

**Research Paper****The relationship between leadership style and organizational voice with mediating role organizational agility among the employees Jihad of Tehran university (ACECR of Tehran University)**Shirin Tahamtan Nemati <sup>1</sup>, Leila Sharifian <sup>2\*</sup>, Said Moradi <sup>3</sup>

1. Graduated from the Department of educational sciences, Islamshahr Unit, Islamic Azad. University ,Islamshahr ,IRAN.
2. Assistant Professor of Educational Sciences, Islamshahr Unit, Islamic Azad University, Islamshahr, IRAN.
3. Assistant Professor of Educational Sciences, Islamshahr Unit, Islamic Azad University, Islamshahr, IRAN.

Received: 2019/10/12

Accepted: 2021/6/17

PP: 191-204

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2021.22942.464

**Keywords:**

Leadership Style- Organizational Voice-Organizational Agility.

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between leadership style and organizational voice with the mediation of organizational agility of the staff of Jihad Daneshgahi (ACECR of Tehran University). The method of the present study is correlational in terms of purpose of application, quantitative in terms of data, and in terms of nature and type of study. The statistical population of the present study consists of the staff of Tehran University of Medical Sciences in 2018. The statistical population of this study consisted of 186 employees of this organization that 127 of them were selected using simple random sampling method with the use of Morgan table. To measure the present study, there are three questionnaires: "Leadership style": Bass & Olive(2002), "Organizational Voice": Zehir & Erdogan(2011) and "Organizational Agility": Zhang & sharifi(2000), respectively, whose Cronbach's alpha coefficient is 0.74, 0.88 and 0.82 was obtained. Their face validity was confirmed using the opinion of experts. The results showed that organizational agility has a significant effect only on freindly voice and is a mediator between contingent and transformational leadership style with freindly voice. Also, the analysis of the data obtained from the questionnaire in a descriptive and inferential manner by the software SPSS and also the technique of structural equation modeling using the software LISREL showed that between leadership style and organizational voice of employees with mediation Organizational agility has a significant relationship. Leadership style through organizational agility can pave the way for organizational voice and the role of organizational agility as a mediator was confirmed. Also, the conceptual model of the research has a good fit.

**Citation** Tahamtan Nemati Shirin, Sharifian Leila, Moradi Said.(2021). The relationship between leadership style and organizational voice with mediating role organizational agility among the employees Jihad of Tehran university (ACECR of Tehran University). Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(4):191-204

**Corresponding author:****Address:** Assistant Professor of Educational Sciences, Islamshahr Unit, Islamic Azad University, Islamshahr ,IRAN.**Email:** La\_sharifian@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

The purpose of this study was to investigate the relationship between leadership style and organizational voice with the mediation of organizational agility of the staff of Jahad Daneshgahi (ACECR of Tehran University). Managers leadership style has a different effect on employees' voices and the organization's agility of employees is also different and is influenced by the managers' leadership style and influences the employees' voices. Since different leadership styles have been identified and defined, no particular leadership style can be considered ideal for all organizations. Therefore, by examining different leadership styles in this organization and examining the opinions of employees, which were considered valuable resources for any organization and have a decisive role in advancing the goals of the organization. Existence of organizational voice among employees enables them to express their views freely, that this positive event in the organization leads to fast and agile movement; active in the organization. Therefore, the organizational voice of employees was affected by the leadership style of managers and organizational agility.

### Method:

Research was an intellectual and scientific endeavor to find the right results in relation to a subject. One of the characteristics of a scientific study was the use of an appropriate research method. The choice of the appropriate research method depends on the objectives, nature and subject matter of the research and the implementation. The research collects data that was raw and unprocessed, in order to become useable information it must be analyzed statistically. The method of the present study was correlational in terms of purpose of application, quantitative in terms of data, and in terms of nature and type of study. It has been used in this research, Spearman correlation coefficient tests (using SPSS software) and structural equation (using LISREL software). In order to estimate the model, SEM path analysis method was used. The normality of the distribution of variables and the linear relationship between independent and dependent variables were investigated using

Kolmogorov-Smirnov tests and Spearman correlation coefficient.

The statistical population of the present study consists of the staff of Tehran University of Medical Sciences in 2018. The statistical population of this study consisted of 186 employees of this organization that 127 of them were selected using simple random sampling method with the use of Morgan table.

To measure the present study, there are three questionnaires: "Leadership style": Bass & Olive (2002) had 16 questions and 4 subscales, which were servant, transformational, charismatic and contingent. Each of the subscales consists of 4 questions. The respondent must declare extent of their agreement or disagreement within a 5-point Likert scale. The scale on which the respondent scores the most is his/her leadership style. "Organizational Voice": Zehir & Erdogan (2011) had 15 questions and 3 subscales of submissive, defensive, friendly voices. Each of the subscales consists of 5 questions. The respondent must declare his/her approval or disapproval in a 5 Likert scale. "Organizational Agility": Zhang & Sharifi (2000) had 28 questions and 4 subscales of speed, competence, flexibility and responsiveness. Each of the subscales consists of 5 questions. The respondent must declare his/her approval or disapproval in a 5 Likert scale. In this study, Cronbach's alpha coefficient was used to examine the instrument, respectively, whose Cronbach's alpha coefficient is 0.74, 0.88 and 0.82 was obtained. Their face validity was confirmed using the opinion of experts.

Data were collected in two stages: 1) library studies: The researcher has collected information using books and articles from scientific databases. 2) Field studies: The researcher has first taken action to obtain a license from the relevant organization. Then explanation about the research were given to the participants in the research. Questionnaires were completed individually. After data collection, data summarization and inferential data analysis were performed.

### Result:

Demographic characteristics of the research sample showed that out of 127 members of the research sample, 45.7% of the participants were

male and 54.3% were female. 11.8% of employees had a diploma, 11.8% of participants had an associate degree, 48% had a bachelor's degree and 28% had a master's degree and PHD.

