

بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان

مریم کریمی^۱، *سامره شجاعی^۲

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، علی آباد کتول، ایران

۲. مربی آموزشی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول، علی آباد کتول، ایران

(دریافت: ۱۳۹۳/۸/۱۹ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۸)

Studying the relationship between paternalistic leadership and employees' voice emphasizing on moderator role of knowledge sharing of employees at branches of Saderat Bank in Golestan Province

Aryam Karimi¹, *Samereh Shojaei²

1. m.a in public administration, Islamic azad university, aliabade katool branch, Aliabad katol, iran

2. Coach Training of management department, Islamic azad university, aliabade katool branch, Aliabad katol, iran

(Received: 10/Nov/2014 Accepted: 17/Feb/2015)

Abstract:

In recent years, researchers have discovered the importance of organizational voice in improving managerial decisions and also, the impact of paternalistic leadership on organizational voice. The aim of present research is to study the relationship between paternalistic leadership and organizational voice emphasizing on the moderate role of knowledge sharing of employees at branches of Saderat Bank in Golestan Province. Research method is descriptive, correlation survey one and statistical universe included all employees at branches of Saderat Bank that were about 600 ones. Statistical sample were calculated about 234 people proportionate to the number of the universe using Kerjesi and Morgan table by classified random sampling. Research data has been gathered through field and library method. The main means for gathering data was standard questionnaire. Validity of the questionnaire was confirmed by Cronbach's Alpha. In addition, to analyze data, structural equations modeling by PLS software has been used. Results showed that factors of benevolent leadership and ethical leadership have positive and significant impact on organizational voice but authoritarian leadership has no impact on organizational voice. Also, knowledge sharing does not moderate the impact of authoritarian leadership and benevolent leadership on organizational voice but it has the moderator role in impact of ethical leadership on organizational voice.

Keywords: paternalistic leadership, knowledge sharing, employees' voice, Saderat Bank.

JEL: C32, E22, O47.

چکیده:

در چند سال گذشته، محققان به اهمیت نقش آوای سازمانی در بهبود تصمیمات مدیریتی و همچنین تأثیر رهبری پدرسالارانه بر آوای سازمانی پی برده‌اند. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیلی تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان است. روش پژوهش، از نوع توصیفی، پیمایشی - همبستگی بوده و جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان به تعداد ۶۰۰ نفر است. نمونه آماری متناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۳۴ نفر به دست آمد. داده‌های تحقیق با روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه‌های استاندارد ویویان شر (۲۰۱۲)، پرسشنامه پنج گویه‌ای لائوسون (۲۰۰۲) و پرسشنامه استاندارد کمال زهیر و همکاران (۲۰۱۲) بوده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ تأیید شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد مؤلفه‌های رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارند؛ ولی رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان تأثیر معناداری ندارد. همچنین تسهیم دانش، تأثیر رهبری استبدادی و رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان را تعدیل نمی‌کند؛ اما در تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری پدرسالارانه، تسهیم دانش، آوای کارکنان، بانک صادرات.

طبقه‌بندی JEL: C32, E22, O47.

* نویسنده مسئول: سامره شجاعی

E-mail: Shojae719@Gmail.Com

*Corresponding Author: Samereh Shojaei

مقدمه

در دانش نوین مدیریت، منابع انسانی از سرمایه‌های ارزشمند سازمان می‌باشند و برای پیشبرد و دستیابی به اهداف سازمانی، باید ارتباط دوسویه بین مدیران و کارکنان برقرار باشد. امروزه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند به‌واسطه رقابت فشرده و انتظارات بالای مشتریان، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و در مورد مسائل و مشکلات سازمانی راه‌حل ارائه دهند. بدین منظور، لازم است تا کارکنان ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان کنند. صاحب‌نظران، عوامل فردی و سازمانی و اجتماعی را در مورد ایجاد آوای سازمانی^۱ و مشارکت آن‌ها مؤثر می‌دانند. نظرات و پیشنهادهای کارکنان، نقش مهمی در عملیات سازمان ایفا می‌کنند. نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادهای حل مسائل، منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی می‌شود (زانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). اگرچه تحت شرایطی، حتی باوجود داشتن اطلاعات و نظرات، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند؛ اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند (چان^۳، ۲۰۱۳).

در اکثر اقتصادها، بانک‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند؛ زیرا مرکز سیستم مالی اند و مسئولیت پرداخت‌ها را بر عهده دارند. از این رو، اندازه، ساختار و کارایی بخش بانکی که بُعد مستقلی از توسعه مالی است، در کانون توجه قرار دارد. نتایج بررسی‌های متعدد (از جمله: شیرانی، ۱۳۸۳) نشان می‌دهد کارمندان بانک‌ها تمایل چندانی برای بیان ایده‌ها و نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ندارند و به‌نوعی درگیر سکوت سازمانی به جای آوای سازمانی می‌شوند؛ به طوری که می‌توان گفت در نظام بانکی، سکوت سازمانی حاکم شده است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲۵). اگر این ارتباط مؤثر در بانک‌ها به‌عنوان نهادهای خدماتی و مالی که نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند شکل نگیرد، منجر به ارائه خدماتی با کیفیت پایین و در نهایت، نارضایتی مشتریان می‌شود.

از میان عوامل متعدد سازمانی، نقش رهبری در این زمینه برجسته‌تر است. افراد با توجه به نقش و جایگاه رهبری تصمیم

می‌گیرند که در مورد مسائل و مشکلات سخن بگویند یا خیر. یکی از انواع رهبری که در شکل‌گیری آوای سازمانی نقش ایفا می‌کند، رهبری پدرسالارانه است که بیش از دو دهه است توجه محققان حوزه سازمانی را به خود جلب کرده است؛ اما بیش از هشت دهه پیش، نهضت روابط انسانی بیان داشت که اگر مدیران به جای تمرکز بر تولید، بر کارکنان تمرکز داشته باشند، آنگاه کارگران رضایت بیشتری داشته و در نتیجه، بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. این نظریه‌های مدیریت بر این اعتقاد بودند که مدیران باید پدرسالار بوده و گروه‌های کاری را ایجاد کنند که بهره‌ور و راضی باشند. از طرفی دیگر، ویبر (۱۹۴۷) نیز معتقد بود که فعالیت‌های پدرسالارانه به علت بوروکراتیک شدن سازمان‌ها و اتکای آن‌ها به قوانین و حمایت از حقوق افراد، کهنه شده‌اند (پلگرینی^۴، ۲۰۰۸: ۵۶۷). رهبری پدرسالارانه به‌عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند و دارای سه بُعد مستبدانه^۵، خیرخواهانه^۶ و اخلاقی است (چن و کائو، ۲۰۰۹: ۲۵۳۴). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهند رهبری پدرسالارانه نقش تأثیرگذاری در بروز رفتار آوای سازمانی دارد (چان، ۲۰۱۳: ۳)؛ لذا هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر ابعاد رهبری پدرسالارانه بر رفتار آوا است.

از طرفی، تسهیم دانش^۷ نیز یکی از راه‌های دریافت قدرت، اختیار و مسئولیت برای کارکنان است. این امر به کارکنان اجازه می‌دهد تا درک بهتری از نقش‌ها و مسئولیت‌های خود در سازمان به دست آورند. به‌طور کلی، تسهیم دانش نسبت به تصمیم‌گیری مشارکتی، روشی صریح برای توضیح مسائل محیط کار به کارکنان است (همان: ۶). تسهیم دانش، روشی مستقیم برای بیان مشکلات مرتبط با کار و نوعی توانمندسازی است که کارکنان را قادر می‌سازد به بیان ایده‌ها و نظرات بپردازند. تسهیم دانش می‌تواند با ابعاد سه‌گانه رهبری پدرسالارانه در ارتباط باشد؛ لذا هدف دوم پژوهش حاضر، بررسی نقش تعدیلی تسهیم دانش بر رابطه بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و رفتار آوا است. با توجه به اهمیت مسئله آوای سازمانی در شعب بانک صادرات و تأثیر آن بر کیفیت تصمیمات و خدمات و همچنین تأثیرگذاری متغیری چون رهبری پدرسالارانه بر آن، محققان بر آن شدند تا به بررسی این سؤال بپردازند که آیا بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با

4. Pellegrini

5. Authoritarian Leadership

6. Benevolent Leadership

7. Knowledge Sharing

1. Organizational Voice

2. Zhang

3. Chan

۱۸۹). گلفند^۸ (۲۰۰۷) بیان می‌کند که در فرهنگ‌های پدرسالار، افراد دارای قدرت، خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند حمایت از کارکنانشان جزء وظایفشان محسوب می‌شود. در مقابل حمایت‌های رهبر، افراد نسبت به رهبر وفادار بوده، از وی اطاعت می‌کنند و احترام وی را نگاه می‌دارند (ازچلیک و چنکسی،^۹ ۲۰۱۴: ۸۷۳). برای انجام این کار، این‌گونه رهبران در زندگی غیر کاری پیروان وارد شده و در مواقع نیاز به حمایت‌های عاطفی، از آن‌ها حمایت می‌کنند. رهبران پدرسالار همانند یک عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تأکید می‌ورزند. در این‌گونه روابط، تدارک راهنمایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی پیروان و ایجاد جو حمایتی در حوزه‌های کاری و غیر کاری کارمندان، اهمیت زیادی برای رهبر دارد. (سویلو،^{۱۰} ۲۰۱۱: ۲۱۸) چنگ و همکارانش رهبری پدرسالارانه را دارای سه بُعد ذیل می‌دانند:

