

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

مریم کریمی<sup>۱</sup>، سامره شجاعی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۱۴ تاریخ چاپ: ۹۳/۱۰/۹

## 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 مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی همبستگی بوده و جامعه آماری تحقیق حاضر 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 بوده است. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچنین جهت 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.

## کلیدواژه‌ها

رهبری پدرسالارانه، تسهیم دانش، آوای کارکنان، بانک صادرات  
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

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، نویسنده مسئول، ایمیل: shojaee719@gmail.com

## مقدمه

در دانش نوین مدیریت، منابع انسانی از سرمایه‌های ارزشمند سازمان می‌باشند که برای پیشبرد و دستیابی به اهداف سازمانی باید ارتباط دوسویه بین مدیران و کارکنان برقرار باشد. امروزه سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا 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 برون داد سازمان بیان نمایند. صاحب‌نظران عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد ایجاد آوای سازمانی<sup>۱</sup> و مشارکت آن‌ها مؤثر می‌دانند. نظرات و پیشنهادهای کارکنان نقش مهمی در عملیات سازمان ایفا می‌کند. نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادهای حل مسائل منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریتی می‌گردد (ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). اگرچه تحت شرایطی حتی باوجود داشتن اطلاعات و نظرات، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کرده اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند (چان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۲).

در اکثر اقتصادها، بانک‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند زیرا مرکز سیستم مالی هستند و مسئولیت پرداخت‌ها را بر عهده دارند. از این رو، اندازه، ساختار و کارایی بخش بانکی که بعد مستقلاً از توسعه مالی است، در کانون توجه قرار دارد. نتایج بررسی‌های متعددی (از جمله شیرانی<sup>۴</sup>، ۱۳۸۳) نشان می‌دهد کارمندان بانک‌ها تمایل چندانی برای بیان ایده‌ها و نظرات خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ندارند و به‌نوعی درگیر سکوت سازمانی به‌جای آوای سازمانی می‌شوند و 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 باکیفیت پایین و درنهایت نارضایتی مشتریان می‌گردد.

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 که توجه محققان حوزه سازمانی را به خود جلب کرده است؛ اما بیش از ۸ دهه پیش، نهضت روابط انسانی بیان داشت که اگر مدیران به‌جای تمرکز بر تولید بر کارکنان تمرکز داشته باشند آنگاه کارگران رضایت بیشتری داشته و در نتیجه دارای بهره‌وری بیشتری خواهند شد. این نظریه‌های مدیریت بر این اعتقاد بودند که مدیران باید پدرسالار بوده و گروه‌های کاری را ایجاد کنند که بهره‌ور و راضی می‌باشند. از طرفی دیگر، وبر (۱۹۴۷) نیز معتقد بود که فعالیت‌های پدرسالارانه به علت بوروکراتیک شدن سازمان‌ها و اتکای آن‌ها به قوانین و حمایت از حقوق افراد کهنه‌شده‌اند (پلگرینی و اسکندورا، 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 بعد مستبدانه<sup>۵</sup>، خیرخواهانه<sup>۶</sup> 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<sup>۷</sup> 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. به‌طورکلی، تسهیم دانش نسبت به تصمیم‌گیری مشارکتی، روشی صریح برای توضیح مسائل محیط کار به کارکنان هست (چان، ۲۰۱۳: ۶). تسهیم دانش روشی مستقیم برای بیان مشکلات مرتبط با کار بوده و نوعی

5. Authoritarian Leadership  
6. Benevolent Leadership  
7. Knowledge Sharing

1. Organizational voice  
2. Zhang  
3. Chan  
4. Shirani

پدرسالارانه سبک رهبری معمول در فرهنگ کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین است (پلگرینی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۹۴).

پدرسالاری برگرفته شده از واژه لاتین پاتر<sup>۵</sup> به معنای پدر است. پدرسالاری در روابط سلسله مراتبی بین بالادست و زیردست که دارای نقش‌های متفاوت می‌باشند، رخ می‌دهد (ماسولینو و کالابرو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۰). پدرسالاری<sup>۷</sup> 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 پدرانه و قدرت سلسله مراتبی را هم‌زمان به کار می‌برد (همفریس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸۹). گلفاند<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کند که در فرهنگ‌های پدرسالار، افراد دارای قدرت خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند که حمایت از کارکنانشان جزو 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<sup>۱۰</sup>، 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 برای کارمندان از اهمیت زیادی برای رهبر برخوردار است (سویلو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۱۸). چنگ و همکارانش رهبری پدرسالارانه را دارای سه بعد زیر می‌دانند:

- **بعد مستبدانه:** این بعد به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و دریافت اطاعت بی‌چون و چرا از سوی آنها

توانمندسازی هست که کارکنان را قادر می‌سازد تا به بیان ایده‌ها و نظرات بپردازند. تسهیم دانش نیز 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، محققین بر آن شدند تا به بررسی این سؤال بپردازند که آیا بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با 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 این‌روست که این سبک رهبری مخصوصاً در کشورهای توسعه‌یافته غربی و جوامع صنعتی مفهومی منفی در نظر گرفته می‌شود. چنین سبک رهبری در فرهنگ‌های جمع‌گرا<sup>۱</sup> که تطابق زیاد، مسئولیت بیشتر در قبال دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه است، مفهومی مثبت تلقی می‌شود ولی در مقابل، در فرهنگ‌های فردگرا<sup>۲</sup> که استقلال، خوداتکایی 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<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۵۲۶). شواهد نشان می‌دهد که سبک رهبری

