

## تأثیر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، بنفشه فتوت<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۱۱ - تاریخ بازنگری: ۹۵/۷/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۸/۲۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی در روزنامه‌های کثیرالانتشار شهر تهران صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد و مدیران میانی روزنامه‌های کثیرالانتشار شهر تهران است که به کمک روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی و بر اساس جدول مورگان ۱۷۵ آزمودنی برای نمونه آماری انتخاب شدند. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باردنز و مترکاس، آوای سازمانی هامس و جو سازمانی لیتوین و استرینجر استفاده شد. در نهایت داده‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد، سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی و جو سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، همچنین جو سازمانی بر آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین جو سازمانی در رابطه بین سبک رهبری رابطه مدار و آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری رابطه مدار، آوای سازمانی، سکوت سازمانی، جو سازمانی.

---

<sup>۱</sup>دانشیار، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان. (نویسنده مسئول)  
a\_rastgar@semnan.ac.ir

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

## مقدمه

در عصر حاضر، منابع انسانی، به عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمان‌ها می‌باشند (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲، ص ۳۹) و کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کارکرد صحیح آن‌ها بستگی دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷۸). سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج داشته و میزانی که آن‌ها پیشنهادات، ایده‌ها، اطلاعات مربوط به مشکلات، یا نگرانی‌هایشان را بیان می‌کنند، می‌تواند تأثیر شگرفی در عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشد (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲) و به همین جهت گوش سپردن به آوای کارکنان اهمیت ویژه‌ای یافته است (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲، ص ۱۴۴) مدیران عالی برای پاسخ مناسب به شرایط پویای کسب و کار، اخذ تصمیمات درست و تصحیح مشکلات، نیاز به اطلاعات کارمندان سطوح پایین سازمان دارند (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲) و یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۵۲۴) در سازمان‌ها با اینکه کارکنان اطلاعات یا ایده‌های بالقوه سودمندی در اختیار دارند هر روز با مسائلی مواجه می‌شوند که آن‌ها را با این تصمیم مواجه می‌کند که آیا این اطلاعات بالقوه را به مقامات مافوق انتقال دهند یا از انتقال آن خودداری کنند. در واقع با این انتخاب مواجه می‌باشند که آیا درباره مسائل مهم کاری، آوا داشته باشند یا ساکت بمانند (موریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۷۳). آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (تراویس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۵). همچنین آوا به تصمیم کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان نیز اشاره دارد (ایزنبگ و گودال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص ۸۶). کارکنان معمولاً قبل از اظهارنظر و بیان ایده‌های خود در سازمان، به ارزیابی هزینه-فایده رفتار آوایی خود

---

1. Morrison  
2. Travis et al  
3. Eisenberg & Goodall

می پردازند. از آنجایی که هزینه و فایده آوا بستگی به آن دارد که کارمند با چه کسی صحبت می کند (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۴)، رفتار آوایی به شدت مخاطب محور است (لیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۹۱). در واقع یکی از عوامل مهمی که سبب می شود کارکنان از ارائه نظرات خود امتناع ورزند و بیان دیگر سکوت کنند، روش های مدیریتی و سبک رهبری است (زارعی متین، ۱۳۹۰، ص ۸۶)؛ زیرا زمانی که کارکنان به این باور برسند که صحبت کردن بی فایده است و ایجاد تفاوت و ایجاد تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر، دور از ذهن می باشد و همچنین زمانی که از ارائه اطلاعات به دلیل آشفته شدن مافوق و ایجاد پیامدهای منفی برای خود بترسند، از صحبت کردن و اظهارنظر، احتراز می ورزند. (زارعی متین، ۱۳۹۰، ص ۸۲-۸۳). برخورد باز و روابط حمایتی رهبران و سرپرستان که در قالب اعتماد بالاتر، برخورد باز و تعاملات بالای بین رهبر و اعضا و... منعکس می شود، ادراک کارکنان از اثربخشی و امنیت آوا را افزایش می دهد و در نهایت آوای کارکنان را بیشتر می سازد (موریسون، ۲۰۱۱، ص ۳۹۰). همچنان که تجربه نشان داده است آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران سرپرست و همکاران، سبب می شود افراد اطلاعات، ایده ها، نظرها و پیشنهادهای خود را به اشتراک بگذارند (واکولا و بوراداس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) و در این راستا الگوهای رفتاری مناسب مدیران در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود (سثورامان و سورش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ص ۱۶۵). بنابراین یکی از عوامل مهم برای موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف، چگونگی اعمال مدیریت و انتخاب سبک رهبری مناسب بر اساس موقعیت می باشد (حیدری نژاد و صابری، ۱۳۸۹، ص ۷۶). بدون شک مدیران می توانند با انتخاب سبک رهبری مناسب، عملکرد مطلوب و مناسب از خود به جای گذارند (حیدری نژاد و صابری، ۱۳۸۹، ص ۷۶) و در ادامه این روند کاری منجر به آوای کارکنان شود. در زمینه سبک رهبری و رابطه آن با عملکرد سازمانی تحقیقاتی انجام شده است که نتیجه آن ها گویای این مسئله است که مدیران رابطه مدار، عملکرد بهتری داشته و سازمان آن ها نیز از وضعیت بهتری از نظر رفتار آوایی کارکنان برخوردار است. کارکنان، مدیران رابطه مدار را بیشتر ترجیح می دهند و این سبک رهبری بر روحیه آنان تأثیر مثبت