۱. بعد مستبدانه: این بعد به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و دریافت اطاعت بی‌چون‌وچرا از سوی آن‌ها اشاره دارد. این بعد بر رهبران به‌عنوان هسته سازمان تمرکز می‌کند و آن‌ها را افرادی در نظر می‌گیرد که در هنگام تصمیم‌گیری‌ها هیچ توجهی به دیگران ندارند. (ماسولینو و کالابرو، ۲۰۱۴: ۲۰۱)

۲. بعد خیرخواهانه: خیرخواهی به معنای این است که رهبر، نگران رفاه فردی و خانوادگی پیرو است (سویلو، ۲۰۱۰: ۲۱۹). رهبران دارای این سبک، نسبت به کارکنان خود مهربان‌اند و به فعالیت‌های کاری و فردی آن‌ها توجه نشان می‌دهند (چن و کائو، ۲۰۰۹: ۲۵۳۴). نشان دادن رفتار خیرخواهانه توسط رهبران از طریق کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آن‌ها حتی در خارج از محیط کار می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های متقابل شود (وو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۰). بنابراین، بُعد خیرخواهانه دارای دو زیرمجموعه خیرخواهی فردمحور و خیرخواهی وظیفه‌محور است. (ایراوانتو^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۲: ۶)

در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟

ادبیات پژوهش

رهبری پدرسالارانه

درحالی‌که پدرسالاری مفهومی برجسته در حوزه خط‌مشی عمومی است، اما بیان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش‌برانگیز است. شکل پدرسالاری که به شدت انتخاب پیروان را در مورد مسائل متعدد محدود می‌سازد (به‌عنوان مثال رهبر با پیروان مانند بچه‌ها رفتار می‌کند)، از نظر اجتماعی پذیرفته شده نیست و از این رو، این سبک رهبری، به خصوص در کشورهای توسعه‌یافته غربی و جوامع صنعتی، مفهومی منفی در نظر گرفته می‌شود. این سبک رهبری در فرهنگ‌های جمع‌گرا^۱ که در آن‌ها تطابق زیاد، مسئولیت بیشتر در قبال دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه است، مفهومی مثبت تلقی می‌شود؛ ولی در مقابل، در فرهنگ‌های فردگرا^۲ که استقلال، خودتکایی و خودکارآمدی دارای ارزش است، چندان موردپسند نیست. در فرهنگ‌های فردگرا، درگیری رهبر پدرسالار در زندگی فردی و شخصی کارمند نوعی نقض حریم خصوصی محسوب می‌شود؛ اما بالعکس، درگیری رهبر در چنین مسائلی در فرهنگ‌های جمع‌گرا کاملاً مطلوب است (اتکن و چنکسی،^۳ ۲۰۱۲: ۵۲۶). شواهد نشان می‌دهد که سبک رهبری پدرسالارانه، سبک رهبری معمول در فرهنگ کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین است. (پلگرینی و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۹۴)

پدرسالاری برگرفته از واژه لاتین پاتر^۴ به معنای پدر است. است. پدرسالاری در روابط سلسله‌مراتبی، بین بالادست و زیردست که دارای نقش‌های متفاوت‌اند، رخ می‌دهد (ماسولینو و کالابرو،^۵ ۲۰۱۴: ۲۰۰). پدرسالاری^۶ در خانواده‌ای که در آن پدر از اختیار خود برای ارتقای رفاه خانواده استفاده می‌کند، کاملاً مشهود است؛ بنابراین، رهبری پدرسالارانه نوعی سبک رهبری است که در آن، رهبر، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله‌مراتبی را هم‌زمان به کار می‌برد (همفریس^۷ و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۰۱۴)

1. Collectivistic Cultures
2. Individualistic Cultures
3. Otken&Cenkci
4. Pater
5. Mussolino & Calabro
6. Paternalism
7. Humphreys

8. Gelfand

9. Ozcelic & Cenkci

10. Soylo

11. Wu

12. Irawanto

قابل اعتراض تعریف کرد. (شلوسر و زولین^۹، ۲۰۱۲: ۵۵۶) همچنین وزدین و لپین^{۱۰} (۱۹۹۸) آوا را به‌عنوان رفتاری که بر بیان چالش‌های سازنده به‌منظور بهبود و نه فقط انتقاد تأکید می‌ورزد، تعریف کرده‌اند (کی و مینگ‌ژیا، ۲۰۱۴: ۲۳۳). دترت و بوریس^{۱۱} (۲۰۰۷) نیز آوا را به‌عنوان تدارک داوطلبانه اطلاعات به‌منظور بهبود وظایف سازمانی که ممکن است شرایط موجود سازمان را به چالش بکشد، تعریف می‌کنند (چان، ۲۰۱۳: ۴). آوای کارکنان به‌عنوان تبادل اختیاری دیدگاه‌ها، پیشنهادها و نظرات در مورد مسائل کاری در نظر گرفته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است. این رفتار می‌تواند شامل بحث در مورد مشکلات با سرپرست، ارائه راه‌حل‌های مسئله به بخش منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر سیاست‌های محیط کار یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد. (تراویس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۸۳۲)

دو سطح از مفهوم‌سازی آوا در ادبیات وجود دارد: اول، سطح کارمندان است که اشاره به رفتارهای سخن گفتن دارد؛ مانند ارائه پیشنهادها سازنده برای تغییرات. دوم، سطح سازمانی که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می‌شود و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل می‌کند. (کولکرنی^{۱۳}، ۲۰۱۰: ۴۴۴)

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 غیر تأییدی اظهار است که اغلب، قدرت و اختیار رهبر را به چالش می‌کشد. (ژائو^{۱۴}، ۲۰۱۴: ۲۷)

سکوت و آوا رفتارهایی مخاطره‌آمیز در نظر گرفته می‌شوند. طبق نتایج پژوهشی که مجله ملی اخلاق کسب‌وکار انجام داده است، ۲۵ درصد افراد در آمریکا که رفتارهای نادرست را گوشزد کرده‌اند، از سوی سازمان خود مجازات شده‌اند. در عصر حاضر، اگرچه برخی از رفتارهای آوا منجر به مرگ فرد شده (به‌عنوان مثال، کارن سیلک‌وود^{۱۵} یک فعال در زمینه آلودگی هسته‌ای در یک تصادف رانندگی مشکوک کشته شد)، اما اغلب رفتارهای آوا شرایط فیزیکی فرد را به خطر نمی‌اندازند، بلکه

۳. بعد اخلاقی: اخلاق یک رهبر نشان‌دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودرایی است (وو و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۰). این‌گونه رهبران هیچ‌گاه از پیروان خود سوءاستفاده نمی‌کنند و آن‌ها را به‌جای آنکه وسیله ببینند، هدف در نظر می‌گیرند (وو و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۶). در این بعد، رهبران صدمه‌ای به سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروانشان نقش یک مدل را ایفا می‌کنند (ماسولینو و کالابرو، ۲۰۱۴: ۲۰۱). به گفته چنگ (۲۰۱۴) شش حوزه‌ای که رهبران در آن می‌توانند برتری اخلاقی خود را نشان دهند، عبارت‌اند از: شجاعت، رادمردی، مسئولیت، انصاف^۱، درستکاری^۲ و الگو بودن^۳. (ایراواتو و همکاران، ۲۰۱۲: ۶)

آوای کارکنان

محیط‌های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پویا و پیچیده‌اند. از آنجاکه شناخت و کنترل این چالش‌ها برای مدیران به‌تنهایی کار دشواری است، لذا کارکنان به‌عنوان منابع ارزشمندی از نظرات و پیشنهادها، برای حل این مسائل و مشکلات در نظر گرفته می‌شوند (گائو^۴ و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۸۷). رفتار آوا از سوی بسیاری از سازمان‌ها پذیرفته شده است. به‌خصوص سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند، به نظرات کارکنان خود نیازمندند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند. (نیکولائو^۵ و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۶۷)

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان^۶ برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل «آوا، خروج و وفاداری»^۷ مطرح کرد. وی بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی، سه گزینه در پیش رو دارند: نخست، آن‌ها می‌توانند به سازمان خود وفادار مانده و به‌صورت خوش‌بینانه منتظر بهبود اوضاع باشند. دوم، آن‌ها می‌توانند سازمان را ترک کنند و سوم اینکه، می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را به‌منظور ایجاد تغییرات سازنده بیان کنند (گوست و کیلکر^۸، ۲۰۰۶: ۶۴). هیرچمان این مفهوم را به‌صورت هرگونه تلاشی برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل

9. Schlosser, F. Zolin
10. Van Dyne & LePine
11. Detert & Burris
12. Travis
13. Kulkarni
14. Zhao
15. Karen Silkwood

1. Impartialness
2. Incorruptness
3. Leading by Example
4. Gao
5. Nikolaou
6. Hirschman
7. Voice, Exit, Loyalty
8. Gossett & Kilker

نمی‌گیرد(دترت^۶ و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۲۷). برای بروز آوا، کارکنان ابتدا به بررسی مساعد بودن زمینه می‌پردازند(که آیا مساعد صحبت کردن است یا خیر) و اولین موردی که بررسی می‌شود، تعامل با رهبر است؛ بنابراین، رفتارهای رهبری عاملی کلیدی در تأثیرگذاری برای خطرپذیری کارکنان در مورد آواست(هانگ^۷، ۲۰۱۴: ۵). محققان بر این باورند که رهبری پدرسالارانه با آوای کارکنان در ارتباط است. یک رهبر مستبد، کنترل‌های سفت و سختی بر منابع و قوانین اعمال می‌کند که این رفتار مانع از آوای سازمانی می‌شود و در نتیجه، از کارکنان انتظار می‌رود صرفاً از دستورات رهبر پیروی کنند. همچنین رهبران مستبد به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به صورت مستقل بیندیشند و عمل کنند؛ که این رفتار نیز منجر به افت آوای سازمانی می‌شود(چان، ۲۰۱۳: ۵). از طرفی، به دلیل ترسی که پیروان از رهبران مستبد دارند نسبت به ابراز نظرات و دیدگاه‌های خود تمایلی ندارند(لی، ۲۰۱۴: ۷). در پژوهش‌های گوناگون، تأثیر مثبت رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی به اثبات رسیده است. این تأثیر مثبت به دلیل مبادله اجتماعی است که بین رهبر و پیرو صورت می‌گیرد. هرچقدر سطح مبادله به دلیل حمایت‌های رهبر از پیرو بیشتر باشد، پیرو آوای سازمانی بیشتری خواهد داشت. همچنین از آنجاکه رهبر سطح عدم اطمینان برای پیرو را کاهش می‌دهد، کارکنان تشویق می‌شوند راحت‌تر مسائل و مشکلات را بیان کنند. دلایل متعددی نیز برای تأثیر رهبری اخلاقی بر بروز آوای سازمانی وجود دارد. یکی از این دلایل این است که رهبران اخلاقی به پیروان اجازه می‌دهند نظرات و ایده‌های خود را وارد جریان تصمیم‌گیری کنند. این فرصت شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و وجود کانال‌های ارتباطی دوسویه، موجب می‌شود کارکنان پیشنهادهای خود را نه تنها در مورد مسائل اخلاقی، بلکه در خصوص مسائل کاری نیز بیان کنند. به عبارت دیگر؛ زمانی که پیروان می‌بینند رهبرانشان پذیرای ایده‌ها و نظرات آن‌ها می‌باشند، تمایل بیشتری به بروز آوای سازمانی دارند. دلیل دیگر نیز وجود فضای امن برای بیان ایده‌هاست. به بیان دیگر؛ اگر کارمندان دریابند که بیان ایده و نظر برای آن‌ها دردسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت، نظرات خود را بیان می‌کنند(والومبوا^۸ و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۵۶). از طرفی، چون

بیشتر متوجه مسیر شغلی، رفاه و آبروی فردند.(اسکات یانگ^۱، ۲۰۱۴: ۱۳۴)

آوای سازمانی همانند سکوت سازمانی، دارای سه بعد است که عبارت‌اند از:

۱. آوای دگرخواهانه:^۲ طبق نظر ون‌دین و همکاران(۲۰۰۳)، آوای دگرخواهانه به منفعت دیگران توجه دارد و همانند رفتارهای شهروندی سازمانی، اختیاری بوده و سازمان نمی‌تواند اجباری روی آن‌ها داشته باشد(ونگ^۳، ۲۰۱۵: ۳). این رفتار اساساً بر منفعت‌رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد.(زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰)

۲. آوای تدافعی:^۴ مبتنی بر خودحفاظتی است. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه خطرپذیری است؛ بنابراین، چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند.

۳. آوای مطیع:^۵ رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ لذا این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه‌های مطرح‌شده می‌شود.(همان)

بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند تا کارکنان خود را تشویق کنند به بیان نظرات و افکار خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی بپردازند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل متعددی می‌تواند رفتار آوای کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: رضایت، کنترل شخصی، هویت سازمانی و جو آوا. رهبران نیز نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظراتشان ایفا می‌کنند.(لی^۶ و سان، ۲۰۱۴: ۱) آوا به معنای انتقال اطلاعات بین دو طرف سخنگو(منبع) و هدف(دریافت‌کننده) به منظور بهبود امور است. آوای سازمانی عملی اختیاری است؛ بنابراین، با زور و اجبار رهبر انجام نمی‌شود یا عدم حضور آن مورد تنبیه واقع نمی‌شود. ارزیابی آوا همانند عملکرد درون‌نقشی به‌سادگی صورت

16. Scott-young
2. Prosocial Voice
2. Wang
4. Defensive Voice
5. Acquiescent Voice
5. Li

6. Detert
7. Huang
8. Walumbwa

باتجربه افزایش می‌یابد (کوریات^۴، ۲۰۱۴: ۵۸۱). فرایند انتقال دانش ضمنی و آشکار به دیگران کمک می‌کند تا اهداف محقق شوند، مسائل و مشکلات حل شوند، ایده‌های جدید شکل بگیرند و سیاست‌ها و رویه‌ها انجام شوند. (ونگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۷۹)

تسهیم دانش، فرایندهای پویای تعاملات بین فردی (مانند بحث یا حل مسئله مشترک) است که از طریق آن، یک واحد (گروه یا بخش) تحت تأثیر تجربه واحد دیگر قرار می‌گیرد. کومینگر^۵ (۲۰۰۴) پنج نوع تسهیم دانش را شناسایی کرده است که عبارت‌اند از: نگاه کلی، داده‌ها و الزامات خاص، گزارش‌ها، فن‌ها و نتایج پروژه‌ها. همه این انواع دانش به راحتی قابل تسهیم شدن نیستند. (ماتزler^۶ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۹۷)

وقتی بیان می‌شود فردی دانش خود را تسهیم می‌کند؛ یعنی اینکه آن فرد، شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص مزبور راهنمایی می‌کند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند، ایده‌آل این است که از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش آگاهی داشته باشد. این موضوع بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند؛ زیرا ممکن است دانش آن‌ها به کار گرفته نشود یا از آن‌ها استفاده مجدد نشود. به عبارت دیگر؛ تسهیم دانش، زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند یا حداقل، بیشترین دانشی که دریافت می‌کنند، به کارگیرند. (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۱)

تبادل دانش و اطلاعات برای اثربخشی سازمان ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تسهیم دانش به صورت مثبت می‌تواند کیفیت راه‌حل‌ها و سرعت ایجاد آن‌ها را افزایش دهد. رهبران نیز از جمله عواملی‌اند که می‌توانند تمایل کارکنان به تسهیم دانش را افزایش یا کاهش دهند (کارملی^۷ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۸). زمانی که کارکنان اطلاعات و دانش بیشتری از رهبرانشان دریافت کنند، تمایل بیشتری نیز به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارند. چان^۸ (۲۰۱۳) معتقد است که رهبران استبدادی شنوای نظرات و ایده‌های کارکنان نیستند و این امر آوای کارکنان را محدود می‌کند. در حقیقت؛ رهبران استبدادی با این ویژگی، به کارکنان

رهبران اخلاقی به ایجاد روابط صادقانه با پیروان علاقه‌مندند، این امر منجر می‌شود تا اعتماد بین فردی بین رهبر و پیرو شکل بگیرد. زمانی که کارکنان به رهبرانشان اعتماد پیدا کنند و بدانند که رهبران به صورت منصفانه با آن‌ها برخورد می‌کنند، انگیزه بیشتری برای آوای سازنده خواهند داشت. (ونگ و همکاران، ۲۰۱۵: ۷۵۳)

تسهیم دانش

فرهنگ ما، تعاریف و پیام‌های متفاوتی را از مفهوم به اشتراک گذاشتن ارائه می‌کند. بسیاری از والدین، کودکان خود را تشویق می‌کنند که اسباب‌بازی‌های خود را با همبازیان خود تقسیم کنند؛ درحالی‌که در مدرسه، دانش‌آموزان یاد می‌گیرند برگه‌های امتحانی خود را از چشم‌های کاوشگر پنهان کنند؛ یا اینکه در مدرسه، شرکت‌ها و مؤسسات به کارمندان پاداش می‌دهند که اطلاعات را برای خودشان نگه می‌دارند. *ادم بیانچی*، از تحلیلگران مدیریت دانش می‌گوید: غالباً ارزش شما برای یک سازمان در آن چیزی است که شما می‌دانید و دیگران نمی‌دانند. (تقوی و شریفی میلانی، ۱۳۸۹)