The output of structural equations has been used to investigate the mediating role of organizational agility variables. According to the result, the servant leadership has been removed from the equation due to down path coefficients to achieve the desired model. Finally, the obtained model showed that the direct effect of agility on friendly voice was significant but its effect on submissive and defensive voice was not significant. Thus, organizational agility was merely on the friendly voice. The friendly voice mediated between contingent and transformational leadership style.

The findings of the sub-hypotheses as follows:

First Sub-hypotheses: There is a relationship between leadership style and organizational voice in employees.

According to first sub-hypothesis, the effect of contingency and charismatic leadership on friendly voice was not significant. Therefore, there was a relationship between transformational and charismatic leadership style with submissive and defensive voice.

Second Sub-hypotheses: There is a relationship between leadership style and organizational agility in employees.

According to second sub-hypothesis, the direct effect of transformational leadership and contingency leadership on organizational agility was significant, but the effect of charismatic leadership on agility was not significant.

Third Sub-hypothesis: There is a relationship between organizational agility and organizational voice in employees.

According to third sub-hypothesis, the direct effect of agility on friendly voice was significant, but its effect on submissive and defensive voice was not significant.

fourth sub-hypothesis: There is a relationship between leadership style through organizational agility and organizational voice of employees.

According to fourth sub-hypothesis, the indirect effect of transformational leadership and contingency leadership on friendly voice

mediated by organizational agility was significant.

the analysis of the data obtained from the questionnaire in a descriptive and inferential manner by the software SPSS and also the technique of structural equation modeling using the software LISREL showed that between leadership style and organizational voice of employees with mediation Organizational agility has a significant relationship. Leadership style through organizational agility can have the way for organizational voice and the role of organizational agility as a mediator was confirmed.

### Conclusion:

The purpose of this study was to investigate the relationship between leadership style and organizational voice with the mediating role of leadership style organizational agility. The first findings of the study showed that the leadership style of organizational agility and organizational voice has a significant effect. leadership style was also effective on organizational voice due to organizational agility. Model fit indices showed that the model had a good fit in all indicators. Also, the study of standardized values and t-values of research variables with direct and indirect effects based on the path of the structural model confirmed the research hypotheses. in the first sub-hypothesis, the research findings showed that in this organization, two styles of transformational and charismatic leadership have been able to establish more communication with employees of submissive and defensive voices. Employees have refused to express their views to the organization for fear of losing their job which leads to friendly voice. In the second sub-hypothesis, the direct and semantic relationship between transformational and contingency leadership style with organizational agility was confirmed. In transformational and contingent leadership, individuals were given the opportunity to participate, which will lead to the advancement of goals, according to the policy of the organization.

In the third sub-hypothesis, there was a significant relationship between organizational agility and friendly voice. Employees will make the most of the trust placed in them to advance, the goals of the organizations which will lead to the agility of the organization. In the fourth sub-hypothesis in indirect effect of

,transformational and contingent leadership style through mediation of organizational agility had a significant relationship with friendly voice. According to the first three hypothesis the hypothesis in question can be confirmed.

The results showed that organizational agility has a significant effect only on friendly voice and is a mediator between contingent and transformational leadership style with friendly voice. Also the conceptual model of the research has a good fit.



## مقاله پژوهشی

# رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران

شیرین تهمتن نعمتی<sup>۱</sup>، لیلا شریفیان<sup>۲\*</sup>، سعید مرادی<sup>۳</sup>

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از اجرای این پژوهش، بررسی رابطه سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران بوده است.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی، از نظر ماهیت و نوع مطالعه، همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را، همه کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۷ تشکیل داده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت بود از ۱۸۶ نفر از کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۷ نفر از آنان با استفاده از جدول مورگان انتخاب گردیده است. ابزار سنجش پژوهش حاضر به ترتیب سه پرسشنامه "سبک رهبری" (باس واولیو (۲۰۰۲))، "آوای سازمانی" زهرواردوقان (۲۰۱۱) و "چابکی سازمانی" ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) بوده که ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۸۸ و ۰/۸۲ به دست آمد و روایی صوری آن‌ها با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه به شیوه توصیفی و استنباطی بوسیله نرم افزار SPSS و نیز تکنیک مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار LISREL نشان داد که بین سبک رهبری و آوای سازمانی کارکنان با میانجی‌گری چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود داشته، سبک رهبری از طریق چابکی سازمانی توانست زمینه‌ساز آوای سازمانی گردد، و نقش چابکی سازمانی بعنوان میانجی تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد، چابکی سازمانی صرفاً بر آوای نوع دوستانه اثر معنادار داشته و میانجی بین سبک رهبری اقتضایی و تحولی با آوای نوع دوستانه بوده است. همچنین مدل مفهومی تحقیق از برآزش مطلوبی برخوردار شده است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۲۷

شماره صفحات: ۲۰۴-۱۹۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2021.22942.4647

واژه‌های کلیدی:

سبک رهبری، آوای سازمانی، چابکی سازمانی

استناد: تهمتن نعمتی شیرین، شریفیان لیلا، مرادی سعید (۱۴۰۰). رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۴): ۱۹۱-۲۰۴