- 
1. Liu et al
  2. Vakola & Bouradas
  3. Sethuraman & Suresh

می‌گذارد (آصف زاده و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۵۷). از سوی دیگر علاوه بر سبک رهبری رابطه مدار، عاملی دیگری که می‌تواند در سکوت و آوای کارکنان نقش مهمی ایفا نماید، جو سازمانی است. جو سازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است که ما نمی‌توانیم آن را بینیم یا لمس کنیم، اما آن، ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می‌افتد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می‌گذرد، تأثیر می‌پذیرد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳). زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹، ص ۴). به اعتقاد هامپتون و همکارانش (۱۹۸۶) رهبران از طریق ارائه جهت‌گیری، ایجاد انسجام و حفظ ارزش‌ها و انتظارات و الگوهای رفتاری درون سازمانی به نوعی به جو سازمانی شکل می‌دهند که این مطلب خود به نوعی بیانگر ارتباط بین رهبری و جو سازمانی می‌باشد (کجیاف و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۲۱۵) بنابراین از آنجا که وجود جو سازمانی مساعد در سازمان به عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت‌شکل‌دهی رفتار می‌باشد، در شرایطی که سبک رهبری متناسب باشد، می‌تواند عامل مؤثری جهت ارتقاء آوای سازمانی باشد.

امروزه سازمان‌های رسانه‌ای که به دلیل بهره‌مندی از مخاطبان بسیار، به عنوان یکی از تأثیرگذارترین سازمان‌ها در کشور می‌باشند، به خلاقیت و نوآوری بالایی در مسیر افزایش سطح کیفیت خدمات و رشد و تعالی خود نیاز دارند و به تبع آن بیش از هر زمان دیگری به تقویت حضور کارکنان جهت بیان ایده‌ها و نظراتشان و همچنین پاسخگویی به چالش‌های محیطی و عدم هراس در تسهیم اطلاعات و دانش نیازمندند. اگر کارکنان از اظهارنظر در امور پرهیزند، اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی محدود شده و توسعه و بهبود سازمانی به وقوع نمی‌پیوندد. لذا با توجه به اهمیت آوای سازمانی، یافتن عواملی که در بروز آن مؤثر بوده و همچنین پرهیز از عواملی که مانع آوای سازمانی می‌شوند، در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت شایانی برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را به این مسئله می‌طلبد. لذا با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون در سازمان‌های رسانه‌ای نوشتاری پژوهشی در این زمینه

صورت نگرفته است، هدف این مقاله مطالعه اثر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای نوشتاری و به‌طور اخص روزنامه‌های کثیرالانتشار شهر تهران خواهد بود.

### پیشینه نظری پژوهش آوای سازمانی

هیرچمان در سال ۱۹۷۰ برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نمود (داندون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۱۵۱) و این مفهوم را به «صورت هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض» تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند. پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲، ص ۱۴۵). برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده در حالی که برخی دیگر آن را منحصراً واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (لیو و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۹۰). ون داین و لپیان (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای می‌دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نمودند، رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲، ص ۱۴۶). در تعریفی دیگر آوای سازمانی به بیان نگرانی‌های کارکنان در مورد سازمان، علایق و خواسته‌هایشان، راه‌حل مسائل سازمانی و شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد (کیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۷۳). در واقع آوا اشاره به ارتباطات کاری یا سازمانی دارد که فرصتی برای انجام یک فعالیت متمایز یا نیاز برای تغییر یا حذف یک فعالیت جاری در سازمان را بیان می‌کند. معنای ضمنی آوا این است که این رفتار اغلب مستلزم ریسک می‌باشد، به این خاطر است که حتی پیشنهادی که سازنده به نظر می‌رسد به معنای چالشی برای وضعیت موجود قلمداد می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۹۱). از عوامل مؤثر بر سکوت و

1. Dundon  
2. Kim

آوای کارکنان می‌توان به عوامل مدیریتی شامل اقدامات مدیریتی، باورها و نگرش مدیران و عوامل سازمانی شامل سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، عدم وجود فرصت‌های ارتباطی و عوامل گروهی شامل هم‌نواپی با جمع، گروه‌اندیشی و عوامل فردی شامل کمبود اعتماد به نفس، بی‌اعتمادی به مدیر و عوامل زمینه‌ای شامل بی‌عدالتی و سیاست‌های کنترال‌الکترونیکی سازمان اشاره نمود (ساکي و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۷).

همچنین از نظر پاچیکو (۲۰۱۵) آگاهی از مشکلات و فرصت‌های سازمانی، ادراک کارکنان از تأثیر آوا و نگرانی‌های موجود درباره امنیت فرد به عبارت دیگر عواقب مثبت و منفی به عنوان نتیجه آوا، از عوامل مؤثر در بروز آوای سازمانی می‌باشند (پاچیکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ص ۲۹۵)

### سبک رهبری

اگرچه رهبری یک موضوع موردعلاقه برای هزاران سال بوده است، اما پژوهش علمی در این زمینه در قرن بیستم شروع شده است (جادج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۶۶). در یک تعریف ساده و کلی می‌توان گفت که رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیم‌های دیگران است؛ به گونه‌ای که از روی میل و رغبت برابر انتظار عمل کنند (عباس زاده و بوداقي، ۱۳۹۳، ص ۲۹۳). همچنین رهبری هنر تحت تأثیر قرار دادن افراد و سازمان در جهت تغییر مثبت است (استاک و مارتینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳). از نظر هولندر (۱۹۶۴) رهبری به منزله‌ی نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران عمل می‌کند (گوپتا و مک میلان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ص ۴). بدون حضور رهبر، فرصت‌ها شناسایی نشده و تلاش‌های فردی و جمعی، منجر به تحقق اهداف نخواهند شد (انسلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶، ص ۲۵۴). رهبران امروز بایستی تصمیماتی اتخاذ نمایند که موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش دهد (کهربایی و مرتضوی، ۱۳۹۴، ص ۶). سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران؛ سبک رهبری شخص الگوی رفتاری