در قرن بیست و یکم، دانش به‌عنوان مهم‌ترین دارایی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود و به‌خصوص، ظرفیت یک سازمان برای تسهیم دانش میان کارکنانش و به‌کارگیری آن دانش تسهیم شده، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی برای بسیاری از سازمان‌هاست (شوئر^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۶۱۳). علاوه براین، تسهیم دانش برای سازمان حیاتی است؛ زیرا مرتبط با خلق دانش جدید است که عاملی مهم در مزیت رقابتی است (وون کیم^۲، ۲۰۱۴: ۵۸۷). افراد با تسهیم دانش می‌توانند به نتایج فراتر از نتایج فردی خود دست یابند (رنزله^۳، ۲۰۱۲: ۲۱۰). بنابراین، سازمان‌ها باید روش‌هایی برای اینکه کارکنان درگیر تسهیم دانش شوند را بیابند. (وون کیم، ۲۰۱۴: ۵۸۷)

دانش از تجربه، اطلاعات زمینه‌ای و بینش دریافت شده از تجربه است. دانش در ذهن یک فرد ایجاد می‌شود. در سازمان‌ها دانش به شکل اسناد، پایگاه‌های اطلاعاتی، رویه‌ها و هنجارهای سازمانی است. دو شکل اصلی دانش عبارت‌اند از: دانش ضمنی و دانش آشکار. دانش آشکار عینی بوده و از طریق کلمات، اشکال یا فرمول‌ها بیان می‌شود. این نوع دانش بین اعضای یک سازمان ردوبدل می‌شود؛ اما دانش ضمنی فردی است، بیان آن به شکل کلمات و اشکال دشوار است و

4. Koriat
5. Cummings
6. Matzler
7. Carmeli

1. Schwaer
2. Woon kim
3. Renzle

دارای تأثیر منفی بر آوا می‌باشد. نتایج پژوهش‌های لی و سان (۲۰۱۴)، چان (۲۰۱۳) و ژانگ و همکارانش (۲۰۱۴) این نتیجه را تأیید می‌کنند. موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰) معتقدند که برخی از رهبران علاقه چندانی به آوای سازمانی ندارند؛ زیرا فکر می‌کنند کارکنان بیشتر خواهان افزایش نفع فردی خویش‌اند تا نفع سازمانی؛ لذا نظرات آن‌ها چندان مفید و جدید نخواهد بود. همچنین رهبران استبدادی قدرت و کنترل زیادی بر کارکنان داشته، از آن‌ها انتظار پیروی دارند. کارکنان قبل از آنکه تصمیم به آوا بگیرند، هزینه و منافع این عمل را ارزیابی می‌کنند. در هنگام کار با یک رهبر مستبد از آنجاکه ممکن است هزینه این عمل زیاد باشد و منجر به نتایج منفی شود، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند.

در پژوهش‌های متفاوت نیز تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی تأیید شده است. نتایج پژوهش‌های چان (۲۰۱۳)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۴)، ژو و همکاران (۲۰۱۵)، والومیو و همکاران (۲۰۱۲) و چن و همکارانش (۲۰۱۴) نشان می‌دهند رهبری اخلاقی دارای تأثیر مثبت بر آوای سازمانی است. رهبران اخلاقی متعهد به ارتباطات دوطرفه با کارکنان و شنیدن صدای آن‌ها هستند. همچنین رهبران اخلاقی به توانمندسازی پیروان می‌پردازند؛ در نتیجه این‌گونه رهبران نه تنها به ایجاد محیطی می‌پردازند که تسهیل‌کننده آواست، بلکه بر سر مسائل اخلاقی نیز توافقاتی صورت می‌گیرد.

در مورد تأثیر رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی، نتایج یکسانی وجود ندارد. نتیجه پژوهش چان (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که بین رهبری خیرخواهانه و آوای سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. در برخی جوامع افراد فکر می‌کنند به دلیل قدردانی از حمایت‌های رهبر نباید از مسائل و مشکلات صحبت کنند؛ زیرا با صحبت در مورد مشکلات موجب دلخوری رهبر می‌شوند. اما در برخی جوامع دیگر، این تفکر جایگاهی ندارد.

این حس را القا می‌کنند که آن‌ها افرادی بی‌کفایت و نالایق‌اند. اگرچه رهبران مستبد پذیرای ایده‌ها نیستند، اما افرادی که اطلاعات زیادی کسب کرده‌اند، انگیزه زیادی برای صحبت در مورد آن‌ها دارند؛ بنابراین، برای افرادی که اطلاعات بیشتری دارند، رابطه منفی بین رهبری استبدادی و آوا ضعیف‌تر است. رهبران خیرخواه نیز به کارکنان کمک می‌کنند تا اطلاعات دریافتی را برای بهبود شرایط کاری تعبیر و تفسیر کنند. کارکنان هنگام دریافت اطلاعات مرتبط از حمایت رهبران خیرخواه خود در مورد آوای سازنده لذت می‌برند. زمانی که اطلاعات و دانش توسط رهبر خیرخواه به اشتراک گذاشته می‌شود، انتظار آن است که در هنگام بروز مشکلات، ایده‌ها و نظرات کارکنان شکل بگیرد؛ اما زمانی می‌توان این انتظار را داشت که رابطه نزدیکی بین رهبر و پیرو وجود نداشته باشد؛ زیرا پیروان احساس می‌کنند اگر مشکلات به گوش رهبر خیرخواهشان برسد، وی را دچار ناراحتی می‌کنند. رهبران اخلاقی نیز به دلیل حمایت از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد کانال‌های باز ارتباطی، کارکنان را تشویق به بیان ایده‌ها و نظرات خود می‌سازند. رهبران اخلاقی، خود الگویی برای کارکنان در زمینه مسئولیت‌پذیری در کار می‌باشند. به اشتراک‌گذاری دانش سبب می‌شود تا کارکنان از مسائل و مشکلات موجود در کار و سازمان مطلع شوند و رهبران اخلاقی نیز از کارکنان انتظار دارند در چنین شرایطی، نظرات و افکار و راه‌حل‌های خود را بیان کنند. اما اگر اطلاعات کمی به اشتراک گذارده شود؛ یعنی کارکنان اطلاعی از مشکلات پیدا نکنند، رهبران اخلاقی نیز انتظار زیادی از کارکنان برای آوای سازمانی ندارند. (چان، ۲۰۱۳: ۶)

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، شماری از پژوهش‌های مرتبط با موضوع آمده است.

با توجه به موضوع، آوای سازمانی در سازمان‌ها دیگر تعجب‌برانگیز نیست؛ زیرا سازمان‌ها دریافته‌اند که آوای سازمانی به کشف محصولات و خدمات جدید کمک می‌کند و اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقا می‌بخشد. نظریه‌پردازان بر این باورند که مدیران و رهبران سازمان نقش مهمی در افزایش آوای سازمانی دارند. به‌طور کلی پژوهش‌های اندکی تاکنون در مورد تأثیر رهبری استبدادی بر آوای سازمانی انجام شده است؛ اما نتایج پژوهش‌هایی که تاکنون انجام شده، نشان می‌دهند که رهبری استبدادی که یکی از ابعاد رهبری پدرسالارانه است،