4. Pellegrini  
5. pater  
6. Mussolino&Calabro  
7. Paternalism  
8. Humphreys  
9. Gelfand  
10. Ozcelic&Cenkci  
11. Soyulu

1. Collectivistic cultures  
2. Individualistic cultures  
3. Otken&Cenkci

### آوای کارکنان

محیط‌های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پیچیده و پویا هستند. از آنجاکه شناخت و کنترل این چالش‌ها برای مدیران به‌تنهایی کار دشواری است لذا کارکنان منابع ارزشمندی از نظرات و پیشنهادهای برای حل این مسائل و مشکلات در نظر گرفته می‌شوند (گائو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۸۷). رفتار آوا از سوی بسیاری از سازمان‌ها موردپذیرش واقع شده است مخصوصاً سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند، نیازمند نظرات کارکنان خود می‌باشند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند (نیکولائو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۶۷).

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان<sup>۸</sup> برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل خود " آوا، خروج و وفاداری"<sup>۹</sup> مطرح نمود. وی بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی سه گزینه در پیش رودارند. 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 دارند (گوست و کیلکر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶: ۶۴). هیرچمان این مفهوم را به‌صورت هرگونه تلاشی برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض تعریف کرد (شلوسر و زولین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲: ۵۵۶).

هم‌چنین ون دینی و لپین<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۸) آوا را به‌عنوان رفتاری که بر بیان چالش‌های سازنده به‌منظور بهبود و نه فقط انتقاد تأکید می‌ورزد تعریف کرده‌اند (کی و مینگ ژیا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۳۳). دترت و بوریس<sup>۱۴</sup> نیز (۲۰۰۷)، 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، پیشنهادهای و نظرات در مورد مسائل کاری

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).

• **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 کارکنانشان مهربان‌اند و نسبت 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۰)؛ بنابراین، بعد خیرخواهانه دارای دو زیرمجموعه خیرخواهی فرد محور و خیرخواهی وظیفه محور است (ایراوانتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۶).

• **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 برای پیروانشان نقش یک مدل را ایفا می‌نمایند (ماسولینو و کالابرو، ۲۰۱۴: ۲۰۱). چنگ (۲۰۱۴) ۶ حوزه‌ای که رهبران در آن می‌توانند برتری اخلاقی خود را نشان دهند عبارت است از: شجاعت، رادمردی، مسئولیت، انصاف، درستکاری و الگو بودن<sup>۳</sup> (ایراوانتو و همکاران، ۲۰۱۲: ۶).

6. Gao  
7. Nikolaou  
8. Hirschman  
9. Voice, Exit, Loyalty  
10. Gossett & Kilker  
11. Schlosser & Zolin  
12. Van Dyne and LePine  
13. Qi & Ming-Xia  
14. Detert and Burris

1. Wu  
2. Irawanto  
3. Impartialness  
4. Incorruptness  
5. Leading by example

دارد و همانند رفتارهای شهروندی سازمانی اختیاری بوده و سازمان نمی‌تواند اجباری روی آن‌ها داشته باشد (ونگ و جیانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵: ۳). این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

۲. آوای تدافعی<sup>۸</sup>: آوای تدافعی مبتنی بر خودحفاظتی

است. بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه ریسک 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<sup>۹</sup>: این نوع آوا، رفتاری غیر مشارکتی

مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه‌های مطرح‌شده می‌گردد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

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 دارای نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظراتشان ایفا می‌کند (لی و سان<sup>۱۰</sup>، 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 توسط زو و اجبار رهبران انجام نمی‌شود و یا عدم حضور آن مورد تنبیه واقع نمی‌شود. ارزیابی آوا همانند عملکرد درون نقشی به‌سادگی صورت

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 و یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد (تراویس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۸۳۲).

دو سطح از مفهوم‌سازی آوا در ادبیات وجود دارد: اولین سطح کارمندان است که اشاره به رفتارهای سخن‌گفتن دارد مانند ارائه پیشنهادها سازنده برای تغییرات. سطح دوم سطح سازمانی است که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می‌شود و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل می‌نماید (کولکارنی<sup>۲</sup>، 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 غیرتاییدی اظهار است که اغلب قدرت و اختیار رهبر را به چالش می‌کشد (ژائو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۷).

سکوت و آوا رفتارهایی ریسک‌آمیز در نظر گرفته می‌شوند. بر 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 است (به‌عنوان مثال کارن سیلک وود<sup>۴</sup> یک فعال در زمینه آلودگی هسته‌ای در یک تصادف رانندگی مشکوک کشته شد) اما بیشتر رفتارهای آوا شرایط فیزیکی فرد را به خطر نمی‌اندازند بلکه بیشتر متوجه مسیر شغلی، رفاه و آبروی فرد است (اسکات یانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۴).