\* نویسنده مسئول: لیلا شریفیان

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

پست الکترونیکی: La\_sharifian@yahoo.com

## مقدمه

در ادبیات مدیریت، سبک های مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است، نکته قابل توجهی که در بررسی این سبک ها وجود دارد، این است که نمی توان سبک خاصی را برای همه سازمان ها ایده آل شمرد یا تجویز کرد. انتخاب یا شکل گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب و کار سازمان دارد. سبک رهبری به خصوصیات رفتاری رهبر هدایت، انگیزش، راهنمایی و مدیریت یک گروه گفته می شود. رهبران بزرگ می توانند الهام بخش حرکت های سیاسی و تغییرات اجتماعی باشند. آن ها هم چنین می توانند به دیگران در آفرینش، نوآوری و رسیدن به اهداف انگیزه بدهند. (Kheirandish et al, 2012). عوامل مختلفی بر عملکرد سازمانی موثرند؛ یکی از عوامل مورد توجه متخصصان و صاحب نظران، سبک های رهبری مدیران است که به باورها و شخصیت مدیر بستگی دارد. (Kheirandish et al, 2012). ابراز نظر و عقیده جزء لاینفک تصمیم های افراد در محیط های کاری است. بنابراین بایستی شرایطی در سازمان فراهم گردد که کارکنان بتوانند نظرهای خود را به راحتی عنوان کنند و افکار مثبت و ایده های مفید را برای حل مشکلات سازمان بیان کنند. برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان در سازمان به گونه ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی دغدغه، ایده ها و نظرهای سازنده خود را در جهت ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (Hames, 2012). برای اینکه چنین جوی در سازمان به وجود آید سبک رهبری مدیران و نحوه برخورد آنان با کارکنان بسیار موثر است. حال با سبک رهبری مناسب و گوش فرادادن به ایده های کارکنان، شاهد فرایند چابکی سازمانی در میان کارکنان سازمان خواهیم بود. آوای سازمانی و چابکی سازمانی منافع بسیاری را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و افراد خواهند داشت و این منافع در قسمت های مختلف سازمان رویت خواهد شد و تاثیر مستقیمی بر ذی نفعان خارجی سازمان دارد.

**تعریف رهبری:** رهبری جریانی است که به موجب آن یک فرد، اعضای دیگر گروه را در جهت دستیابی به اهداف تعریف شده یا سازمانی، تحت تاثیر خود قرار می دهد (Hersey & Blanchard, 1969).

**سبک های رهبری:** رهبری فرایندی است که بر مردم جهت دستیابی به برون دادهای مورد نظر تاثیر می گذارد، سبک رهبری راهی است که رهبران جهت هدایت و تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می دهند (Almutri, 2013). مسلماً یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت ها مناسب نیست. از این رو، یک مدیر میتواند در موقعیت های گوناگون، سبک های متفاوتی را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان خود برگزیند (Haghighi et al, 2017).

**سبک رهبری خدمتگزار:** واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط "Green Leaf" در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. "Lobe" در مورد رهبران خدمتگزار می گوید: "رهبران خدمتگزار کسانی هستند که نفع شخصی را کنار می گذارند و سعی می کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند".

**سبک رهبری تحول آفرین:** تئوری رهبری تحول گرا نخست توسط (Burns, ۱۹۷۸) بوجود آمد. Avolio & Bass مفهوم ایده "Burns" در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول گرا را ایجاد کردند. "Avolio & Bass" معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. رهبری تحول آفرین نوعی رهبری می باشد که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن احساس آگاهی و پذیرش در مورد اهداف و مأموریت های سازمان به وجود می آید. به عبارت دیگر، رهبر تحول آفرین، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیر دستان را هوشمندانه تحریک کند که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (Mirkamali & Choupani, 2011).

**سبک رهبری اقتضایی:** سبک رهبری اقتضایی یا نظریه رهبری موقعیتی یکی از نظریه های رهبری است که توسط "Paul Hersey" استاد دانشگاه و نویسنده کتاب رهبر موقعیتی و نیز "Kenneth H. Blanchard"، مربی رهبری و نویسنده کتاب مدیر یک دقیقه ای تدوین شده است. سبک رهبری موقعیتی در بردارنده چهار سبک مختلف رهبری است که به تکلیفی که از سوی رهبر به پیروان اختصاص می یابد و نیز نوع رفتار رهبر با پیروان بستگی دارد. چهار سبک رهبری مورد استفاده در مدل رهبری موقعیتی به ترتیب سبک اول (S1): دستوری (آمرانه) - سبک دوم (S2): تشویقی (استدلالی) - سبک سوم (S3): مشارکتی - سبک چهارم (S4): تفویض اختیار نام دارند.

- 1 Servant
- 2 Transformational
- 3 Contingent

**سبک رهبری کاریزماتیک:** رهبری کاریزماتیک مبتنی بر جاذبه و قدرت اقناع رهبر است.

رهبران کاریزماتیک معمولاً در روزگار سختی و در بحران‌ها شناخته می‌شوند و مهارت از خودگذشتگی فوق‌العاده‌ای نشان می‌دهند. به گفته دکتر دونالد ریگیو (Ronald E. Riggio) استاد رهبری و روانشناسی سازمانی در دانشگاه مک‌کنا (McKenna)، آن‌چه رهبران کاریزماتیک را از دیگران متفاوت می‌کند این حقیقت است که: "آن‌ها در برقراری ارتباط و اثرگذاری خیره‌هستند، به شیوه‌ای سخن می‌گویند و قادرند با پیروانشان در سطحی عمیق و احساسی رابطه برقرار کنند".

**تعریف آوای سازمانی:** آوا<sup>۲</sup> به معنی انتقال اطلاعات بین دو طرف سخنگو (منبع) و هدف (دریافت‌کننده) به منظور بهبود امور است. در سال ۱۹۷۰ (Hirschman) برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل خود آوا، خروج و وفاداری مطرح کرد. وی بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی سه گزینه درپیش رو دارند. نخست، آن‌ها می‌توانند به سازمان خود وفادار مانده و به صورت خوش بینانه منتظر بهبود اوضاع باشند. دوم، آن‌ها می‌توانند سازمان را ترک کنند و سوم این که می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را به منظور ایجاد تغییرات سازنده بیان دارند. محیط‌های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پیچیده و پویا هستند. از آن‌جا که شناخت و کنترل این چالش‌ها برای مدیران به تنهایی کار دشواری است. لذا کارکنان منابع ارزشمندی از نظرات و پیشنهاد برای حل این مسائل و مشکلات در نظر گرفته‌اند (Gao et al, 2011).

ون داین و همکاران (Van Dyne et al, 2003) سه نوع آوای سازمانی را مطرح کرده‌اند.