جدول ۱: پژوهش‌های مرتبط با موضوع

محقق	عنوان	نتایج
چان (۲۰۱۳)	رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان: آیا تسهیم دانش دارای اهمیت است؟	بین رهبری خیرخواهانه و آوای کارکنان رابطه‌ای وجود ندارد؛ ولی بین رهبری مستبدانه و آوای کارکنان رابطه منفی و بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. همچنین تسهیم دانش رابطه بین رهبری مستبدانه با آوای کارکنان و رهبری خیرخواهانه با آوای کارکنان را تعدیل نمی‌کند، ولی تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان نقش تعدیل‌کننده دارد.
ژانگ و همکارانش (۲۰۱۴)	رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان در چین	مبادله رهبر و عضو، رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند. رهبری مستبدانه از طریق کاهش قضاوت جایگاهی منجر به کاهش آوای کارکنان می‌شود و رهبری خیرخواهانه و اخلاقی منجر به افزایش آوای کارکنان می‌شود.
پلگرینی و همکاران (۲۰۱۰)	ویژگی‌های بین فرهنگی رهبری پدرسالارانه: کاربرد نظریه مبادله رهبر-عضو	رهبری پدرسالارانه دارای رابطه مثبت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی است.
چن و همکارانش (۲۰۱۴)	ارتباط رهبری پدرسالارانه و عملکرد شغلی کارکنان ۲۷ شرکت در تایوان	ابعاد رهبری خیرخواهانه و اخلاقی دارای ارتباط مثبت با رفتارهای درون نقشی و فراتقشی می‌باشند ولی رهبری مستبدانه ارتباط منفی با عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتایج این پژوهش آشکار کرد که زنان دید خوبی نسبت به رهبری پدرسالارانه ندارند؛ زیرا از لحاظ تاریخی آن‌ها معمولاً در مسند قدرت قرار نداشته‌اند.
چن و کائو (۲۰۰۹)	رهبری پدرسالارانه و سلامت روانی کارکنان	ابعاد رهبری مستبدانه و رهبری اخلاقی دارای ارتباط منفی با سلامت روانی کارکنان است؛ ولی رهبری خیرخواهانه ارتباط معناداری با سلامت روانی کارکنان ندارد.
والومبا و همکاران (۲۰۱۲)	رهبری اخلاقی و عملکرد درون نقشی گروه: نقش میانجی وظیفه‌شناسی و آوای گروه	این پژوهش از اولین پژوهش‌هایی است که به بررسی رابطه آوای گروهی و عملکرد درون نقشی می‌پردازد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که رهبری اخلاقی منجر به آوای سازمانی می‌شود.
چنگ و همکاران (۲۰۱۴)	رهبری اخلاقی، اشتیاق شغلی و رفتار آوا	نتیجه این پژوهش حاکی از آن است که رهبری اخلاقی رابطه معناداری با اشتیاق شغلی و رفتار آوا دارد. یک رهبر اخلاقی با کارمندان به‌صورت منصفانه برخورد می‌کند و نیازهای آن‌ها را در نظر می‌گیرد. این رفتار باعث افزایش رضایت کارمندان شده و انگیزه آن‌ها را برای اشتیاق شغلی بالا می‌برد. اشتیاق شغلی نیز منجر به شکل‌گیری انگیزه درونی برای انجام وظایف کاری می‌شود. این انگیزه درونی نیز می‌تواند باعث رفتارهای فراتقشی مانند آوای سازمانی شود.
لی و سان (۲۰۱۴)	رهبری سنتی چینی و رفتار آوای کارکنان: بررسی بین سطحی	هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری استبدادی با رفتار آوای کارکنان در چند شرکت بین‌المللی چینی بوده است. نتیجه این پژوهش نشان داده است که رهبری استبدادی رابطه‌ای منفی با رفتار آوای کارکنان دارد.
ژوو و همکاران (۲۰۱۵)	رهبری اخلاقی و رفتار آوا و عملکرد کارکنان: نقش هویت و اعتقادات اخلاقی در هنگام ورود کارکنان	رابطه مثبتی بین رهبری اخلاقی و رفتار آوا و عملکرد کارکنان وجود دارد. زمانی که کارکنان با رهبری که نسبت به آن‌ها توجه نشان می‌دهد و به‌صورت منصفانه با آن‌ها برخورد می‌کند احساس هویت کنند آنگاه تمایل بیشتری برای بروز رفتار آوا دارند.

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری پدرسالارانه بر آوای کارکنان تأثیرگذار است. در تأثیر بین ابعاد رهبری پدرسالارانه بر آوای کارکنان، تسهیم دانش نقش تعدیل‌کنندگی دارد و این بدان معناست که تسهیم دانش و اطلاعات توسط رهبر با کارکنان در سازمان می‌تواند رابطه رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. در این مدل، متغیر رهبری پدرسالارانه متغیر مستقل، متغیر آوای کارکنان متغیر وابسته و تسهیم دانش متغیر تعدیل‌کننده است.

- فرضیه ۱: رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه ۴: تسهیم دانش تأثیر رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۵: تسهیم دانش تأثیر رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.
- فرضیه ۶: تسهیم دانش تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.

استاندارد کمال زهیر و همکاران (۲۰۱۲) در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. سؤالات مرتبط با این متغیر به این صورت می‌باشند: به‌طور منفعلانه موافقت خود را اعلام کرده و به ندرت ایده جدیدی پیشنهاد می‌دهم؛ معمولاً به دلیل ترس با گروه موافقت می‌کنم؛ برای سود بردن سازمان، راه‌حل‌های خود را درباره مشکلات ارائه می‌کنم.

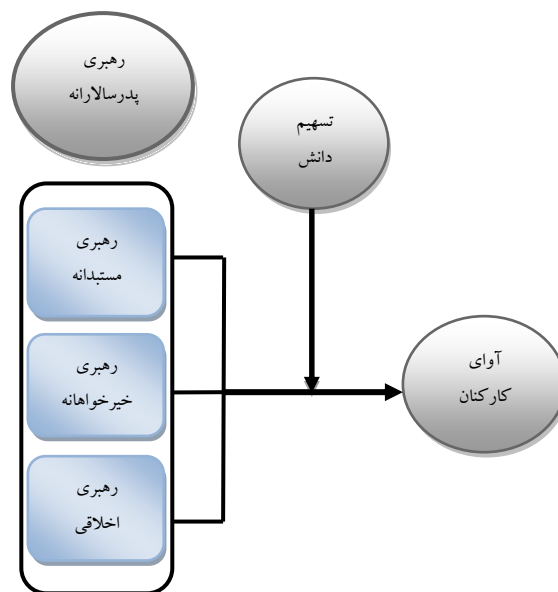
حجم جامعه و نمونه

جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان زن و مرد شعب بانک صادرات استان گلستان به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
محل خدمت	گرگان	۷۵	۰/۳۲
	کردکوی	۱۲	۰/۰۵
	بندر گز	۱۰	۰/۰۴
	علی‌آباد کتول	۲۰	۰/۰۸
	گنبد	۴۸	۰/۲۰
	آزادشهر	۱۹	۰/۰۸
	مینودشت	۱۱	۰/۰۴
	بندر ترکمن	۱۶	۰/۰۶
	کلاله	۱۰	۰/۰۴
	آق‌قلا	۶	۰/۰۲
جنسیت	زن	۱۱	۴/۳
	مرد	۲۳۳	۹۵/۷
سن	کمتر از ۲۵ سال	۳	۱/۲
	۲۶ تا ۳۴ سال	۱۴۰	۰/۵۸
	۳۵ تا ۴۵ سال	۷۵	۳۱/۹
	۴۶ تا ۵۵ سال	۱۶	۸/۹
	دیپلم و پایین‌تر	۸۵	۳۵/۸
تحصیلات	کاردانی	۳۴	۰/۱۶
	کارشناسی	۱۱۰	۴۶/۳
	تحصیلات تکمیلی	۵	۱/۹

نمونه آماری این پژوهش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان به تعداد ۲۳۴ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان^۱ و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (ابتدا عناصر جامعه به چند گروه ناهمپوش یعنی طبقه تقسیم و سپس از هر طبقه نمونه تصادفی ساده انتخاب می‌شود) به‌دست‌آمده است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش با توجه به موضوع موردبررسی و روش پژوهش (پیمایشی)، از پرسشنامه به‌عنوان ابزار پژوهش استفاده شده است. پرسشنامه‌ها و ویژگی آن‌ها به‌صورت ذیل است:

رهبری پدرسالارانه: برای سنجش رهبری پدرسالارانه، از پرسشنامه ویویان (۲۰۱۲) استفاده شد که به‌صورت طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده بود. این پرسشنامه، چهار سؤال برای رهبری پدرسالارانه، چهار سؤال برای رهبری خیرخواهانه و سه سؤال برای رهبری اخلاقی دارد که نمونه سؤالات مرتبط با هر بعد آن به ترتیب عبارت‌اند از: رهبر من از پیروان انتظار اطاعت بی‌چون‌وچرا دارد؛ رهبر من در مواقع نیاز از اعضای خانواده‌های پیروانش حمایت می‌کند؛ رهبر من گاهی اوقات از اختیار خود برای به دست آوردن امتیاز خاصی استفاده می‌کند.

آوای کارکنان: برای سنجش آوای کارکنان نیز از پرسشنامه

مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری پایایی^۴

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۵ می‌پردازیم.

سنجش بارهای عاملی

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

بار عاملی	شاخص	عامل
0.645	AL1	رهبری مستبدانه
0.868	AL2	
0.802	AL3	
0.742	AL4	
0.918	BL1	رهبری خیرخواهانه
0.890	BL2	
0.882	BL3	
0.900	BL4	
0.914	ML1	رهبری اخلاقی
0.952	ML2	
0.885	ML3	
0.922	KS1	تسهیم دانش
0.901	KS2	
0.940	KS3	
0.912	KS4	
0.879	KS5	
0.945	AV	آوای سازمانی
0.850	DV	
0.959	SV	

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول ۳، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سوالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

به دلیل اینکه جامعه آماری از حیث متغیر محل خدمت، دارای طبقات مشخصی است و الزاماً در نمونه پژوهش باید نسبت‌های این متغیر اعمال شود، مورداستفاده قرار گرفت. در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری به تفصیل بیان شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