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

۱. آوای دگرخواهانه<sup>۶</sup>: بنا بر نظر ون دین و همکارانش

(۲۰۰۳)، آوای دگرخواهانه به منفعت دیگران توجه

7. Wang&Jiang

8. Defensive voice

9. Acquiescent voice

10. Li&Sun

1. Travis

2. Kulkarni

3. Zhao

4. Karen Silkwood

5. Scott-young

6. Prosocial voice

اگر کارمندان دریابند که بیان ایده‌ها و نظرات برای آن‌ها در دسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت نظرات خود را بیان می‌کنند (والومبا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۵۶). از طرفی چون 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 رهبران 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. در کودکی بسیاری از والدین، فرزندان خود را تشویق می‌کنند که اسباب‌بازی‌های خود را با همبازی‌های خود تقسیم کنند. درحالی‌که در مدرسه، دانش آموزان یاد می‌گیرند که برگه‌های امتحانی خود را از چشم‌های کاوشگر پنهان کنند. درحالی‌که در مدرسه، شرکت‌ها و مؤسسات به کارمندانی پاداش می‌دهند که اطلاعات را برای خودشان نگه می‌دارند. آدام بیانچی، یکی 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. به‌خصوص، ظرفیت یک سازمان برای تسهیم دانش میان کارکنانش و به‌کارگیری آن دانش تسهیم شده مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی برای بسیاری از سازمان‌ها است (شوئر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۶۱۳). علاوه بر این، تسهیم دانش برای سازمان حیاتی است زیرا مرتبط با خلق دانش جدید است یک عامل مهم در مزیت رقابتی است (وون کیم و کو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۵۸۷). افراد با تسهیم دانش می‌توانند به نتایج فراتر از نتایج فردی خود دست یابند (رنزله<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۲۱۰)؛ بنابراین سازمان‌ها باید روش‌هایی برای

نمی‌گیرد (دترت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۶۲۷). برای بروز آوا ابتدا کارکنان به بررسی مساعد بودن زمینه می‌پردازند (که آیا مساعد صحبت کردن است یا خیر) و اولین موردی که مورد بررسی قرار می‌گیرد، تعامل با رهبر است؛ بنابراین، رفتارهای رهبری عاملی کلیدی در تأثیرگذاری برای ریسک کارکنان در مورد آوا است (هانگ و پاترسون<sup>۲</sup>، 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 نمایند. 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 و سان، ۲۰۱۴: ۷). در پژوهش 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 تا 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 تا نظرات و ایده‌های خود را وارد جریان تصمیم‌گیری نمایند. این فرصت شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و وجود کانال‌های ارتباطی دوسویه موجب می‌شود تا کارکنان پیشنهادهای خود را نه تنها در مورد مسائل اخلاقی بلکه مسائل کاری نیز بیان کنند. به عبارت دیگر می‌توان گفت 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،

3. Walumbwa

4. Schwaer

5. Woon kim & Ko

6. Renzle

1. Detert

2. Huang & Paterson

ممکن است دانش آنها به کار گرفته نشود و 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 می کنند به کارگیرند (رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۱).

تبادل دانش و اطلاعات برای اثربخشی سازمان ضروری به نظر می رسد. پژوهش ها نشان می دهند که تسهیم دانش به صورت مثبت می تواند کیفیت راه حل ها و سرعت ایجاد آنها را افزایش دهد. رهبران نیز از جمله عواملی هستند که می توانند تمایل کارکنان به تسهیم دانش را افزایش و یا کاهش دهند (کارملی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۸). زمانی که کارکنان اطلاعات و دانش بیشتری از رهبرانشان دریافت کنند تمایل بیشتری نیز به مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی دارند. چان (۲۰۱۳) معتقد است که رهبران استبدادی شنوای نظرات و ایده های کارکنان نیستند و این امر آوای کارکنان را محدود می کند. در حقیقت رهبران استبدادی با این ویژگی به کارکنان این حس را القا می کنند که آنها افرادی بی کفایت و نالایق هستند. اگرچه رهبران مستبد پذیرای ایده ها نیستند اما افرادی که اطلاعات زیادی کسب کرده اند انگیزه زیادی هم برای صحبت در مورد آنها دارند؛ بنابراین برای افرادی که دارای میزان بیشتری از اطلاعات هستند رابطه منفی بین رهبری استبدادی و آواضعیف تر است. رهبران خیرخواه نیز به کارکنان کمک می کنند تا اطلاعات دریافتی را برای بهبود شرایط کاری تعبیر و تفسیر نمایند. کارکنان هنگام دریافت اطلاعات مرتبط از حمایت رهبران خیرخواه خود در مورد آوای سازنده لذت می برند. زمانی که اطلاعات و دانش توسط رهبر خیرخواه به اشتراک گذاشته می شود انتظار آن است که در هنگام بروز مشکلات، ایده ها و نظرات کارکنان شکل بگیرد اما زمانی می توان این انتظار را داشت که رابطه نزدیکی بین رهبر و پیرو وجود نداشته باشد زیرا پیروان احساس می کنند اگر مشکلات به گوش رهبر خیرخواهشان برسد وی را دچار ناراحتی می کنند. رهبران اخلاقی نیز به دلیل حمایت از مشارکت در تصمیم گیری ها و ایجاد کانال های باز ارتباطی

اینکه کارکنان درگیر تسهیم دانش شوند را بیابند (وون کیم و کو، ۲۰۱۴: ۵۸۷).