**الف) آوای نوع دوستانه:** این نوع آوا به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها بر مبنای انگیزه همکاری» تعریف می‌شود. انگیزه اصلی این نوع آوا، نفع‌رسانی به دیگران و هم‌چنین به سازمان است.

**ب) آوای تدافعی:** آوای تدافعی در اظهار ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار، بر مبنای ترس با هدف حفاظت از خود است (Morrison & Miliken, 2000).

**ج) آوای مطیع:** آوای مطیع را به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم» تعریف کرده‌اند. این نوع آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و تنها به منظور تأیید شرایط فعلی است.

در مقابل واژه آواسازمانی، سکوت سازمانی قرار دارد که امروزه سکوت در سازمان، این چنین تعریف شده است که کارکنان آگاهانه از نظرات و افکار خود، در بهبودی و توسعه در کار یا محیط کار خودداری می‌کنند. سکوت سازمانی، خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار و افراد در سازمان است (Morrison, Milliken & Hewlin, 2003).

بسیاری از ویژگی‌های سازمانی بر سکوت کارکنان موثر هستند؛ ویژگی‌هایی مانند فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان (Dimitris & Vakola, 2007).

**تعریف چابکی سازمانی:** به عقیده گلدمن و همکاران (Goldman et al, 1995)، چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان.

چابکی سازمانی عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد.

قابلیت‌های چابکی شامل چهار بعد انعطاف‌پذیری، سرعت، قدرت پاسخگویی و شایستگی است (Jafarnezhad & Shahaei, 2007). انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان درجه‌ای که یک سازمان در مورد توانمندی‌های مدیریتی متنوع و سرعت فعال کردن این توانمندی‌ها، به منظور کنترل توانایی مدیریت و بهبود امکان مدیریت سازمان اشاره دارد (Fletto & et al, 2011).

شایستگی: عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها، که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند. (Nikpour & Berkom, 2012)

سرعت: سرعت به معنای توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن. (Jafarnezhad & Shahaei, 2007).

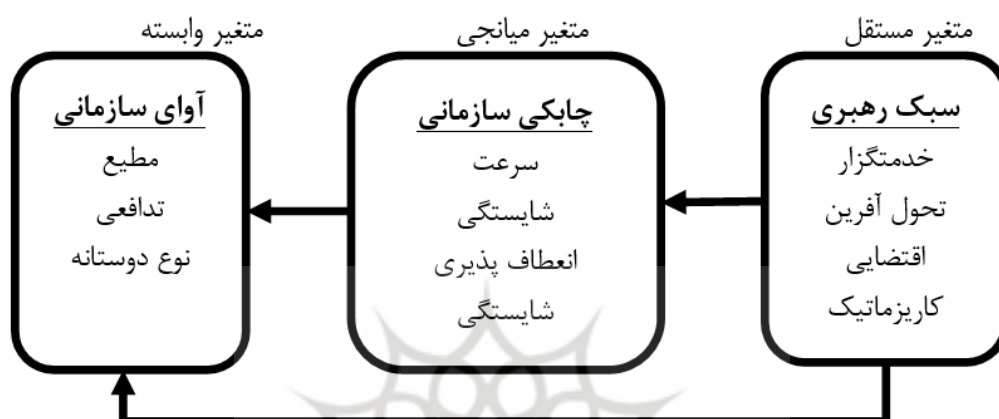
قدرت پاسخگویی: عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آن‌هاست. (Nikpour & Berkom, 2012).

- 1 Charismatic
- 2 Voice
- 3 Friendly
- 4 Defensive
- 5 Submissive
- 6 Silence
- 7 Agility Capabilities

در دنیای رقابتی امروز، بی شک کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. سازمان‌ها به منظور بقا به افرادی نیاز دارند که در مورد چالش‌های محیط اطراف خود مسوول باشند و از به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانسته‌های خود واهمه نداشته باشند. با توجه به موارد مطرح شده، وجود آوای سازمانی در میان کارکنان، در ارتباط با یکدیگر و در ارتباط با مدیران و سرپرستان سازمان، از موضوعات مهم و اساسی به شمار می‌رود. وجود آوای سازمانی در بین کارکنان سازمان موجب می‌شود، تا آن‌ها بتوانند به تدریج ایده‌ها و نظرات خود را در رابطه با مسائل و مشکلات سازمان، آزادانه و بدون ترس با دیگر اعضای مطرح کنند. این رویداد مثبت در سازمان منجر به حرکت سریع، چالاک، فعال و قادر به تفکر به صورت متهورانه و با یک روش هوشمندانه می‌گردد.

### چارچوب نظری پژوهش

شیوه رهبری مدیران بر آوای کارکنان تاثیر متفاوت و از طرفی چابکی سازمانی کارکنان نیز متفاوت و متاثر از شیوه رهبری مدیر و تاثیر گذار بر آوای کارکنان است. در این پژوهش مدل فرضی به صورت شکل (۱) در نظر گرفته شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی در نظر گرفته شده سبک رهبری به عنوان متغیر بیرونزا بر چابکی سازمانی و آوای سازمانی اثر مستقیم دارد. هم چنین فرض شده است چابکی سازمانی در رابطه ساختاری سبک رهبری و آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

### فرضیه کلی پژوهش

بین سبک رهبری و آوای سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی پژوهش

- فرضیه فرعی ۱: بین سبک رهبری با آوای سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲: بین سبک رهبری با چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳: بین چابکی سازمانی با آوای سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۴: بین سبک رهبری از طریق چابکی سازمانی با آوای سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی و از نظر روش و ماهیت همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بوده است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۱۸۶ نفر از کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران تشکیل داده است که به منظور افزایش دقت اندازه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد و بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه مورگان، تعداد ۱۲۷ نفر بعنوان حجم نمونه در این پژوهش مشارکت کردند. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه ای،



مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از پایگاه های اطلاعات علمی ومجله های الکترونیکی و برای جمع آوری داده ها و بررسی فرضیه ها از پرسشنامه استفاده شد.