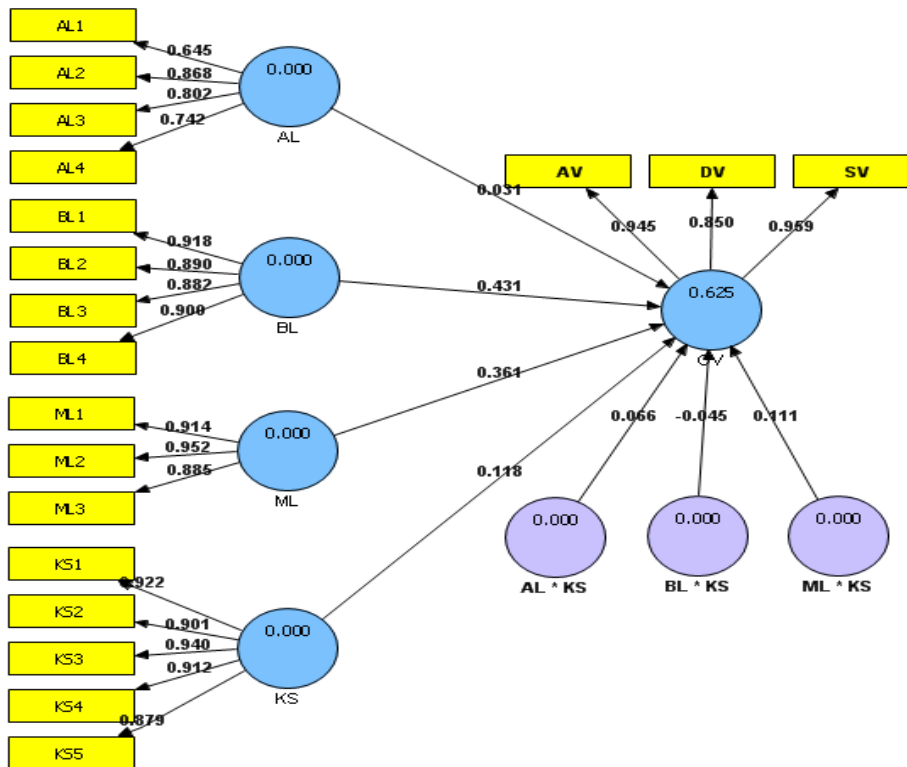
در این پژوهش برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ به وسیله نرم‌افزار PLS استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیره بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی کلی^۲ است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه‌های تحلیل چند متغیره، تنها روش معادلات ساختاری است که هم‌زمان هم از تحلیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می‌کند. آنچه باعث می‌شود روش معادلات ساختاری روشی قدرتمند و پرکاربرد در میان محققان باشد، این است که علاوه بر ظاهر گرافیکی آن، که تفسیر را آسان می‌کند، این روش می‌تواند مجموعه‌ای از روابط میان متغیرها را به صورت هم‌زمان محاسبه کند. همان‌طور که هیر^۳ معتقد است، هیچ کدام از روش‌های پیشین نمی‌توانستند هم‌زمان هم مدل اندازه‌گیری را بررسی کرده و هم روابط علی مدل را محاسبه کنند (هیرو همکاران، ۲۰۰۶). به‌طورکلی، روش معادلات ساختاری از طریق مجموعه‌ای از معادلات شبیه به رگرسیون چندگانه، ساختار روابط درونی متغیرها را آشکار می‌کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی این تحقیق، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

برازش مدل

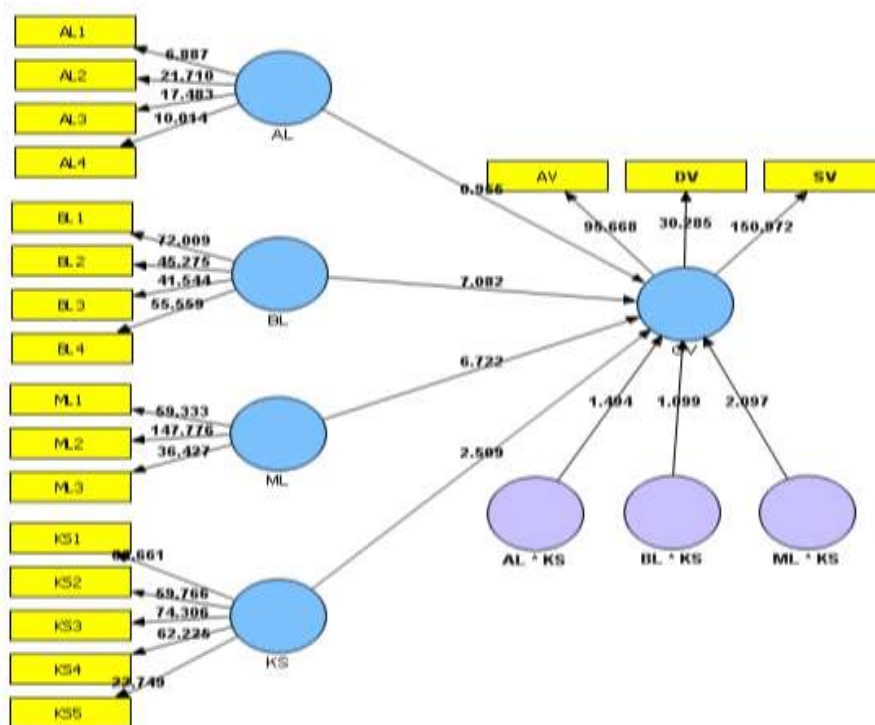
برای بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش

1. Structural Equation Modeling
2. General Linear Model
3. Hair

4. Reliability
5. Composite Reliability



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب معناداری z

جدول ۴: نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
رهبری مستبدانه	0.796398	0.851182
رهبری خیرخواهانه	0.919912	0.943338
رهبری اخلاقی	0.905589	0.940981
تسهیم دانش	0.948643	0.960601
آوای سازمانی	0.907405	0.942340

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول ۴، این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد.

روایی همگرا^۱

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگراست که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول ۵. نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
رهبری مستبدانه	0.591229
رهبری خیرخواهانه	0.806315
رهبری اخلاقی	0.841758
تسهیم دانش	0.829897
آوای سازمانی	0.845276

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^۲، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول ۵، این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند؛ در نتیجه، مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ۱: رهبری استبدادی بر آوای سازمانی

1. Convergent Validity
2. Average Variance Extracted

کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان تأثیر معناداری دارد.

مطابق جدول ۶، ضریب مسیر رابطه میان رهبری استبدادی و آوای سازمانی ۰/۰۳۱ و آماره تی برای این ضریب نیز ۰/۹۹۵ است که مقدار آن پایین‌تر از آستانه معناداری یعنی به دست آمده است. لذا فرضیه اول این پژوهش؛ یعنی اثر معنادار رهبری استبدادی بر آوای سازمانی تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۲: رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان تأثیر معناداری دارد.

همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است، ضریب مسیر میان رهبری خیرخواهانه و آوای سازمانی ۰/۴۳۱ به دست آمده است. آماره تی برای این رابطه، ۷/۰۸۲ و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. با توجه به موارد مذکور می‌توان نتیجه گرفت رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه دوم این پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه ۳: رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان تأثیر معناداری دارد.

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر میان رهبری اخلاقی و آوای سازمانی است. از آنجا که مقدار تی برای این ضریب، ۶/۷۲۲ است، می‌توان نتیجه گرفت که ضریب به دست آمده معنادار است. لذا فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر؛ رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: تسهیم دانش رابطه بین رهبری استبدادی و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق شکل ۶، ضریب معناداری مربوط به متغیر $AL*KS$ که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده، عدد ۱/۴۹۴ به دست آمده است که به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶، نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید کرد. به عبارت دیگر؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان تأیید کرد که متغیر تسهیم دانش، رابطه بین رهبری استبدادی و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه چهارم این پژوهش

تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۵: تسهیم دانش رابطه بین رهبری خیرخواهانه و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق جدول ۶ ضریب معناداری مربوط به متغیر $BL*KS$ که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده، عدد $1/099$ به دست آمده است که به دلیل کمتر بودن از $1/96$ ، نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید کرد. به عبارت دیگر؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان تأیید کرد که متغیر تسهیم دانش، رابطه بین رهبری خیرخواهانه و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه پنجم این پژوهش تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۶: تسهیم دانش رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق جدول ۶، ضریب معناداری مربوط به متغیر $ML*KS$ که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده، عدد $2/097$ به دست آمده است که به دلیل بیشتر بودن از $1/96$ ، نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید کرد. به عبارت دیگر؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان تأیید کرد که متغیر تسهیم دانش، رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه ششم این پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۶: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

فرضیه	مسیر	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
اول	رهبری استبدادی - آوای سازمانی	OV-AL	0.031	0.955	رد
دوم	رهبری خیرخواهانه - آوای سازمانی	OV - BL	0.431	7.082	قبول
سوم	رهبری اخلاقی - آوای سازمانی	OV - ML	0.361	6.722	قبول
چهارم	متغیر تعدیلگر $OV - AL*KS$	OV - AL*KS	0.066	1.494	رد
پنجم	متغیر تعدیلگر $OV - BL*KS$	OV - BL*KS	-0.045	1.099	رد
ششم	متغیر تعدیلگر $OV - ML*KS$	OV - ML*KS	0.111	2.097	قبول