دانش از تجربه، اطلاعات زمینه ای و بینش دریافت شده از تجربه است. دانش در ذهن یک فرد ایجاد می شود. در سازمان ها دانش به شکل اسناد، پایگاه های اطلاعاتی، رویه ها و هنجارهای سازمانی است. دو شکل اصلی دانش عبارتند از: دانش ضمنی و دانش آشکار. دانش آشکار عینی بوده و از طریق کلمات، اشکال و یا فرمول ها بیان می شود. این نوع دانش بین اعضای یک سازمان ردوبدل می گردد؛ اما دانش ضمنی فردی است، بیان آن به شکل کلمات و اشکال دشوار است و با تجربه افزایش می یابد (کوریات و گلبارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۸۱). فرایند انتقال دانش ضمنی و آشکار به دیگران کمک می کند تا اهداف محقق شوند، مسائل و مشکلات حل شوند، ایده های جدید شکل بگیرند و سیاست ها و رویه ها انجام شوند (ونگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۷۹).

تسهیم دانش فرایندهای پویای تعاملات بین فردی (مانند بحث و یا حل مسئله مشترک) است که از طریق آن یک واحد (گروه یا بخش) تحت تأثیر تجربه واحد دیگر قرار می گیرد. کومینگز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ۵ نوع تسهیم دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: نگاه کلی، داده ها و الزامات خاص، گزارش ها، فن ها و نتایج پروژه ها. همه این انواع دانش به راحتی قابل تسهیم شدن نیستند (ماتزلر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۹۷).

وقتی بیان می شود فردی دانش خود را تسهیم می کند، به این معنی است که آن فرد، شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص مزبور راهنمایی می کند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می کند، ایدئال این است که از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش آگاهی داشته باشد. این موضوع بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا

1. Koriat&Gelbard
2. Wang
3. Cummings
4. Matzler

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 گذاشته شود یعنی کارکنان اطلاعی از مشکلات پیدا نکنند رهبران اخلاقی نیز انتظار زیادی از کارکنان برای آوای سازمانی ندارند (چان، ۲۰۱۳: ۶).

در جدول زیر شماری از پژوهش‌های مرتبط با موضوع آمده‌اند:

### پیشینه پژوهش

محقق	عنوان	نتایج
چان <sup>۱</sup> (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 <sup>۲</sup> 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 <sup>۳</sup> 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 فرانشی 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 <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)	رهبری پدرسالارانه و سلامت روانی کارکنان	که 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 <sup>۵</sup> 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 گروهی 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 فرانشی مانند آوای سازمانی گردد.
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.
ژو <sup>۶</sup> 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.

- 1.Chan
2. Zhang
- 3.Chen
- 4.Kao
5. Walumbwa
- 6.Zhu



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.

### 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.

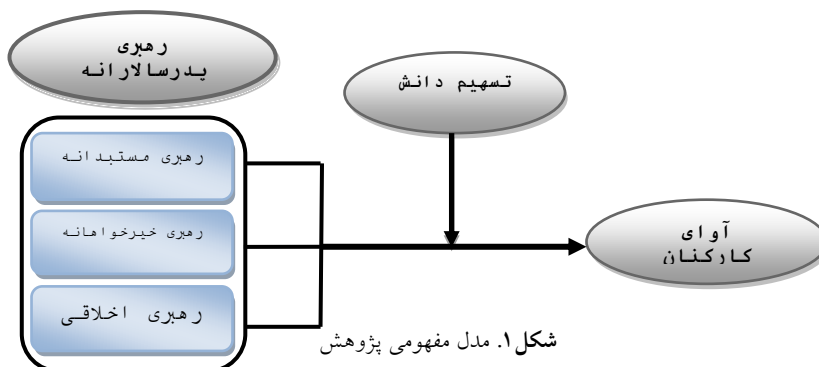
فرضیه (۴): تسهیم دانش تأثیر رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.

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.

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. به‌طورکلی پژوهش‌های اندکی تاکنون در مورد تأثیر رهبری استبدادی بر آوای سازمانی انجام شده است اما نتایج پژوهش‌هایی که تاکنون انجام شده است نشان می‌دهند که رهبری استبدادی که یکی از ابعاد رهبری پدرسالارانه است دارای تأثیر منفی بر آوا است. نتایج پژوهش‌های لی و سان (۲۰۱۴)، چان (۲۰۱۳) و ژانگ و همکارانش (۲۰۱۴) این نتیجه را تأیید می‌کنند. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) معتقدند که برخی از رهبران علاقه چندانی به آوای سازمانی ندارند زیرا فکر می‌کنند کارکنان بیشتر خواهان افزایش نفع فردی خویش هستند تا نفع سازمانی لذا نظرات آن‌ها چندان مفید و جدید نخواهد بود. هم‌چنین رهبران استبدادی قدرت و کنترل زیادی بر کارکنان داشته و 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)، والومبا 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



## ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش با توجه به موضوع موردبررسی و روش پژوهشی که پیمایشی است از پرسشنامه به‌عنوان ابزار پژوهش استفاده شده است. پرسشنامه‌ها و ویژگی آن‌ها به‌صورت زیر هست:

**رهبری پدر سالارانه:** برای سنجش رهبری پدر سالارانه، پرسشنامه ویویان شر (۲۰۱۲) مورداستفاده قرار گرفت که به‌صورت طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده بود. این پرسشنامه دارای ۴ سؤال برای رهبری پدرسالارانه، ۴ سؤال برای رهبری خیرخواهانه و ۳ سؤال برای رهبری اخلاقی است که نمونه سؤالات مرتبط با هر بعد آن به ترتیب عبارت است 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.