1. Pacheco
2. Judge etal
3. Eustace & Martins
4. Gupta & MacMillan
5. Ensley etal

است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد آن گونه که به چشم دیگران می‌آید (الماسیان و رحیمی کیا، ۱۳۹۱، ص ۷۰). سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش رویه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست (کو، ۲۰۱۱). مهمترین و معروف‌ترین نظریه‌های مربوط به سبک رهبری، مدیران و رهبران را بر اساس انتخاب و بکارگیری یک و یا دو متغیر (مؤلفه) و قرار دادن آن‌ها در یک پیوستار یک بعدی و یا قرار دادن آن‌ها در یک ماتریس دو بعدی، به توصیف سبک و رفتار مدیر و یا رهبر می‌پردازند، متغیرها یا مؤلفه‌های مورد بحث این تئوری‌ها عبارتند از: توجه به افراد یا رابطه (رابطه گرایی)؛ توجه به تولید یا وظیفه (وظیفه گرایی)؛ میزان استفاده از اختیارات؛ درگیر ساختن تیم یا گروه کاری در تصمیم‌گیری (تدوین و اتخاذ و اجرای تصمیم)؛ میزان انعطاف‌پذیری در مقابل اعمال قانون و مقررات (بیگی نیا و کلانتری، ۱۳۸۷، ص ۳) در این راستا فرد رهبر می‌تواند از دو سبک اصلی رفتاری، گرایش به وظیفه (وظیفه گرایی) و گرایش به روابط متقابل میان افراد (رابطه گرایی) مدد گیرد. گروسمن (۲۰۰۳) در پژوهشی نشان داد که مدیران رابطه مدار عملکرد بهتری نسبت به مدیران وظیفه مدار دارند و سازمان آن‌ها نیز از اثربخشی بهتری برخوردار است. در واقع رابطه مداری جزئی از مهارت‌های مدیران امروز است که به طور معنی داری با اثربخشی سازمان همراه است، کارکنان نیز اغلب مدیران رابطه مدار را ترجیح می‌دهند (حیدری نژاد و صابری، ۱۳۸۹، ص ۷۷).

### جو سازمانی

به زعم فرنچ و روزنزویگ (۱۹۸۵) جو سازمانی مجموعه نسبتاً پایدار ادراک اعضای سازمان از ویژگی‌های فرهنگی آن است (جعفری و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۲۵). چاندان (۱۹۹۵)، معتقد است که جو مجموعه‌ای از ویژگی‌ها است که کارکنان از محیط سازمانشان درک می‌کنند و می‌تواند در شکل دادن رفتار کارکنان مؤثر واقع شود (جعفری و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۲۵) تعریف جامع جو سازمانی نیز عبارت است از: ویژگی نسبتاً بادوامی از سازمان که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی

متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، صمیمیت، شناسایی، ابداع و بی طرفی است و از طریق تعامل‌های بین اعضاء ایجاد می‌شود، جو سازمان به عنوان مبنایی جهت تفسیر موقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و منعکس کننده هنجارها، ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است همچنین به عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت شکل دهی رفتار عمل می‌کند (امیر حسینی، ۱۳۹۲، ص ۲۱) و در نهایت به عقیده برین (۱۹۷۴) جو سازمان، به منزله شخصیت سازمان می‌باشد (امیر حسینی، ۱۳۹۲، ص ۲۲). به طور کلی صاحب نظران هر کدام تعاریف متعددی از جو بیان داشته‌اند، ولی نکته‌ای که در اکثر تعاریف آن‌ها مشترک است، آن است که جو سازمانی بر اساس ادراک کارکنان از محیط سازمان سنجیده می‌شود. (امیر حسینی، ۱۳۹۲، ۲۰) لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) جو سازمانی را ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و احساس وی نسبت به سازمان بر حسب ابعادی چون ساختار، پاداش، مسئولیت، صمیمیت، حمایت، هویت، قبول خطر، برخورد و صورت استاندارد تعریف نموده‌اند (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱، ص ۴۱) و در نهایت جو سازمان، نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت و هم به صورت منفی و به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو با توجه به تأثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران باید جو مناسبی در سازمان ایجاد کنند تا به نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یابند (ادمونتون و وسترن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۳۴)

### پیشینه تجربی پژوهش

در بررسی پژوهش‌هایی که در رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی به انجام رسیده است، یافته‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و وجود همبستگی قوی بین آن‌ها تأیید شده است برای مثال نتایج پژوهش دترت و باریس (۲۰۰۷) نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری مشارکتی تأثیر بسیار قوی بر آوای سازمانی دارند (دترت و باریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۸۶۹). والومبوا و سابریک (۲۰۰۹) در

1. Edmontson & Western  
2. Detert & Burris



تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی رهبر بر آوای سازمانی تأثیر داشته و سبک رهبری اخلاقی و همچنین ادراک از امنیت، در این رابطه نقش تعدیل‌کنندگی دارند (والومبوا و سابریک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۲۷۵). لیو و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی تأثیر مثبت دارد (لیو و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۸۹) و همچنین نتایج پژوهش لیا و سان (۲۰۱۵) در زمینه رابطه سبک رهبری دستوری بر رفتار آوایی کارکنان، نشان داد که رهبری دستوری تأثیر منفی بر آوای سازمانی داشته و فاصله قدرت در این رابطه نقش تعدیلگری دارد (لیا و سان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ص ۱۷۲). در پژوهش‌های داخلی نیز، ساکی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی و سکوت سازمانی پرداختند که نتیجه تحقیق آن‌ها نشان داد هر دو سبک رهبری به صورت معنادار، قادر به پیش‌بینی سکوت سازمانی می‌باشند (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱). خرازیان و همکاران (۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود در تعریف و فهم آوای کارکنان در سازمان از رفتار و سبک رهبری به عنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر آوای سازمانی یاد نمودند (خرازی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).