ابزار سنجش پژوهش حاضر به ترتیب سه پرسشنامه ؛ پرسشنامه "سبک رهبری" باس واولیو(۲۰۰۲)، دارای ۱۶ سوال و۴ زیر مقیاس سبک رهبری خدمتگزار، تحول آفرین ، اقتضایی و کارزماتیک، پرسشنامه "آوای سازمانی" زهرواردوقان(۲۰۱۱)، دارای ۱۵ سوال و۳ زیر مقیاس آوای مطیع ، تدافعی ، نوع دوستانه، پرسشنامه "چابکی سازمانی" ژانگ و شریفی(۲۰۰۰)، دارای ۲۸ سوال و۴ زیر مقیاس سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری وپاسخگویی است. در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه ها ، از روایی صوری استفاده شده است. نحوه کار بدین صورت بود که نظرات اصلاحی اساتید راهنما ومشاورو استادان علوم تربیتی اعمال شده است ودر نهایت پرسشنامه ، حاصل بحث وتبادل نظر با این متخصصان است. در این پژوهش برای بررسی پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده گردیده است، میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگ تر از ۰٫۷ است که از اعتبار بالای هر سه پرسشنامه حکایت دارد. در این پژوهش از آزمون های ضریب همبستگی اسپیرمن (با استفاده از نرم افزار SPSS) ومعادلات ساختاری(با استفاده از نرم افزار آماری LISREL)استفاده شده است.بوجه منظوربرآورد مدل ازروش تحلیل مسیر SEM استفاده شده است.

به منظور اجرای تحلیل مسیر،بررسی مفروضه های استفاده از این آزمون ضرورت دارد.بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهاورابطه خطی بین متغیرهای پیش بین و ملاک با استفاده از آزمونهای کولموگروف – اسمیرنوف و ضریب همبستگی اسپیرمن صورت گرفته است.

جدول ۱. آزمون K-S (بررسی نرمال بودن توزیع)

متغیرها	رهبری خدمتگزار	رهبری تحولی	رهبری اقتضایی	رهبری کارزماتیک	چابکی سازمانی	مطیع آوای	تدافعی آوای	نوع دوستانه آوای
مقدار Z	۱٫۶۰	۱٫۶۸	۱٫۶۸	۱٫۷۷	۲٫۲۸	۱٫۷۶	۱٫۶۱	۱٫۸۴
سطح معناداری	۰٫۰۱	۰٫۰۰۷	۰٫۰۰۷	۰٫۰۰۴	۰٫۰۰۰۱	۰٫۰۰۴	۰٫۰۱	۰٫۰۰۲

بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها نشان می دهد که مقادیر شاخص آماری معنادار بوده و توزیع متغیرها غیرنرمال است. با توجه به این که استفاده از مدل یابی با روش تحلیل مسیر، مستلزم نرمال بودن توزیع متغیرهاست، در این پژوهش از تبدیلات نرمال ساز برای نرمال سازی استفاده شده است. در این پژوهش از روش ریشه دوم که در حالت چولگی متوسط استفاده می شود، مورد استفاده قرار گرفته است.ضرایب همبستگی متغیرهای مورد پژوهش در جدول شماره (۲) گزارش شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

شاخص ها	رهبری خدمتگزار	رهبری تحولی	رهبری اقتضایی	رهبری کارزماتیک	چابکی سازمانی
آوای مطیع	-۰٫۰۸	-۰٫۲۳	-۰٫۳۱	-۰٫۲۹	-۰٫۰۳
آوای تدافعی	-۰٫۱۵	-۰٫۴۱	-۰٫۴۰	-۰٫۴۱	-۰٫۱۹
آوای نوع دوستانه	۰٫۳۳	۰٫۰۳	۰٫۳۸	۰٫۴۷	۰٫۳۴
چابکی سازمانی	۰٫۵۷	۰٫۵۷	۰٫۵۱	۰٫۴۹	-

بررسی روابط بین متغیرها نشان می دهد که رابطه رهبری خدمتگزار و چابکی سازمانی با آوای مطیع معنادار نیست (-۰٫۰۸). هم چنین، رابطه رهبری تحولی با آوای نوع دوستانه معنادار نیست(۰٫۰۳)، اما رابطه مابقی متغیرها معنادار است. بنابراین می توان این روابط را وارد تحلیل مسیر کرد. برای بررسی نقش میانجیگری متغیر چابکی سازمانی از خروجی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

### یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش نشان می دهد از ۱۲۷ نفر اعضای نمونه پژوهش، ۴۵٫۷ درصد از شرکت کنندگان مرد و ۵۴٫۳ درصد زن بوده اند. ۱۱٫۸ درصد از کارکنان دارای مدرک دیپلم و کمتر، ۱۱٫۸ درصد از شرکت کنندگان کاردانی، ۴۸ درصد دارای مدرک کارشناسی

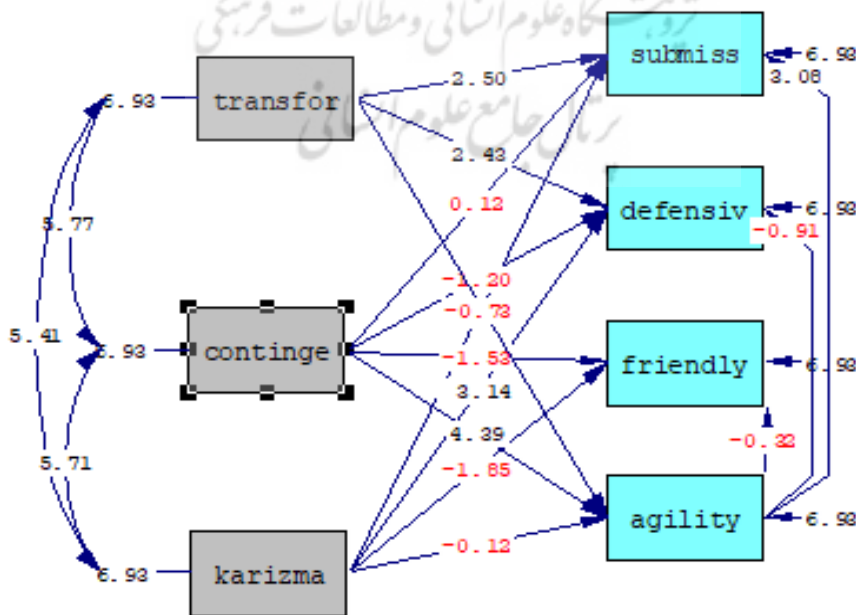
و ۲۸,۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بوده اند. هم چنین ۱۴,۲ درصد از شرکت کنندگان سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۲۱,۳ درصد سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۴,۶ درصد سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۹,۹ درصد سابقه بیشتر از ۱۵ سال دارند.