جمع بندی و پیشنهادها

در شرایط کنونی، کسب و کارها با محیط‌های پویایی مواجه‌اند. در این شرایط، مدیران برای تصمیم‌گیری، حل مشکلات و پاسخ مناسب به نیازهای مشتریان، نیازمند اطلاعاتی‌اند که از سطوح پایین‌تر سازمان به آن‌ها می‌رسد. این امر که به آوای سازمانی شناخته می‌شود، تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات دارد. یکی از متغیرهایی که در شکل‌گیری آوای سازمانی تأثیر زیادی دارد، رهبری پدرسالارانه است. این نوع رهبری، ویژگی فرهنگی کشورهای آسیایی مانند هند، چین، ترکیه، کره و ایران است که دارای فرهنگ جمع‌گرا هستند. لذا هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر ابعاد سه‌گانه رهبری پدرسالارانه (مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی) بر آوای کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش در کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان بوده است. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهند، رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان تأثیر معناداری ندارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) و لی و سان (۲۰۱۴) مطابقت ندارد؛ زیرا در پژوهش‌های آن‌ها رهبری استبدادی تأثیر منفی بر

آوای سازمانی دارد. کارکنان تحت رهبری مستبدانه، نگران بیان نظرات و تفکرات خود می‌باشند. به عبارت دیگر؛ رهبری مستبدانه، آوای کارکنان را کنترل می‌کند. صحبت کردن در مورد مشکلات معمولاً همراه با خطرپذیری است. همچنین این عمل نیازمند تلاش، زمان و انرژی بسیار است؛ زیرا کارکنان باید ایده‌های خود را مزین به کلمات زیبا کنند و منتظر زمان مناسب برای بیان ایده‌ها شوند. رهبران مستبد، آوای کارکنان را به عنوان رفتارهای مشکل‌آفرین از جانب کارکنان متمرد توصیف می‌کنند و کارکنان نیز از تسهیم ایده‌هایشان هراس دارند و حس می‌کنند از این طریق، منافع شخصی و فرصت‌های پیشرفت در شغلشان به خطر می‌افتد. همچنین رهبران مستبد به دلیل آنکه فکر می‌کنند بیان مشکلات موجب به خطر افتادن قدرت و جایگاه فعلی آن‌ها می‌شود، به آوای سازمانی روی خوش نشان نمی‌دهند (ژرو و همکاران، ۲۰۱۵: ۳)

نتیجه فرضیه دوم پژوهش حاکی از آن است که رهبری خیرخواهانه بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳) همخوانی ندارد، ولی با

نتیجه پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. رهبر خیرخواه رهبری است که نسبت به مسائل فردی و خانوادگی پیروان خود توجه نشان می‌دهد. تحت حمایت و مراقبت یک رهبر خیرخواه، افراد تمایل ندارند ایده‌های خود را بیان کنند؛ زیرا حفظ روابط نزدیک با رهبر برای افراد دارای اهمیت است و افراد با بیان مشکلات فکر می‌کنند برای رهبر دلخوری به وجود می‌آید و روابط نزدیک بین او و رهبر از بین می‌رود. از آنجاکه در این پژوهش این رابطه مثبت شده است، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه نزدیکی بین رهبر و پیرو وجود ندارد.

نتیجه فرضیه پنجم نیز حاکی از آن است که تسهیم دانش رابطه بین رهبری خیرخواهانه و آوای کارکنان را تعدیل نمی‌کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. این نوع رهبری نمی‌تواند به کارکنان کمک کند تا نظرات خویش را ابراز کنند حتی زمانی که تمایل به تسهیم دانش با کارکنان را داشته باشد. دلیل مهم این امر نیز به نوع رابطه رهبر و پیرو برمی‌گردد. از آنجاکه رهبران خیرخواه دیدگاهی مثبت به مسائل فردی و خانوادگی پیروان دارند و پیروان حمایت‌های لازم را در هنگام مواجهه با مشکلات در این حوزه‌ها دریافت می‌دارند، لذا نمی‌خواهند با صحبت در مورد مشکلات، رابطه خود و رهبر دچار آسیب شود و حتی با وجود در اختیار داشتن اطلاعات، تمایلی به صحبت در مورد مسائل و مشکلات سازمانی ندارند.

در فرضیه ششم نتایج نشان می‌دهند که تسهیم دانش نقش تعدیل‌کنندگی بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان را دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. این تأثیر بدین معناست که هرچقدر تسهیم دانش بیشتری از سوی رهبران صورت بگیرد، رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی نیز بیشتر خواهد شد. رهبران اخلاقی مشتاق دریافت نظرات و ایده‌های کارکنان در مورد مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشند. این‌گونه رهبران، اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند؛ اما داشتن اطلاعات در مورد اهداف، سیاست‌ها و فعالیت‌های سازمانی زمانی موجب آوای سازمانی می‌شود که اعتماد زیادی به رهبر وجود داشته باشد. همچنین اخلاقی بودن می‌تواند به آوای سازنده در استفاده کامل اطلاعات کمک کند. کارکنان تحت لوای رهبری اخلاقی، آنان را قادر می‌سازد در مورد وظایف کاری و انتشار اطلاعات مسئول باشند و به رفتار آوای خود ادامه دهند. از آنجاکه رهبران اخلاقی خود را نسبت به تسهیم اطلاعات در مورد اهداف و سیاست‌های سازمانی مسئول

نتیجه پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد. رهبر خیرخواه رهبری است که نسبت به مسائل فردی و خانوادگی پیروان خود توجه نشان می‌دهد. تحت حمایت و مراقبت یک رهبر خیرخواه، افراد تمایل ندارند ایده‌های خود را بیان کنند؛ زیرا حفظ روابط نزدیک با رهبر برای افراد دارای اهمیت است و افراد با بیان مشکلات فکر می‌کنند برای رهبر دلخوری به وجود می‌آید و روابط نزدیک بین او و رهبر از بین می‌رود. از آنجاکه در این پژوهش این رابطه مثبت شده است، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه نزدیکی بین رهبر و پیرو وجود ندارد.

نتیجه فرضیه سوم بیانگر آن است که رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ یعنی با افزایش رهبری اخلاقی، آوای کارکنان نیز افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۴)، والومبا و همکاران (۲۰۱۲)، چنگ و همکاران (۲۰۱۲) و ژو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. بنابر نظر والومبا و شابروک، رهبری اخلاقی در بردارنده استانداردهای اخلاقی بسیاری برای پیروان بوده، پذیرای نظرات آن‌هاست؛ با انصاف و عدالت با آن‌ها برخورد می‌کند و نگران انجام امور به صورت صحیح توسط زیردستان است. بنابراین، پیروان تمایل پیدا می‌کنند تا مشکلات را به گوش رهبران برسانند. همچنین براون و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که کارمندان زمانی که احساس کنند رهبران اخلاقی، جو بسیار اخلاقی و منصفانه ایجاد می‌کنند، آنگاه رهبر را مدل خود می‌سازند و سعی می‌کنند مطابق رفتار او عمل کنند و در نتیجه، به احتمال بیشتری به بیان نظرات و ایده‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمان به رهبر سازمان می‌پردازند. همچنین دهوق و دهارتوق بر این باورند که رهبران اخلاقی، کارکنان را به بیان نظراتشان تشویق می‌کنند و مشتاق شنیدن نظرات آن‌ها می‌باشند؛ که این امر آوای سازمانی را تسهیل می‌کند (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۱۹). اوی و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند رهبران اخلاقی روابطی با پیروان ایجاد می‌کنند که فراتر از مبادله اقتصادی و هنجارهای اجتماعی است. چنین رهبرانی به عنوان تصمیم‌گیرندگان مسئولی از جانب پیروان شناخته می‌شوند که به منافع کارکنان و سازمان می‌اندیشند. زمانی که رهبران طبق ارزش‌های کارکنان رفتار می‌کنند، آنگاه پیروان احساس صداقت و راحتی کرده و در نتیجه نگرانی‌ها و ایده‌های خود را با رهبر در میان می‌گذارند.

رقم بزند. در این مواقع، کارکنان از رهبران خود انتظار درک و کمک دارند و اگر رهبر این نیاز را درک کند، حمایت کارمند را جلب کرده و کارمند نیز در زمان نیاز به کمک رهبر می‌شتابد و این امر به نوبه خود به شکل گیری آوای سازمانی می‌انجامد. با توجه به تأیید نقش تعدیلی تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود تا کانال‌های ارتباطی بازی ایجاد شود که در آن‌ها ارتباط کارکنان با رهبران ساده‌تر صورت بگیرد. همچنین پاداش به کارکنانی که راه‌حل‌های خود را با رهبران در میان می‌گذارند، می‌تواند به شکل گیری آوای سازمانی کمک کند.

محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت ذاتی پرسشنامه همواره موجب می‌شود که احتمالاً پاسخ‌دهندگان نظر واقعی خود را ارائه ندهند.
 - پایین بودن سطح اطلاعات در ارتباط با موضوع پژوهش، محدودیت دیگری بود که محقق با آن مواجه شد. هرچند برای رفع ابهام، محقق قبل از توزیع پرسشنامه، جلسه توجیهی برای آنان برگزار کرده است.
- توجه نکردن پاسخ دهندگان به برخی متغیرهای میانجی در اثر رهبری پدرسالارانه بر آوای سازمانی در هنگام انجام پژوهش نیز از محدودیت‌هایی بود که محقق با آن مواجه شد.