در زمینه رابطه جو سازمانی و آوای سازمانی پژوهشی یافت نشد ولی در رابطه جو سازمانی با سکوت سازمانی می‌توان به تحقیق ونگ و سیه (۲۰۱۲) و قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) اشاره نمود که بررسی رابطه جو اخلاقی و سکوت سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که جو اخلاقی سازمان رابطه منفی معنی‌داری با سکوت سازمانی دارد. (ونگ و سیه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ص ۱۱۳ و قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴، ص ۶۳). همچنین یافته‌های تحقیق راد مرد و افخمی اردکانی (۲۰۱۴) نشان داد که جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی نقش مؤثری دارند (رادمرد و افخمی اردکانی، ۲۰۱۴). تحقیقات مشابه دیگری نیز در زمینه بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی به انجام رسیده است که در این میان می‌توان به نتیجه تحقیق تاشکیران و همکاران (۲۰۱۵) و دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر سکوت اشاره نمود (تاشکیران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵، ص ۵۳ و دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۱)

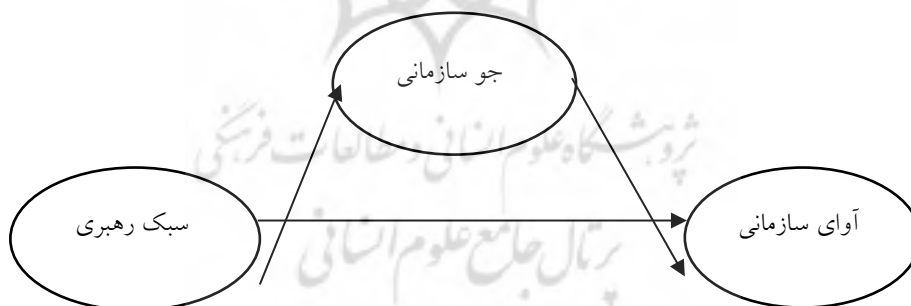
3. Walumbwa & Schaubroeck  
 4. Lia & Sun  
 1. Wang & Hsieh  
 2. Taskiran et al

پژوهش‌های متعددی از قبیل ییلدیز و اوزجان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، اوستاس و مارتینز<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، هولوی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، اشراقی و کاشف (۱۳۸۹) و الوانی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به بررسی رابطه سبک رهبری و جو سازمانی پرداخته‌اند و نتایج تمامی این پژوهش‌ها حاکی از آن بود که سبک رهبری بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (ییلدیز و اوزجان، ۲۰۱۴، ص ۷۶ و اوستاس و مارتینز، ۲۰۱۳، ص ۱۱۱۲ و هولوی، ۲۰۱۲، ص ۹ و اشراقی و کاشف، ۱۳۸۹، ص ۳۸، الوانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱).

با توجه به مطالعه پیشینه پژوهش تحقیقی که به مطالعه همزمان رابطه سبک رهبری، آوای سازمانی و جو سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای نوشتاری پردازد یافت نشد بنابراین زمینه نوآوری پژوهش تأیید می‌شود.

### مدل مفهومی

با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ ترسیم شده است. در این مدل سبک رهبری رابطه مدار به عنوان متغیر مستقل و آوای سازمانی به عنوان متغیر وابسته می‌باشند و در این میان جو سازمانی به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

.. Yıldız & Özcan  
4. Eustace & Martins  
5. Holloway

- بر اساس مدل به دست آمده برای این پژوهش، فرضیه‌ها به قرار زیر تنظیم شده‌اند:
۱. سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
  ۲. سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
  ۳. جو سازمانی رابطه مدار بر آوای سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
  ۴. جو سازمانی در اثر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

### روش تحقیق

پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات جزو پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش عبارت است از تمام مدیران ارشد و مدیران میانی روزنامه‌های کثیرالانتشار که دفتر اصلی آن‌ها در شهر تهران مستقر است (۳۱۰ نفر) که براساس جدول مورگان، ۱۷۵ نفر نمونه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند؛ بنابراین حجم برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد سبک رهبری رابطه مدار باردنز و متزکاس (۱۹۶۹) شامل ۱۵ سؤال، پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲) شامل ۱۸ سؤال و سه مؤلفه (تشویق، ایمنی، کارآمدی/سودمندی) و پرسشنامه جو سازمانی لیتوین و استرینجر (۱۹۶۸) شامل ۳۰ سؤال و نه مؤلفه (ساختار، مسئولیت، پاداش، خطرپذیری، صمیمیت، استانداردها، تعارض، هویت، حمایت)، استفاده شده است. درجه اهمیت هر کدام از سؤالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت که ارزش عددی گزینه‌های آن از عدد ۱ برای کاملاً مخالف تا عدد ۵ برای گزینه کاملاً موافق است، می‌باشد. جهت کسب اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، از روش روایی محتوا با استفاده از نظرات اساتید و کارشناسان و روایی سازه با استفاده از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. پس از ویرایش اولیه پرسشنامه و دریافت نظرات و پیشنهادهای خبرگان و اعمال اصلاحاتی در پرسشنامه اولیه، پرسشنامه نهایی میان پاسخ‌دهندگان توزیع شد. همچنین اعتبار سازه پژوهش، به کمک مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در نرم‌افزار لیزرل اندازه‌گیری شد. در مدل اندازه‌گیری، شاخص‌هایی به

طور شایسته متغیر نهانی خود را اندازه گیری می کنند که ضرایب استاندارد آن‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، ضرایب استاندارد تمامی شاخص‌ها بیشتر از ۰/۵ است. از آنجا که برآورد بار عاملی استاندارد شده باید ۰/۵ یا بیشتر از آن باشد (به‌طور ایده آل ۰/۷ یا بیشتر)، می توان نتیجه گرفت که تمام شاخص‌ها به نحو مطلوبی متغیر نهانی خود را اندازه می گیرند.