**فرضیه اصلی:** بین سبک رهبری و آوای سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد. برای بررسی نقش میانجیگری متغیر چابکی سازمانی از خروجی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. طبق نتایج به دست آمده رهبری خدمتگزار به دلیل ضرایب مسیر پایین و برای رسیدن به مدل مطلوب، از معادله حذف شده است. در نهایت مدل به دست آمده نشان می دهد که اثر مستقیم چابکی بر آوای نوع دوستانه معنادار است. اما اثر آن بر آوای مطیع و تدافعی معنادار نیست. بنابراین، چابکی سازمانی صرفاً بر آوای نوع دوستانه اثر معنادار دارد و میانجی بین سبک رهبری اقتضایی و تحولی با آوای نوع دوستانه است. شاخص های برازش مدل، از برازش مطلوب مدل به دست آمده حکایت دارند. شاخص های کلی برازش مدل پژوهش به شرح جدول شماره (۳) آمده است:

جدول ۳. شاخص های برازش مدل نهایی

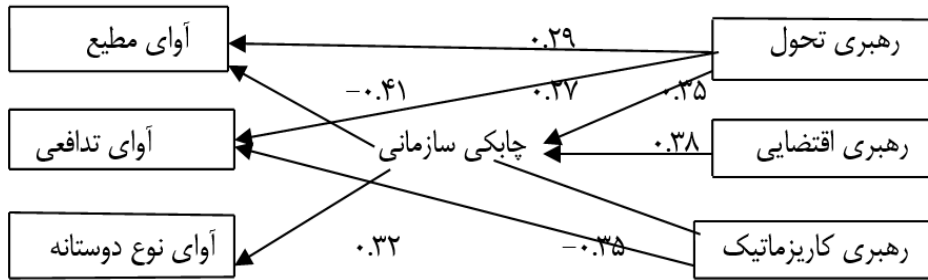
شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه
$\chi^2$	۱,۷۶	$\leq 2$	برازندگی مدل
p.valu	۰,۱۹	$\geq 0.05$	برازندگی مدل
RMSEA	۰,۰۰۰۱	$\leq 0.05$	برازندگی مدل
NFI	۰,۹۶	$\geq 0.95$	برازندگی مدل
CFI	۰,۹۶	$\geq 0.9$	برازندگی مدل
GFI	۰,۹۷	$\geq 0.9$	برازندگی مدل

بررسی شاخص های برازش مدل نشان می دهد که مقدار  $\chi^2$  به دست آمده معادل (۱/۷۶) است که از میزان ملاک ۲ کمتر است. میزان p.valu به دست آمده ۰/۱۹ است و با توجه به این که از میزان ملاک (۰/۰۵) بیشتر است می توان نتیجه گرفت که مدل از برازندگی مناسبی برخوردار است. RMSEA برابر (۰/۰۰۰۱) است که از مقدار ملاک (۰/۰۵) کمتر است NFI به دست آمده در جدول (۰/۹۶) است که از (۰/۹۵) بیشتر هستند. شاخص CFI به دست آمده از مدل (۰/۹۶) می باشد و از آن جایی که از میزان ملاک (۰/۹) بیشتر است نشان دهنده برازندگی مناسب مدل است. GFI به دست آمده از مدل (۰/۹۷) است و با توجه به این که از میزان ملاک یعنی (۰/۹) بیشتر است. به طور کلی، شاخص های مربوط به برازندگی مدل نشان دهنده آن است برازش و تناسب مدل نهایی از میزان قابل قبولی برخوردار است. در نهایت، مدل استخراج شده از پژوهش به صورت زیر است. (شکل ۲)



شکل ۲. مسیرهای نهایی مدل بر اساس مقادیر t

به منظور فهم بهتر مدل به دست آمده، مدل نهایی بر اساس متغیرهای معنادار به شکل زیر است:



فرضیه فرعی ۱: بین سبک رهبری با آوای سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد. طبق نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری متغیر سبک رهبری خدمتگزار به دلیل ضریب مسیر پایین از مدل حذف شده است. مقادیر به دست آمده در جداول زیر پس از حذف سبک رهبری خدمتگزار به دست آمده است:

جدول ۴. بررسی فرضیه فرعی ۱ و نتایج حاصل، براساس برآورد ضرایب اثر مستقیم

نتیجه	سطح معنی داری	مقدار t	مقادیر برآورد استاندارد	مسیر	فرضیه
تائید	$p < 0,01$	۲,۵۰	۰,۲۹	رهبری تحولی ← آوای مطیع	
رد	$p > 0,05$	۰,۱۲	۰,۰۵	رهبری اقتضایی ← آوای مطیع	
تائید	$p < 0,01$	-۸,۷۰	-۰,۴۱	رهبری کاریزماتیک ← آوای مطیع	
تائید	$p < 0,01$	۲,۴۳	۰,۲۷	رهبری تحولی ← آوای تدافعی	۱
رد	$p > 0,05$	-۱,۲۰	-۰,۱۱	رهبری اقتضایی ← آوای تدافعی	
تائید	$p < 0,01$	-۳,۱۴	-۰,۳۵	رهبری کاریزماتیک ← آوای تدافعی	
رد	$p > 0,05$	-۱,۵۳	-۰,۱۵	رهبری اقتضایی ← آوای نوع دوستانه	
رد	$p > 0,05$	-۱,۸۵	-۰,۱۶	رهبری کاریزماتیک ← آوای نوع دوستانه	