**تسهیم دانش:** برای سنجش تسهیم دانش از پرسشنامه ۵ گویه ای لاوسون (۲۰۰۲) در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. یک پرسش این پرسشنامه بدین‌صورت است: من تمایل دارم که یادداشت‌ها، فایل‌های آموزشی و نتایج پژوهشی‌ام را با همکارانم به اشتراک بگذارم.

## آوای کارکنان: برای سنجش آوای کارکنان نیز از پرسشنامه

استاندارد کمال زهیر و همکاران (۲۰۱۲) در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. سؤالات مرتبط با این متغیر به این صورت می‌باشند: به‌طور منفعلانه موافقت خود را اعلام کرده و بندرت 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. نمونه آماری این پژوهش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان به تعداد ۲۳۴ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (ابتدا عناصر جامعه به چند گروه نا همپوش یعنی طبقه تقسیم و سپس از هر طبقه نمونه تصادفی ساده انتخاب می‌شود) به‌دست آمده است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به دلیل اینکه جامعه آماری از حیث متغیر محل خدمت، دارای طبقات مشخصی است و الزاماً در نمونه پژوهش باید نسبت‌های این متغیر اعمال گردد، مورداستفاده قرار گرفت. در جدول زیر ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری به تفصیل بیان شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

ویژگی	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
محل خدمت	گرگان	۷۵	۰/۳۲
	کردکوی	۱۲	۰/۰۵
	بندرگز	۱۰	۰/۰۴
	علی آباد 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
	آق قلا	۶	۰/۰۲
	رامیان	۷	۰/۰۲
جنسیت	زن	۱۱	۴/۳
	مرد	۲۲۳	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 پایین تر	۸۵	۳۵/۸
تحصیلات	کاردانی	۳۴	۰/۱۶
	کارشناسی	۱۱۰	۴۶/۳
	تحصیلات تکمیلی	۵	۱/۹

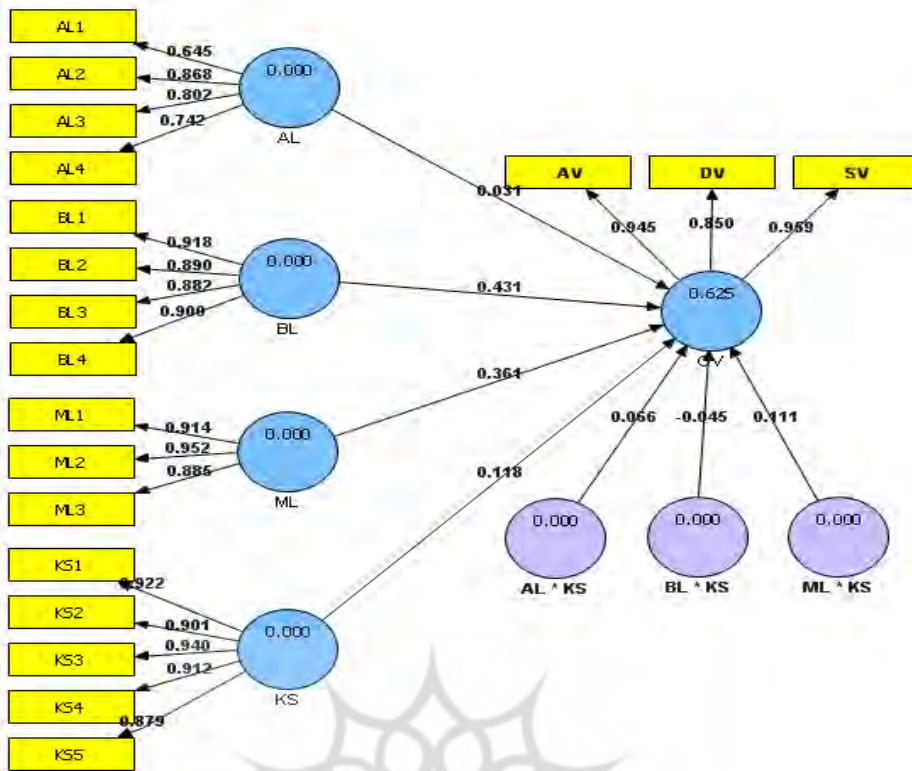
### تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به وسیله نرم افزار PLS استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیره بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل-یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط متغیره های مشاهده شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه تحلیل چند متغیره تنها روش معادلات ساختاری است که هم زمان هم از تحلیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می کند آنچه باعث می شود روش معادلات ساختاری روشی قدرتمند و مورد استفاده در میان محققان باشد، این است که علاوه بر ظاهری گرافیکی آن که تفسیر را آسان می کند،

