثبات علیت قطعی نیازمند داده‌های طولی یا طرح‌های تجربی است. با وجود این محدودیت‌ها، همسویی نتایج با ادبیات نظری و شواهد تجربی در زمینه‌های مشابه، اعتبار برون‌یابی نتایج را تقویت می‌کند. اگرچه نتایج این پژوهش نشان داد که اخلاق کار اسلامی محرک شکستن سکوت هستند، اما این نگرانی وجود دارد که بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های اخلاقی مکمل، این حساسیت به وسواس اصلاحی یا تذکر آزاردهنده تبدیل شود و مکارم اخلاقی نادیده گرفته شوند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در مدل‌های آتی، نقش تعدیل‌گر متغیرهایی نظیر رفق و مدارا و تغافل و حسن ظن در رابطه میان اتقان کاری و صدای کارکنان سنجیده شود تا پاسخی برای این پرسش فراهم شود که چگونه می‌توان در سازمان، فرهنگ بی‌تفاوتی را شکست، بی‌آنکه به دام فرهنگ مچ‌گیری و تخریب افتاد؟

در یک جمع‌بندی کلی، می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر بر این نکته تأکید دارد که صدای کارکنان در دانشگاه‌ها محصول صرفاً تشویق لفظی یا دعوت‌های نمادین به مشارکت نیست، بلکه بر بستری از حکمرانی خوب، تجربه عدالت سازمانی و اخلاق کاری درونی‌شده استوار است. دانشگاه‌هایی که می‌خواهند در شرایط پیچیده و پرچالش کنونی (به‌ویژه در دوران پساکرونا) قادر به یادگیری، نوآوری و پاسخ‌گویی بیشتر باشند، ناگزیرند به صورت یکپارچه بر این سه بُعد سرمایه‌گذاری کنند. حکمرانی خوب با ایجاد ساختارهای شفاف و پاسخگو، عدالت سازمانی با ایجاد احساس انصاف و احترام، و اخلاق کاری اسلامی با تقویت انگیزش اخلاقی، سه رکن مکمل هستند که در کنار هم می‌توانند فضایی را شکل دهند که در آن صدای کارکنان نه تنها شنیده می‌شود، بلکه به عنوان منبعی راهبردی برای بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت آموزش عالی به رسمیت شناخته می‌شود.

References

- Aamodt, M. G., & Aamodt, M. G. (2007). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Thomson-Belmont Wadsworth.
- Abbasi, A. S., & Rana, A. H. (2012). Impact of Islamic work ethics, reward system and organizational environment on citizenship behavior of employees. *Science International-Lahore*, 24(4), 513–519.
- Ahmadi, H. (2020). Analysis of internal and external governance of higher education system in Iran.
- Al-Kulayni, M. b. Y. (1983). al-Kafi. Edited by Ali Akbar Al-Ghaffari and Muhammad Al-Akhoundi, *Islamiyah Publication, Qom-Iran*, 1407.
- Ali, A. J. (1992). The Islamic Work Ethic in Arabia. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 126(5), 507–519. <https://doi.org/10.1080/00223980.1992.10543384>
- Beekun, R. I. (2006). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Bin Shobe al-Harrani, H. b. A. (1984). *Tuhaf al-Uqul an Al al-Rasul*.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Channuwong, S. (2018). The relationship between good governance principles and organizational justice: A case study of Bangkok government officials. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(3), 5.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Erogluer, K., & Erselcan, R. C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi. *Business & Economics Research Journal*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.20409/berj.2017.53>
- Farahizade, Z., & Belaghat, S. R. (2013). Study of the Relationship between Islamic Ethicsbased Management and Organizational Justice and Commitment among Managers of Different Schools at Zahedan Pre-province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(7), 1783–1790.
- Freeman, R. E. (2009). Stakeholder theory: 25 years later. *Philosophy of Management*, 8(3), 97–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.5840/pom20098310>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis 7th ed* Pearson Educational international. New Jersey.
- Hallak, J., & Poisson, M. (2007). *Corrupt schools, corrupt universities: What can be done?* International Institute for Education Planning Paris.
- Hijazi, H. A. (2020). The impact of applying good governance principles on job satisfaction among public sector employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9(01), 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91001>
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Iranzadeh, S., & ASADI, N. (2009). Studying the Relationship of Civil Behavior and Organizational Justice with the Job Satisfaction of Mohaghegh Ardabili University Staff.

- Jarne-Jarne, J. I., Callao-Gastón, S., Marco-Fondevila, M., & Llana-Macarulla, F. (2022). The impact of organizational culture on the effectiveness of corporate governance to control earnings management. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(9), 379.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm15090379>
- Kerse, G., & Karabey, C. (2018). Is the voice gold or silence? The relationship political behavior perceptions, leader-member exchange and employee voice. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler'de Akademik Araştırmalar-4*, 487–506.
- Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563–588.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71–92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Majlisi, M. B. b. M. T. (1984). *Bihar al-Anwar al-Jami'a li-Durar Akhbar al-A'imma al-Athar*. Dar Ihya al-Turath al-Arabi.
- Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Mufti, S. (2023). Employee voice: A systematic literature review. *FIIB Business Review*, 23197145231153926.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/23197145231153926>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706–725.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259200>
- Nisha, M. (2025). A Scoping Review of Global Higher Education Institution Staff Voice Behavior Studies from 2013 to 2023. *IJLTER. ORG*, 24(2), 525–542.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0143831X231195692>
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in psychology*, 14, 1313922. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
- Rahaman, A. (2023). The case for transparency in the workplace, and its impact on organizational performance. *Forbes Business Council*.
- Rees, C., & Briñone, P. (2024). Employee voice at board level: Responses to the revised UK Corporate Governance Code and the prospects for workplace democracy. *Economic and Industrial Democracy*, 45(3), 816–834. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0143831X231195692>
- Rokhman, W. (2010). The effect of Islamic work ethics on work outcomes. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*(1).
- Rokhman, W., & Hassan, A. (2012). The effect of Islamic work ethic on organisational justice. *African Journal of Business Ethics*, 6(1), 25. <https://doi.org/https://doi.org/10.4103/1817-7417.104699>
- Sharif al-Radi, M. b. H. (1993). *Nahj al-Balagha*. Hijrat Publications.
- Svärd, P. (2017). Accountability, transparency, and the role of information management. *Enterprise Content Management, Records Management, and Information Culture Amidst e-Government Development*, 83–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100874-4.00007-7>
- Tamimi Amodi, A. W. B. M. (1987). Ghurar al-Hikam and Durar al-Kalim. *Edition: Sayyed Mehdi Rajaei, Publication des livres islamiques, Qom, 1410*.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 27(1), 67–72.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Unterhitzenberger, C., & Moeller, D. (2021). Fair project governance: An organisational justice approach to project governance. *International Journal of Project Management*, 39(6), 683–696. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.003>
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179–206.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251–266.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- Widodo, W., & Sulistiasih, S. (2021). Vitalizing organizational justice in mediating effect of good corporate governance on teacher's organizational citizenship behavior. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 9(2), 164–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/155200>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic—A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel review*, 30(2), 152–169.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>
- Zaman, K. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(1), 1–7.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.01.001>