اثر مستقیم رهبری تحولی و رهبری کاریزماتیک بر آوای مطیع در سطح  $P \leq 0,01$  معنادار است اما اثر رهبری اقتضایی بر آوای مطیع معنادار نیست. اثر مستقیم رهبری تحولی و رهبری کاریزماتیک بر آوای تدافعی در سطح  $P \leq 0,01$  معنادار است. اما اثر رهبری اقتضایی بر آوای تدافعی معنادار نیست. اثر رهبری اقتضایی و کاریزماتیک بر آوای نوع دوستانه معنادار نیست. بنابراین بین سبک رهبری تحولی و کاریزماتیک و آوای مطیع و تدافعی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین سبک رهبری با چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۵. بررسی فرضیه فرعی ۲ و نتایج حاصل، براساس برآورد ضرایب اثر مستقیم

نتیجه	سطح معنی داری	مقدار t	مقادیر برآورد استاندارد	مسیر	فرضیه
تائید	$p < 0,01$	۳,۱۴	۰,۳۵	رهبری تحولی ← چابکی سازمانی	
تائید	$p < 0,01$	۴,۳۹	۰,۳۸	رهبری اقتضایی ← چابکی سازمانی	
رد	$p > 0,05$	-۰,۱۲	-۰,۰۵	رهبری کاریزماتیک ← چابکی سازمانی	

اثر مستقیم رهبری تحولی و رهبری اقتضایی بر چابکی سازمانی در سطح  $P \leq 0,01$  معنادار است. اما اثر رهبری کاریزماتیک بر چابکی معنادار نیست.

فرضیه فرعی ۳: بین چابکی سازمانی با آوای سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۶. بررسی فرضیه فرعی ۳ و نتایج حاصل، براساس برآورد ضرایب اثر مستقیم

نتیجه	سطح معنی داری	مقدار t	مقادیر برآورد استاندارد	مسیر	فرضیه
رد	$p > 0,05$	-۰,۳۲	-۰,۰۷	چابکی سازمانی ← آوای مطیع	H <sub>۳۱</sub>
رد	$p > 0,05$	-۰,۹۱	-۰,۱۰	چابکی سازمانی ← آوای تدافعی	H <sub>۳۲</sub>
تائید	$p < 0,01$	۳,۰۸	۰,۳۲	چابکی سازمانی ← آوای نوع دوستانه	H <sub>۳۳</sub>

اثر مستقیم چابکی بر آوای نوع دوستانه در سطح  $P \leq 0,01$  معنادار است. اما اثر آن بر آوای مطیع و تدافعی معنادار نیست. باتوجه به این که اثر مستقیم چابکی سازمانی بر آوای مطیع و تدافعی معنادار نیست، لذا صرفاً نقش میانجی گری چابکی سازمانی بر آوای نوع دوستانه مورد بررسی است. به علاوه، با توجه به عدم اثرگذاری معنادار رهبری کارزماتیک بر چابکی، صرفاً اثر غیرمستقیم رهبری تحولی و اقتضایی بر آوای نوع دوستانه بررسی شده است. نتایج فرضیه فرعی چهارم به استناد نتایج جدول شماره ۷ است.

فرضیه فرعی ۴: بین سبک رهبری از طریق چابکی سازمانی با آوای سازمانی کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران رابطه وجود دارد.

جدول ۷. بررسی فرضیه فرعی ۴ و نتایج حاصل، براساس برآورد ضرایب اثر غیرمستقیم

نتیجه	سطح معنی داری	مقدار t	مقادیر برآورد استاندارد	اثر غیرمستقیم متغیرها بر آوای نوع دوستانه	فرضیه
تائید	$p < 0,05$	۲,۱۴	۰,۱۱	رهبری تحولی با میانجی گری چابکی سازمانی	H <sub>۴۱</sub>
تائید	$p < 0,05$	۲,۲۳	۰,۱۲	رهبری اقتضایی با میانجی گری چابکی سازمانی	H <sub>۴۲</sub>