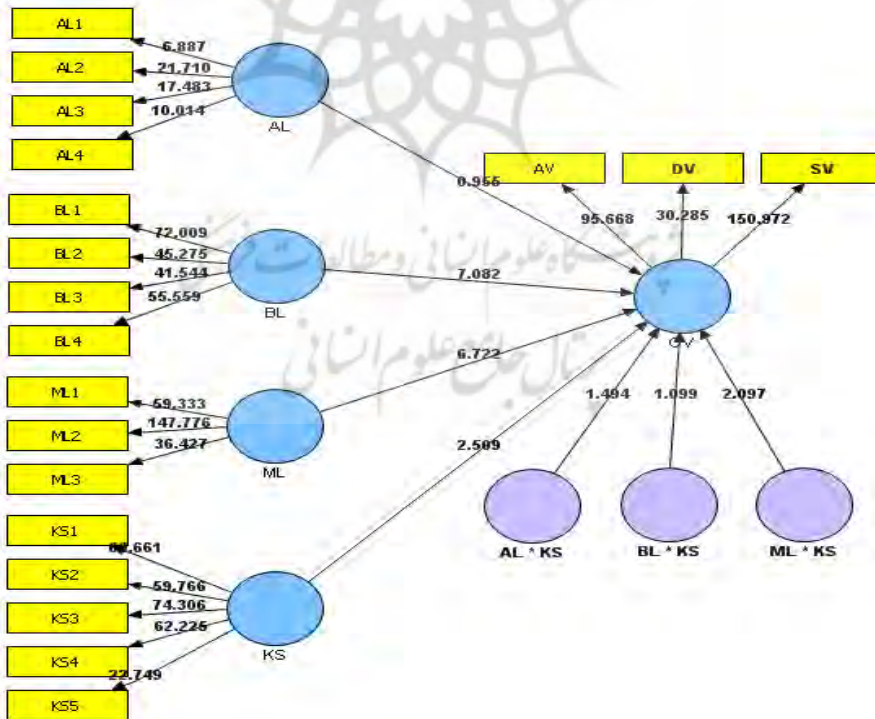
این روش می تواند مجموعه ای از روابط میان متغیره را به صورت هم زمان

محاسبه کند. همان طور که هیر معتقد است هیچ کدام از روش های پیشین نمی توانستند هم زمان هم مدل اندازه-گیری را بررسی کنند و هم روابط علی مدل را محاسبه کنند (هیرو همکاران، ۲۰۰۶). به طور کلی روش معادلات ساختاری از طریق مجموعه ای از معادلات شبیه به رگرسیون چندگانه ساختار روابط درونی متغیره را آشکار می کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی این تحقیق، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شده است.

1. structural equation modeling  
2. General Linear Model



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب معناداری Z

## برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

پایایی<sup>۱</sup>:

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> می‌پردازیم.

سنجش بارهای عاملی:

جدول ۲. ضرایب بارهای عاملی

بار عاملی	شاخص	عامل
۰/۶۴۵	AL1	رهبری مستبدانه
۰/۰۸۶۸	AL2	
۰/۸۰۲	AL3	
۰/۷۴۲	AL4	
۰/۹۱۸	BL1	رهبری خیرخواهانه
۰/۸۹۰	BL2	
۰/۸۸۲	BL3	
۰/۹۰۰	BL4	
۰/۹۱۴	ML1	رهبری اخلاقی
۰/۹۵۲	ML2	
۰/۸۸۵	ML3	
۰/۹۲۲	KS1	تسهیم دانش
۰/۹۰۱	KS2	
۰/۹۴۰	KS3	
۰/۹۱۲	KS4	
۰/۸۷۹	KS5	
۰/۹۴۵	AV	پژوهشگاه علوم انسانی آوای سازمانی
۰/۸۵۰	DV	
۰/۹۵۹	SV	

مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۴. نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)
رهبری مستبدانه	۰/۵۹۱۲۲
رهبری خیرخواهانه	۰/۸۰۶۳۱۵
رهبری اخلاقی	۰/۸۴۱۷۵۸
تسهیم دانش	۰/۸۲۹۸۹۷
آوای سازمانی	۰/۸۴۵۲۷۶

### برازش مدل ساختاری:

#### ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)

با توجه به شکل شماره (۲) چون ضرایب t برای فرضیه‌های اول، چهارم و پنجم تحقیق کمتر از ۱,۹۶ بدست آمده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید نمی‌شود. ولی برای مابقی فرضیه‌های تحقیق چون ضرایب t بیشتر از ۱/۹۶ بدست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

#### معیار R Squares یا R2

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل (۱)، مقدار R2 برای سازه درونزای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول ۵. نتایج معیار R2 برای سازه درونزا

متغیر مکنون	R2
آوای سازمانی	۰/۶۲۴۷۵۸

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات 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 سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > ۰/۷)
رهبری مستبدانه	۰/۷۹۶۳۹۸	۰/۸۵۱۱۸۲
رهبری خیرخواهانه	۰/۹۱۹۹۱۲	۰/۹۴۳۳۳۸
رهبری اخلاقی	۰/۹۰۵۵۸۹	۰/۹۴۰۹۸۱
تسهیم دانش	۰/۹۴۸۶۴۳	۰/۹۶۰۶۰۱
آوای سازمانی	۰/۹۰۷۴۰۵	۰/۹۴۲۳۴۰

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

#### روایی همگرا<sup>۱</sup>

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

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE<sup>۲</sup> ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای

1. Convergent Validity  
2. Average Variance Extracted

جدول ۸. نتایج برازش مدل کلی

GOF	R <sup>2</sup>	Communality
۰/۶۹۹۳۷۱	۰/۶۲۴۷۵۸	۰/۷۸۲۸۹۵

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۷۰، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه (۱): رهبری استبدادی بر آوای سازمانی کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان تأثیر معناداری دارد.