جدول ۱. نتایج روایی سازه (بارهای عاملی)

بار	سؤالات	بار	سؤالات	بار	سؤالات
عاملی	جو سازمانی	عاملی	آوای سازمانی	عاملی	سبک رهبری رابطه مدار
۰/۶۷	C1	۰/۶۷	V1	۰/۸۱	L1
۰/۵۶	C2	۰/۵۶	V2	۰/۶۸	L2
۰/۶۸	C3	۰/۵۸	V3	۰/۶۴	L3
۰/۸۳	C4	۰/۶۱	V4	۰/۷۰	L4
۰/۸۷	C5	۰/۷۷	V5	۰/۷۶	L5
۰/۷۷	C6	۰/۷۱	V6	۰/۵۴	L6
۰/۶۵	C7	۰/۵۸	V7	۰/۶۳	L7
۰/۶۹	C8	۰/۶۳	V8	۰/۶۷	L8
۰/۵۸	C9	۰/۶۸	V9	۰/۷۶	L9
۰/۷۶	C10	۰/۶۹	V10	۰/۷۹	L10
۰/۷۱	C11	۰/۶۳	V11	۰/۸۴	L11
۰/۶۴	C12	۰/۷۹	V12	۰/۸۸	L12
۰/۸۳	C13	۰/۷۸	V13	۰/۹۲	L13
۰/۸۸	C14	۰/۵۳	V14	۰/۵۹	L14
۰/۷۹	C15	۰/۵۴	V15	۰/۸۰	L15
		۰/۷۳	C16	۰/۷۱	V16
		۰/۶۹	C17	۰/۷۵	V17
		۰/۵۷	C18	۰/۶۶	V18
			۰/۷۴	C19	
			۰/۶۹	C20	
	۰/۷۴	C21			
		۰/۶۶	C21		
			۰/۶۳	C23	
			۰/۷۸	C24	
		۰/۸۸		C25	

۰/۵۵C26  
 ۰/۷۳C27  
 ۰/۵۹C28  
 ۰/۶۸C29  
 ۰/۷۸ C30

پایایی پرسشنامه‌ها به کمک ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و مقدار آن برای هر سه پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ به دست آمد؛ به این معنا که پرسشنامه‌ها پایایی مناسبی دارند. ضرایب پایایی متغیرها در جدول ۲ آمده است. گفتنی است که برای انجام تحلیل‌ها از نرم افزارهای آماری SPSS 19 و lisrel8.54 استفاده شده است.

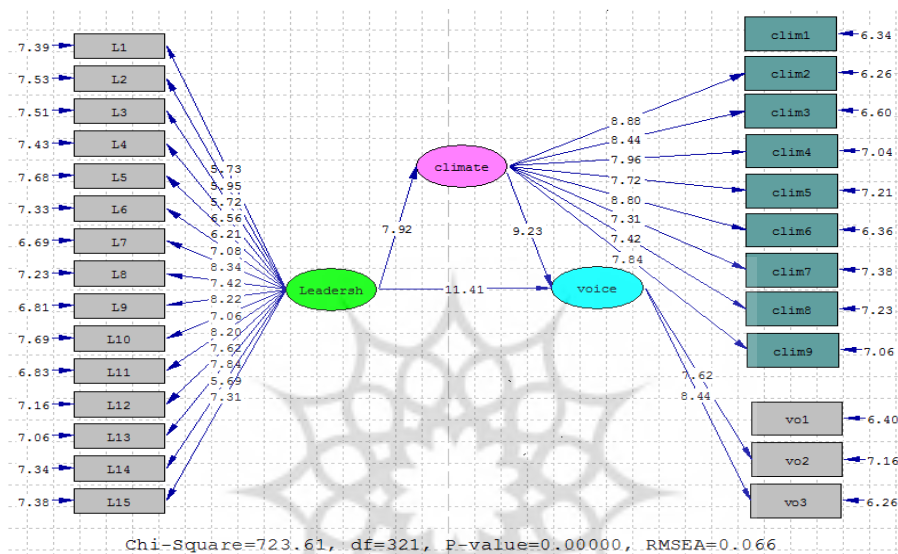
جدول ۲. ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش

مقدار	سؤالات	پرسشنامه آلفا
۰/۸۷	۱-۱۵	سبک رهبری رابطه مدار
۰/۸۳	۱-۳۰	جو سازمانی
۰/۹۲	۱-۱۸	آوای سازمانی