می‌دانند، پیروان نیز در مواقع ضروری و هنگام احتیاج به نظرات، رفتار آوا را در پیش می‌گیرند و خود را متعهد به حل مشکل پیش آمده می‌دانند.

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای ذیل به مدیران شعب بانک صادرات استان گلستان ارائه می‌شود:

با توجه به تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی، مدیران باید جو اخلاقی را در سازمان تقویت کنند و منشور اخلاقی را سرلوحه کارهای خود قرار دهند تا بدین ترتیب استانداردهای اخلاقی در سازمان نهادینه شود. همچنین انتخاب مدیران اخلاقی در هنگام استخدام، پاداش به رفتارهای اخلاقی، مدل‌سازی رفتارها و اعمال اخلاقی و رفتار اخلاقی داشتن با کارکنان، به استقرار و تداوم محیط کاری در سازمان کمک می‌کند که افراد تمایل به کار کردن در آن و ارائه پیشنهادهای خود دارند.

با توجه به تأثیر مثبت رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود رهبران زمان بیشتری برای زندگی کاری و فردی پیروان خود صرف کنند و تلاش کنند تا تعادل بین زندگی کاری و شخصی افراد به وجود آید و از این طریق، به رابطه‌ای نزدیک‌تر با کارکنان دست یابند. رابطه نزدیک‌تر با کارکنان منجر به آن می‌شود که رهبران در مواقع ضرور از پیشنهادها و نظرات سازنده کارکنان دارای اطلاعات، بهره‌مند شوند. همچنین توجه نشان دادن به اعضای خانواده کارکنان و کمک به کارکنان در مواقع ضروری، از جمله زمان‌های بیماری و مشکلات مالی می‌تواند رابطه‌ای بهتر میان رهبر و پیرو را

منابع

- بحران، شماره سوم، صص ۶۷-۵۹.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابولقاسم. (۱۳۹۰). "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲، صص ۱۰۴-۷۷.
- صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی و سیدهاشمی، سیده نادیا (۱۳۹۳). "ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور" فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۳، صص ۵۴۲-۵۲۳.
- Carmeli, A., Atwater, L., Levi, A. (2011). "How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification". The technology transfer, Vol.36, pp257-274.
- Chan, S. (2013). "Paternalistic leadership and
- تقوی، محمد وحسن شریفی میلایی (۱۳۸۹). "رابطه بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در سازمان بهزیستی اصفهان"، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین؛ خزایی پول، جواد؛ کیالاشکی، جعفر؛ امانی، مجتبی و وریج کاظمی، رضا. (۱۳۹۲). "طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل"، دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت

- employee voice: does knowledge sharing matter? *Human relations*, Vol.1, No.1, pp1-27.
- Chen, H. Kao, S. (2009). "Chinese paternalistic leadership and non-chinese subordinates' psychological health". *The international journal of human resource management*, Vol.20, No.12, pp2533-2546.
- Chen, X. Eberly, M. Chiang, T. Farh, J. (2014). "Affective trust in chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance". *Journal of management*, Vol.40, No.3, pp 796-819.
- Cheng, J. Chang, S. Kuo, J., Cheung, Y. (2014). "Ethical leadership, work engagement and voice behavior". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 5, pp 817-831.
- Detert, L.R., Burris, E.R., Harrison, D.A., Martin, S.R. (2013). "Voice flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice". *Administrative Science Quarterly*, Vol.58, No. 4, pp 624-668
- Gao, L. Janssen, O. Shi, K. (2011). "Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors". *The leadership quarterly*, Vol.22, pp. 787-798.
- Gossett, L.M., Kilker, J. (2006). "My job sucks examining counter institutional web sites as communication for organizational member voice", *disset and resistance. Management communication quarterly*, Vol.20, No.1, pp.90-163.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). "Multivariate data analysis (6th ed)". New jersey: pearson educational international.
- Huang, L., Paterson, T.A. (2014). "Group ethical voice: influence of ethical leadership and impact on ethical performance". *Journal of management*, pp.1-28.
- Humphreys, J. Randolph-seng, B. Pane haden, S., Novicevic, M. (2014). "Inregrating liberation paternalism into paternalistic leadership: the choice architecture of H.J.Heinz". *Journal of leadership and organizational studies*, pp. 1-15.
- Irawanto, D.W, Ramsey, P.L. Tweed, D.C. (2012). "Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector". *The international journal of leadership in public services*, Vol.8, No.1, pp.4-20.
- Koriat, N. Gelbard, R. (2014). "Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts". *International journal of information management*, Vol.34, pp.577-591.
- Kulkarni, S. (2010). "Sustaining the equality of employee voice", a dynamic capability. *International journal of organizational analysis*, Vol.18, No.4, 442-465.
- Li, Y. Sun, J.M. (2014). "Traditional chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination". *The leadership quarterly*.
- Matzler, K. Renzle, B. Moradin, T. Von Krogh, G. Muellera, J. (2011). "Personality traits, affective commitment", documentation of knowledge and knowledge sharing. *The international journal of human resource management*, Vol.22, No.2, 269-310.
- Morrison, E; Milliken, F.J. (2000). *Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world*, *Academy OF Management Review*, Vol. 25, 706-725.
- Mussolino, M. Calabro, A. (2014). "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession". *Journal of family business strategy*, Vol.5, 197-210.
- Nikolaou, L. Vakola, M. Bourantas, D. (2008). "Who speaks up at work? dispositional influences on employees' voice behavior".

- Personnel review, Vol.37, No.6, 666-676.
- Otken, A.B. Cenkci, T. (2012). "The impact of paternalistic leadership on ethical climate: the moderating role of trust in leader". *Journal of business ethics*, Vol.108, 525-536.
- Ozcelik, G. Cenkci, T. (2014). "Moderating effect of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role performance". 10th international strategic management conference, procedia, social and behavioral sciences, 872-880.
- Pellegrini, E.K. Scandura, T.A., Jayaraman, V. (2010). "Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory". *Group and organizational management*, Vol.35, No.4, 391-420.
- Pellegrini, E.K. Scandura, T.A. (2008). "Paternalistic leadership: a review and agenda for future research". *Journal of management*, Vol.34, No.3, 566-593.
- Qi, Y. Ming-xia, L. (2014). "Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the chinese insurance industry". *Asia pacific business review*, Vol.20, No.2, 231-248.
- Renzle, B. (2012). "Trust in management and knowledge sharing: the mediating effect of fear and knowledge documentation". *Omega*, Vol.36, 206-220.
- Schlosser, F. Zolin, R. (2012). "Hearing voices and silences during stressful economic times". *Employee relations*, Vol.34, No.5, 555-573.
- Schwear, C. Briemann, T. Voelpael, S. (2012). "Antecedents of employee's preferences for knowledge sharing tools". *The international journal of human resource management*, Vol.23, No.17, 3613-3635.
- Scott-young, C. (2014). "Empowering employee voice to reduce ethical risk". *Achieving ethical excellence*, Vol.12, 133-151.
- Soylo, S. (2011). "Creating a family or royalty based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying". *Journal of business ethics*, Vol.99, 217-231.
- Travis, D.J. Gomez, R.J. Morbarak, M.E. (2011). "Speaking up and stepping back: examining the link between employee voice and job neglect". *Children and youth services review*, Vol.33, 1831-1841.
- Walumbwa, F.O. Morrison, E.W. Christense, A. L. (2012). "Ethical leadership and group in-role performance: the mediating role of group conscientiousness and group voice". *The leadership quarterly*, Vol.23, 953-964.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., Wang, D. (2015). "Ethical leadership and employee voice: employee self-efficacy and self-impact as mediators". *Psychological reports: employment psychology and marketing*, Vol.116, No.3, 751-767.
- Wang, R. Jiang-j. (2015). "How abusive supervisors influence employees' voice and silence: the effects of interactional justice and organizational attribution". *The journal of social psychology*, 1-17.
- Wang, S. Neo, R.A. Wang, Z. (2014). "Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: a quasi-field experiment". *Journal of management*, Vol.40, No.4, 978-1009.
- Woon kim, Y. Ko, J. (2014). "HR practices and knowledge sharing behavior: focusing on the moderating role of trust in supervisor". *Public personnel management*, Vol.43, No.4, 586-607.
- Wu, M. Huang, X. Chang, C.H. (2012). "The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mainland china". *Asia pacific business review*, Vol.18, No.4, 631-648.
- Wu, M. Huang, X. Li, C., Liu, W. (2011). "Perceived interactional justice and trust in supervisor as mediators for

paternalistic leadership". *Management and organization review*, Vol.8, No.1, 97-121.

Zhang, Y. Huai, M. Y. Xie. Y. H. (2014). "Paternalistic leadership and employee voice in china: a dual process model".

The leadership quarterly.

Zhao. H. (2014). "Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of chinese traditionality". *Chinese management*.