مطابق جدول شماره (۹) می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان رهبری استبدادی و آوای سازمانی ۰/۰۳۱ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۰/۹۵۵ است و مقدار آن پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱/۹۶ 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 شماره (۹) 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 معنی‌داری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است. با توجه به موارد بالا 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 ۰/۳۶۱ است. از آنجاکه 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.

### معیار Q2

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار Q2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول فوق نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۶. نتایج معیار Q2 برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	Q <sup>2</sup>
آوای سازمانی	۰/۵۲۴۹۲۵

### برازش مدل کلی

#### معیار GOF<sup>۳</sup>

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

**Communality** از میانگین مقادیر اشتراکی

متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول ۷. میزان Communality و R<sup>2</sup> متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	Communality	R <sup>2</sup>
رهبری مستبدانه	۰/۵۹۱۲۲۹	۰/۰۰۰۰۰۰
رهبری خیرخواهانه	۰/۸۰۶۳۱۵	۰/۰۰۰۰۰۰
رهبری اخلاقی	۰/۸۴۱۷۵۸	۰/۰۰۰۰۰۰
تسهیم دانش	۰/۸۲۹۸۹۷	۰/۰۰۰۰۰۰
آوای سازمانی	۰/۸۴۵۲۷۶	۰/۶۲۴۷۵۸

### 3. Goodness of Fit

فرضیه (۵): تسهیم دانش تأثیر رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق جدول (۹) ضریب معناداری مربوط به متغیر  $BL*KS$  که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده است عدد  $1/099$  به دست آمده است که به دلیل کمتر بودن از  $1/96$  نشان می‌دهد در سطح اطمینان  $95\%$  نمی‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت؛ به عبارت دیگر در سطح اطمینان  $95\%$  نمی‌توان تأیید نمود که متغیر تسهیم دانش، رابطه بین رهبری خیرخواهانه و آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه پنجم این پژوهش تأیید نمی‌شود.

فرضیه (۴): تسهیم دانش تأثیر رهبری استبدادی بر آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق شکل جدول (۹) ضریب معناداری مربوط به متغیر  $AL*KS$  که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده است عدد  $1/494$  به دست آمده است که به دلیل کمتر بودن از  $1/96$  نشان می‌دهد در سطح اطمینان  $95\%$  نمی‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت؛ به عبارت دیگر در سطح اطمینان  $95\%$  نمی‌توان تأیید نمود که متغیر تسهیم دانش، تأثیر رهبری استبدادی بر آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه چهارم این پژوهش تأیید نمی‌شود.

جدول ۸. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

فرضیه	مسیر	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
اول	رهبری استبدادی - آوای سازمانی	OV-AL	۰/۰۳۱	۰/۹۵۵	رد
دوم	رهبری خیرخواهانه - آوای سازمانی	OV-BL	۰/۴۳۱	۷/۰۸۲	قبول
سوم	رهبری اخلاقی - آوای سازمانی	OV-ML	۰/۳۶۱	۶/۷۲۲	قبول
چهارم	AL*KS-OV متغیر تعدیل‌گر	OV-AL*KS	۰/۰۶۶	۱/۴۹۴	رد
پنجم	BL*KS-OV متغیر تعدیل‌گر	OV-BL*KS	-۰/۰۴۵	۱/۰۹۹	رد
ششم	ML*KS-OV متغیر تعدیل‌گر	OV-ML*KS	۰/۱۱۱	۲/۰۹۷	قبول

### جمع‌بندی و پیشنهادها

در شرایط کنونی، کسب و کارها با محیط‌های پویایی مواجه هستند. در این شرایط مدیران برای تصمیم‌گیری، حل مشکلات و پاسخ مناسب به نیازهای مشتریان نیازمند اطلاعاتی هستند 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 می‌باشد که دارای فرهنگ جمع‌گرا هستند لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد سه‌گانه رهبری پدرسالارانه (رهبری مستبدانه، رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی) بر آوای کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش در

فرضیه (۶): تسهیم دانش تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطابق جدول (۹) ضریب معناداری مربوط به متغیر  $ML*KS$  که به سمت متغیر آوای سازمانی فلش خورده است عدد  $2/097$  به دست آمده است که به دلیل بیشتر بودن از  $1/96$  نشان می‌دهد در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان تأثیر متغیر تسهیم دانش را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت؛ به عبارت دیگر در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان تأیید نمود که متغیر تسهیم دانش، تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی را تعدیل می‌کند. لذا فرضیه ششم این پژوهش تأیید می‌شود.



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 همکارانش (۲۰۱۴)، والومبا و همکاران (۲۰۱۲)، چنگ و همکاران (۲۰۱۲) و ژو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. بنا بر نظر والومبا و شابروک، رهبری اخلاقی دربردارنده 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 همکارانش (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 رفتار 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 هستند که این امر آوای سازمانی را تسهیل می‌سازد (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۱۹). اوی و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند که 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.