### یافته‌های پژوهش

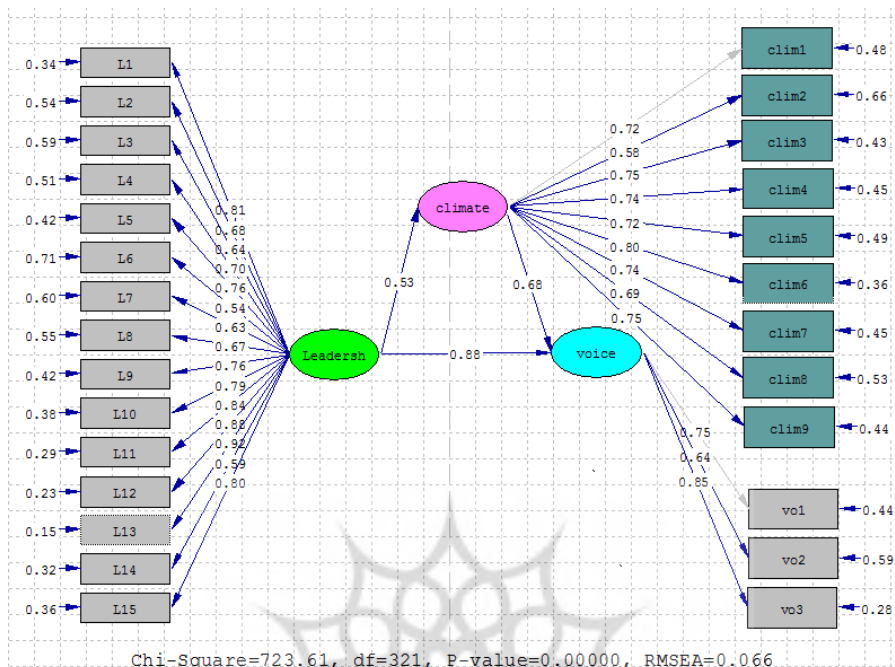
در ادامه نتایج یافته‌های پژوهش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی می‌شوند. جهت بررسی فرضیه‌ها و قابلیت تعمیم مدل ساختاری پژوهش، خروجی نرم‌افزار لیزرل یا به بیانی دیگر، مدل معناداری پژوهش (مدل T) در شکل ۲ و مدل استاندارد شده پژوهش در شکل ۳ نشان داده می‌شود. بر اساس نتایج، میزان تأثیر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی ۰/۸۸ و ضریب معناداری آن ۱۱/۴۱، میزان تأثیر سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی ۰/۵۳ و ضریب معناداری آن ۷/۹۲، همچنین میزان تأثیر جو سازمانی بر آوای

سازمانی ۰/۶۸ و ضریب معناداری آن ۹/۲۳ به دست آمده است. از آنجا که همه مقادیرها در بازه ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار ندارند، به این ترتیب تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده و می‌توان مدل نهایی پژوهش را به جامعه آماری تعمیم داد.



شکل ۲. مدل پرونداد نرم افزار لیزرل با مقادیر T-value

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. مدل پرونداد نرم افزار لیزرل با مقادیر ضرایب استاندارد

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات

نتیجه آزمون فرضیه	عدد معنی داری	میزان تأثیر	فرضیات تحقیق	
تأیید	۱۱/۴۱	۰/۸۸	سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.	۱
تأیید	۷/۹۲	۰/۰۵۳	سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.	۲
تأیید	۹/۲۳	۰/۶۸	جو سازمانی رابطه مدار بر آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.	۳
تأیید	اثر مستقیم ۰/۸۸ اثر غیر مستقیم ۰/۳۶		جو سازمانی در اثر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می کند.	۴

همچنین نتایج برازش مدل ساختاری در جدول ۴، نشان می دهد مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص های خوب بودن برازش مدل عبارت از:  $X^2/df$ ، P value و

RMSEA و GFI و AGFI می‌باشند. در نرم افزار لیزرل  $X^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) هر چه این مقدار کوچکتر از ۳ باشد مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۸ است یعنی اگر زیر ۰/۸ باشد قابل قبول است، اگر زیر ۰/۵ باشد خیلی خوب است. همچنین اگر مقادیر GFI و AGFI بالاتر از مقدار ۰/۹ می‌باشد مدل اندازه گیری از برازش خوبی برخوردار است. نتایج به دست آمده در جدول ۴ برازش مناسب مدل مفهومی تحقیق را تأیید می‌کنند.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقادیر
RMSEA	۰/۰۶۶
GFI	۰/۹۲
$X^2/df$	۲/۲۵۴
AGFI	۰/۹۰

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در عصری که شرایط و محیط کسب کار به شدت در حال تغییر می‌باشد، سازمان‌های رسانه‌های نوشتاری جزء مهمترین گروهی می‌باشند که برای موفقیت در این عرصه متلاطم، به شدت نیازمند شنیدن آوای کارکنانشان به عنوان مطلع‌ترین افراد از مسائل و مشکلات و چالش‌ها و فرصت‌های سازمانی می‌باشند؛ اما متأسفانه به این دلیل که رفتار آوایی کارکنان به شدت مخاطب محور بوده و کارکنان همواره با نگرانی‌هایی در رابطه با امنیت، عدم تمایل به منفی دیده شدن در نظر دیگران، یا عدم تمایل به صدمه زدن به روابط، اجتناب از ناراحت کردن و یا خجالت دادن دیگران و ترس از انتقام و اخراج مواجه می‌باشند، اغلب تمایل دارند سکوت پیشه کنند تا از عواقب منفی و هراس آور آوایشان در مقابل خشم و قدرت سرپرستان خود به عنوان مخاطبین اصلی آوا در امان بمانند. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا به بررسی اثر رفتار مدیر و سبک رهبری وی به عنوان یکی از عوامل مهم در آوای سازمانی کارکنان روزنامه‌های کثیرالانتشار تهران پرداخته شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، سبک



رهبری رابطه مدار و جو سازمانی در آوای سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. لذا، نتایج حاصل به شرح ذیل بحث می‌شود:

نتایج بررسی فرضیه اول نشان داد که سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد که این یافته با نتایج پژوهش دترت و باریس (۲۰۰۷)، والومبا و سابریک (۲۰۰۹)، لیا و سان (۲۰۱۵)، خرازیان و همکاران (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. بر طبق یافته‌ها استفاده از سبک رهبری رابطه مدار که مبتنی بر اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان، ارتباطات در مجاری افقی، عمودی و مورب و تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشد، محیط ایمنی را برای آوای سازمانی فراهم می‌نماید؛ به عبارت دیگر، برخورد باز و روابط حمایتی مدیر که در قالب اعتماد بالاتر و تعاملات بیشتر با اعضا منعکس می‌شود، ادراک کارکنان از اثربخشی و امنیت آوا را افزایش داده و به این ترتیب منجر به افزایش آوای سازمانی می‌شود. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان‌ها، ابتدا به شناسایی سبک‌های رهبری فعلی مدیران در سازمان پرداخته و جهت ارتقای سطح آگاهی و نگرش رهبران سازمان در ارتباط با سبک‌های رهبری رابطه مدار به برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب و آشنا سازی مدیران سازمان با نتایج و پیامدهای آوای سازمانی اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان با استفاده از نظام پاداش‌دهی مناسب، کارکنان را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق نموده و به طور منصفانه ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان را بررسی نمایند؛ در بهبود فضای ارتباطات سازمانی کوشا باشند و کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت دهند، در تعامل با کارکنان فنون شنود مؤثر را به کار گیرند و در رفتار و عمل نشان دهند که اطلاعات کارمندان برایش با اهمیت می‌باشد و از بروز رفتارها و پیام‌های کلامی و غیرکلامی که نشانه‌های آزاد نبودن آوا را منتقل می‌کنند، عمداً و سهواً پرهیز نمایند.

نتایج بررسی فرضیه دوم نشان داد که سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد که این یافته با نتایج پژوهش ییلدیز و اوزجان (۲۰۱۴)، اوستاس و مارتینز (۲۰۱۳)، هولوی (۲۰۱۲)، اشراقی و کاشف (۱۳۸۹) و الوانی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد. اگر باورهای ضمنی مدیران سازمان مبنی بر این تفکر باشد که کارکنان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند و یا بی اطلاع می‌باشند و فقط مدیریت سازمان است که همه

چیز را می‌داند و چنین رفتار نمایند که به هیچ اطلاعاتی نیاز ندارند و یا ساختارهایی با تمرکز بالا در تصمیم‌گیری ایجاد نمایند، کارکنان را جهت اظهارنظر معذب نموده و عواطف و احساسات مخربی را چون ترس، فریب و خشم در آن‌ها به وجود می‌آورند که در نهایت سبب ایجاد جو مبتنی بر عدم بروز آوای سازمانی می‌گردند؛ لذا از آنجا که مشخص شد سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی اثر دارد لذا به مدیران روزنامه‌های کثیرالانتشار توصیه می‌گردد که با شناخت هر چه بیشتر سبک رهبری رابطه مدار در جهت دریافت اظهارات کارکنان تلاش نموده و مشتاق شنیدن باشند؛ در برخورد با کارکنان باز و راحت بوده و با شرکت در دوره‌های مختلف آموزشی در زمینه کنترل خشم و اضطراب و آشفستگی، رفتار مناسب با مخاطبان و کارکنان، زمینه را برای ابراز عقیده و کاهش ترس کارکنان و شکستن جو سکوت فراهم نمایند و به این صورت تصویری در کارکنان ایجاد نمایند که ابراز عقاید و نظراتشان به قیمت از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقا در سازمان تمام نخواهد شد.

نتایج بررسی فرضیه سوم نشان داد که جو سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش (ونگ و سیه، ۲۰۱۲)، (رادمرد و افخمی اردکانی، ۲۰۱۴) و (قلاوندی و مرادی، ۱۳۹۴) همسو می‌باشد. زمانی که کارکنان بر اساس ادراک از محیط سازمان، به باور مشترکی برسند که صحبت کردن در مورد موضوعات اصلی سازمان، بهبود و یا خطرناک است، جو سکوت، سازمان را فرا گرفته و در این حالت دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند، دیگر مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ بنابراین اگر مدیران و رهبران سازمان‌های رسانه‌های نوشتاری خواهان شنیدن آوای کارکنانشان می‌باشند می‌بایست در جهت شکستن جو سکوت و ایجاد جو حامی آوای سازمانی اقدام نمایند. از آنجا که طبق تعریف لیثوین و استرینجر (۱۹۶۸) جو سازمانی بر اساس ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می‌کند و همچنین احساس او نسبت به سازمان بر حسب ابعادی چون ساختار، پاداش، مسئولیت، صمیمیت، حمایت و ... شکل می‌گیرد پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی گردد که مکانیسم‌های رسمی برای ارتباطات رو به بالا مانند رویه‌های شکایت و نظام پیشنهادات، برای سازمان در نظر گرفته شوند، همچنین به نظرات مفید و کارساز کارکنان، پاداش تعلق گیرد، از اظهار نظرات مثبت و

منفی کارکنان حمایت شده و با دادن نقش منتقد آگاه به هر یک از کارکنان سازمان، از پدیده فشار گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود، جلوگیری به عمل آید تا به این ترتیب سازمان‌های رسانه‌های نوشتاری ورزشی شاهد آوای سازمانی بیشتری باشند.

نتایج بررسی فرضیه چهارم نشان دادند که سبک رهبری رابطه مدار علاوه بر تأثیر مستقیم، بطور غیرمستقیم (با میانجی‌گری جو سازمانی) بر آوای سازمانی اثر دارد. تأثیر غیرمستقیم سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی از طریق متغیر جو سازمانی (۰/۳۶) مثبت و معنادار بود که مقدار این تأثیر از حاصل ضرب «تأثیر سبک رهبری رابطه مدار بر جو سازمانی» در مقدار «تأثیر جو سازمانی بر آوای سازمانی» (۰/۶۸ × ۰/۵۳) به دست آمد. پژوهشی در راستای نقش میانجی جو سازمانی در تأثیر سبک رهبری رابطه مدار بر آوای سازمانی یافت نشد ولی از آنجا که مشخص شد جو سازمانی در افزایش آوای سازمانی نقش بسزایی دارد لذا توجه به آن و راه‌های افزایش جو حامی آوای سازمانی ضروری می‌باشد.