نتیجه فرضیه چهارم نشان می‌دهد تسهیم دانش رابطه بین رهبری مستبدانه و آوای سازمانی را تعدیل نمی‌کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش چان (۲۰۱۳) و ژانگ و همکارانش (۲۰۱۴) مطابقت دارد. رهبران مستبد استانداردهای کاری سفت و سختی تعیین می‌کنند و بر قوانین کاری و عملکرد بالا تأکید می‌ورزند. این الگو بیان می‌کند که رهبران مستبد دیگر

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 همکارانش (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 ریسک و خطر 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 متمدن 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 منجر به خطر افتادن قدرت و جایگاه فعلی آنها می‌شود به آوای سازمانی روی خوش نشان نمی‌دهند (ژو 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 نداشته ولی با نتیجه پژوهش ژانگ و همکارانش (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 بایبان 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.

سیاست‌ها و فعالیت‌های سازمانی را به‌جای آوای کارکنان تنظیم می‌کنند لذا تسهیم دانش نمی‌تواند نقش تعدیلی بر این رابطه داشته باشد.

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 همکارانش (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 باوجود در اختیار داشتن اطلاعات تمایلی به صحبت در مورد مسائل و مشکلات سازمانی ندارند.

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران شعب بانک صادرات استان گلستان ارائه می‌گردد:

نهایتاً 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 همکارانش (۲۰۱۴) مطابقت دارد. این تأثیر بدین معناست که هرچقدر تسهیم دانش بیشتری از سوی رهبران صورت بگیرد آنگاه رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی نیز بیشتر خواهد شد. رهبران اخلاقی مشتاق دریافت نظرات 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 که کارکنان را قادر می‌سازد در مورد وظایف کاری و انتشار اطلاعات مسئول باشند و به رفتار آوای خود ادامه می‌دهند. از آنجاکه رهبران اخلاقی خود را نسبت به تسهیم اطلاعات در مورد اهداف و سیاست‌های

با توجه به وجود 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 وجود تأثیر مثبت رهبری خیرخواهانه بر آوای سازمانی پیشنهاد می‌شود تا رهبران زمان بیشتری برای زندگی کاری و فردی پیروان خود صرف کنند و تلاش نمایند تا تعادل بین زندگی کاری و شخصی افراد بوجود آید و از این طریق به رابطه‌ای نزدیک‌تر با کارکنان دست یابند. رابطه نزدیک‌تر با کارکنان منجر به آن می‌شود که رهبران در مواقع ضروری از پیشنهادها و نظرات سازنده کارکنانی که دارای اطلاعات می‌باشند 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 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 به‌نوبه خود به شکل‌گیری آوای سازمانی می‌انجامد.

با توجه به تأیید نقش تعدیلی تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی پیشنهاد می‌گردد تا کانال‌های ارتباطی بازی ایجاد گردد که در آن ارتباط

مواجه شد هرچند برای رفع ابهام، محقق قبل توزیع پرسشنامه جلسه توجیهی برای آنان برگزار نموده است.

- عدم توجه به برخی متغیرهای میانجی در اثر رهبری پدرسالارانه بر آوای سازمانی در هنگام انجام پژوهش.

کارکنان با رهبران ساده‌تر صورت بگیرد. هم‌چنین پاداش به کارکنانی که راه‌حل‌های خود را با رهبران در میان می‌گذارند می‌تواند به شکل‌گیری آوای سازمانی کمک کند.

### محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت ذاتی پرسشنامه همواره موجب می‌شود که احتمالاً پاسخ‌دهندگان نظر واقعی خود را ارائه ندهند.
- پائین بودن سطح اطلاعات در ارتباط با موضوع پژوهش محدودیت دیگری بود که محقق با آن

### منابع

- فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بحران، شماره سوم، صص. ۶۷-۵۹.
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابولقاسم. (۱۳۹۰). "سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲، صص. ۱۰۴-۷۷.
- صلواتی، عادل. یار احمدی، یحیی. سیسدهاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). "ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور" فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۳، ۵۴۲-۵۲۳.
- تقوی، محمد. شریفی میلایی، حسن. (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، وریج کاظمی، رضا. (۱۳۹۲). "طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل"، دو
- 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, 257-274.
- Chan, S. (2013). "Paternalistic leadership and employee voice: does knowledge sharing matter? Human relations", Vol. 1, No. 1, 1-27.
- 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, 2533-2546.
- 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, 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. 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, 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, 787-798.
- Gossett,L.M,Kilker,J. (2006). "*My job sucks examining counter institutional web sites as communication for organizational member voice*", dissent and resistance. Management communication quarterly,Vol.20,No.1 , 90-163.
- Hair,j.,Black,W.,Babin,B.,Anderson.r and Tatham.r.(2006). "*Multivariate data analysis(6thed)*".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,1-28.
- Humphreys,j.Randolph-seng,B.Pane haden.S, Novicevic,M. (2014). "*Inregrating liberation paternalism into paternalistic leaderahip: the choice architecture of H.J.Heinz*". Journal of leadership and organizational studies, 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.1,4-20.
- 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, 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 bahavior: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.
- Mussolino,M. Calabro,A. (2014). "*Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational syccession*". 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 bahavior*". 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 ethic,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 voies 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 mangement,Vol.23,No.17, 3613-3635.
- Scott-young, C. (2014). "*Empowering employee voice to reduce ethical risk*". Achieving ethical excellence,Vol.12,133-151.
- Shirani,A.(2004). "*Administrative pathologists banking system country, problems and*

- solutions*". Improvement and change management studies, Vol.13, No.42, 171-188.
- 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.