## منابع

- اخوان خرازیان، مریم. خاکدامن، حسین. کشوری راهوار، مرضیه. (۱۳۹۳). آیا کسی صدای مرا میشنود؟ تعریف مفهوم آوای کارمند در سازمان. دومین همایش ملی مدیریت کسب و کار، همدان، صص ۱-۱۶
- اشراقی، حسام. کاشف، میر محمد. (۱۳۸۹). رابطه جو سازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان. نشریه علوم حرکتی و ورزش. جلد دوم شماره ۱۶. صص ۳۸-۴۷
- آصف زاده، سعید. محبی فر، رفعت. شیر علی، محمد حسین (۱۳۸۴). شناسایی سبک‌های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راههای ارتقای عملکرد آنان. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی قزوین. شماره ۳۴. صص ۶۲-۵۵
- امیرحسینی، معصومه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین جو سازمانی و خویشتن شناسی مدیران (ارشد، میان و عملیاتی) و سلامت سازمانی در ادارات کل بیمه سلامت منطقه ۳ کشوری. پژوهش کاربردی اداره کل بیمه سلامت استان کرمان.
- الماسیان، آناهیتا. رحیمی کیا، امین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان در سال ۱۳۹۰. فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی لرستان. دوره چهاردهم / شماره ۱. صص ۷۹-۶۹
- الوانی، سیدمهدی. خیراندیش، مهدی. فتحی، اکرم (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی؛ مطالعه موردی. فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره ششم. صص ۱-۳۰
- بیگی نیا، عبدالرضا. کلانتری، فاطمه. (۱۳۸۷). رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و تئیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با تأکید بر گونه‌های شخصیتی. دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار/دانشگاه شاهد. سال پانزدهم / شماره ۲۹. صص ۱۶-۱
- جعفری، نسرين؛ میر کمالی، سید محمد؛ صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۹۲). تأثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی‌گری سرمایه‌ی انسانی. دو فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال پنجم، شماره ۲، صص ۲۴۵-۲۲۱

- حیدری نژاد، صدیقه. صابری، امین (۱۳۸۹). ارتباط بین سبک های رهبری و اثربخشی مدیران اداره های تربیت بدنی استان لرستان. *پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*. سال ششم. شماره یازدهم. صص ۷۵-۸۷
- دانایی فرد، حسن. فانی، علی اصغر. براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. *چشم انداز مدیریت دولتی*. شماره ۸ صص ۸۲-۶۱
- دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. *پژوهش نامه مدیریت تحول*؛ سال دوم، شماره ۳، صص ۱-۱۹
- دوستار، محمد. اسماعیل زاده، محمد. (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. سال بیست و سوم شماره ۷. صص ۱۶۳-۱۴۳
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره ۲۱-صص ۱۰۴-۷۷
- ساکي، رضا. دستی، مرضیه. نصری، صادق. (۱۳۹۴). رابطه سبک های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی: دبیان مقطع راهنمایی شهر ری. *پژوهش های مدیریت منابع سازمانی*. دوره ۵. شماره ۱. صص ۱-۲۴
- صلواتی، عادل. یاراحمدی، یحیی. سیدهاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج). *فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، دوره ۶، شماره ۳، صص ۵۲۳-۵۴۲
- عباس زاده، محمد. بوداقي، علی. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز. *مدیریت دولتی دانشگاه تهران*. دوره ۶، شماره ۲. صص ۲۸۹-۳۰۸
- قلاوندی، حسن. مرادی، زهرا. (۱۳۹۴) تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت سازمان یو سکوت سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال دهم، شماره ۲. صص ۷۲-۶۳
- کجباف، محمد باقر. صباحی، پرویز. فراهانی، حجت الله. (۱۳۸۶). بررسی رابطه جو

سازمانی و سبک رهبری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران بیمارستان های خصوصی شهر تهران. مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی). جلد بیست و هشتم شماره ۷ سال ۱۳۸۶. صص ۲۱۱-۲۲۶

کهربایی، سارا. مرتضوی، سعید. (۱۳۹۴). بررسی اثر رهبری معنوی بر عدالت سازمانی از طریق نقش واسط سلامت معنوی. پژوهش های مدیریت عمومی. سال هشتم. شماره بیست و هفتم. صص ۵-۲۲

گودرزی، اکرم؛ گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱). اصول، مبانی و نظریه های جو و فرهنگ سازمانی. اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

نقوی مقدم، علیرضا. فهیما، مریم. (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی رفتار چندآوایی در سازمان ها، مطالعه موردی بانک سپه. فصلنامه بانک سپه. شماره ۱۴۴. صص ۳۹-۴۱

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.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1149-1170.

Edmonton, J., & Western, J. (2002). Leadership development in health care: what do we know?. *Journal of management in medicine*, 16, 34-74.

Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2001). Organizational communication: Balancing creativity and constraint. Boston: Beacon/St. Martin's.

Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 243-263.

Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), 1-13.

Gupta, V., MacMillan, I. C. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 1-28.

Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9- 35.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kim, J. MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*. 63(3), 371-394.

Ku, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*, 32(5), 581-90.

Lia, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(2010), 189-202.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412

Pacheco, D. C. (2015). Silence in organizations and Psychological SAFETY: A Literature Review. *European Scientific Journal*. SPECIAL, 293-308.

Radmard, S. GH., & Afkhami Ardakani, M. (2014). Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3313.

Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International business research*, 7(9), 165-179

Taskiran, E., Cetinkaya, N., & Cetin, C. (2015). A Study to Identify the Impact of Organizational Culture on Organizational Silence. *Humanities and Social Sciences Review*, 04(01), 53-60

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Travis, D. J., Gomez, R. J., & Mor Barak, M. E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33, 46-68.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5):1275-86.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Organizational Ethical Climate and Employee Silence: A Cross-Level Analysis. *The Asian Conference on the Social Sciences*, 113-131.

Yılız, M. L., & Özca, E. D. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 76-87.