اثر غیرمستقیم رهبری تحولی و رهبری اقتضایی بر آوای نوع دوستانه (با میانجی گری چابکی سازمانی) در سطح  $P \leq 0,05$  معنادار است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی است. از آن جا که رابطه بین متغیرهای این پژوهش معنی دار به دست آمد، برای بررسی رابطه سبک رهبری بر چابکی سازمانی و آوای سازمانی و هم چنین تاثیر چابکی سازمانی بر آوای سازمانی از مدل یابی به روش تحلیل مسیر (SEM) استفاده شد. نخستین یافته های پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری بر چابکی سازمانی و آوای سازمانی اثر معنادار دارد. به علاوه، سبک رهبری به واسطه چابکی سازمانی بر آوای سازمانی موثر است. شاخص های برآزش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی شده از برآزش مطلوبی در تمام شاخص ها برخوردار است. هم چنین بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر t متغیرهای پژوهش با اثر مستقیم و غیرمستقیم بر اساس مسیرهای مدل ساختاری، فرضیات تحقیق را مورد تائید قرار داد. در فرضیه فرعی اول یافته های پژوهش نشان می دهد در این سازمان دوسبک رهبری تحولی و کارزماتیک توانسته با کارکنان ارتباط بیشتری در رابطه با بروز آوای مطیع و تدافعی برقرار کند. این گونه به نظر می رسد که کارکنان به دلیل ترس از دست دادن موقعیت شغلی و مشکلات اقتصادی از بیان ایده ها و نظرات خود بر مبنای انگیزه همکاری با سازمان که منجر به آوای نوع دوستانه می شود خودداری کرده اند. یافته های پژوهش در رابطه با این فرضیه، با یافته های ذبیحی و صانعی (۱۳۹۳) هم خوانی دارد. مطالعات آنها نشان می دهد سبک رهبری تحولی گرا بیشترین اثر را بر روی آوای تدافعی و کمترین اثر را بر روی آوای مطیع دارد. هم چنین در فرضیه فرعی دوم این پژوهش، ارتباط مستقیم و معنادار بین سبک رهبری تحولی و اقتضایی با چابکی سازمانی مورد تائید قرار گرفته است. در رهبری تحولی و اقتضایی به افراد امکان مشارکت و تفویض اختیار در امور داده می شود که در نهایت منجر به پیشبرد اهداف، طبق خط مشی سازمان خواهد شد. طبق یافته های پژوهش با یافته های علی حسینی شریانی، مومنی و مرجانی (۱۳۹۴) هم خوانی دارد مطالعات آن ها نشان می دهد بین سبک رهبری تحولی آفرین و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در فرضیه فرعی سوم این پژوهش وجود ارتباط معنادار بین چابکی سازمانی و آوای نوع دوستانه است که در این پژوهش مورد تائید قرار گرفته است. به نظر می رسد کارکنان از اعتمادی که به آن ها شده نهایت استفاده را در پیشبرد اهداف سازمان خواهند کرد که منجر به چابک سازی سازمان خواهد شد. آلفایاد (Alfayad & et al, ۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان رابطه بین آوای سازمانی و رضایت شغلی بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ به این نتیجه رسیدند که بین آوای سازمانی با رضایت شغلی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. در این پژوهش در فرضیه فرعی چهارم به بررسی نقش چابکی سازمانی بعنوان متغیر میانجی در رابطه میان سبک رهبری و آوای سازمانی پرداخته شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد اثر غیر مستقیم سبک رهبری تحولی و اقتضایی از طریق میانجی چابکی سازمانی ارتباط معناداری با آوای نوع دوستانه دارد. با توجه به نتایج سه فرضیه اول می توان فرضیه مورد بحث را تائید کرد. یافته های پژوهش با یافته های مردانی،

امیر نژاد واحمدزاده (۱۳۹۷) هم خوانی دارد. مطالعات آن ها نشان می دهد بین رهبری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شکل گیری چابکی سازمانی ارتباط موثر وجود دارد.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- ۱- پیشنهاد می گردد بستری فراهم گردد تا مدیران از طریق برگزاری جلسات دوستانه ، بدون قضاوت های شخصی ، اطمینان کارکنان را جلب کنند و محیطی را برای نظرات ، انتقادات و پیشنهادات کارکنانی که استعداد خوبی دارند ولی بنا به دلایل ترس از مدیران تاکنون شناسایی نشده اند فراهم کنند تا سازمان از طریق همین افراد به سمت شایستگی بیشتر گام بردارد.
- ۲- پیشنهاد می گردد مدیران به ارزیابی و نوسازی ساختار اهداف سازمان توسط کارشناسان متبحر بپردازند تا سازمان بتواند آمادگی لازم را در مواجهه با مشکلات آتی داشته باشد هم چنین مدیران خط مشی های جدید، برای بخش های تحقیق و توسعه سازمان ایجاد کنند.
- ۳- پیشنهاد می گردد اولویت های کاری ، میزان اهمیت کارها ، به صورت شفاف توسط مدیر مربوطه مشخص گردد و از طریق آموزش کارکنان در زمینه های مختلف تخصصی، آن ها را به کارکنان پویا و فرهیخته در حوزه فعالیت خودشان تبدیل کند. محیطی در سازمان فراهم گردد تا کارکنان به راحتی نظرات و پیشنهادات های خود را ارائه کنند حتی اگر باعث ناراحتی بعضی از کارکنان شود ، هم چنین مدیران باید سعی کنند در توزیع منافع سازمان در بین کارکنان عادلانه رفتار کنند تا انگیزه های کارکنان در جهت پیشبرد اهداف سازمان از بین نرود.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

- ۱- پیش از شروع کار، کارکنان از موضوع و روش اجرای پژوهش مطلع خواهند شد.
- ۲- از اطلاعات خصوصی و شخصی کارکنان محافظت خواهد شد.
- ۳- در صورت مشاهده هرگونه اختلال ، راهنمایی های لازم به مشارکت کنندگان در پژوهش ارائه خواهد شد.
- ۴- نتایج در صورت تمایل برای آن ها تفسیر خواهد شد.
- ۵- مشارکت در پژوهش، موجب هیچ گونه بار مالی برای مشارکت کنندگان نخواهد شد.
- ۶- این پژوهش با موازین دینی و فرهنگی آزمودنی و جامعه هیچ گونه مغایرتی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

سرکار خانم شیرین تهمتن نعمتی ، دانش آموخته کارشناسی ارشد  
سرکار خانم دکتر لیلا شریفیان، استاد راهنما و نویسنده مسوول  
جناب آقای دکتر سعید مرادی، استاد مشاور

### References

1. Alfayad Ziad Arif, Lily Suriani Mohd.(2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. International Review of Management and Marketing, 7(1):150-156
2. Almutairi, D. O. (2013). The Relationship between Leadership Style and Organizational 10 Commitment: A test on Saudi Arabian Airline, World Review Of Business Research, 1(3):41-51.
3. Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1994). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: sage.
4. Dimitris, B., & Vokala, M(2007). Organizational Silence: A new challenge for human resource Management, Athense university of economics and business, 1-19.
5. Fletto, E., L.K. Wilson, A., Roberts, S & Benrimoj S.I. (2011). "Measuring Organizational Flexibility in Community Pharmacy: Building the Capacity to Implement Cognitive Pharmaceutical Services". Research in Social and Administrative Pharmacy, 7(3):312-325.
6. Gao, L., Janssen, O. & Shi, k.(2011). Leader trust and employee Voice: The moderating role of empowering leader behaviors. The Leadership Quarterly, 22, 787-798.
7. Gashtasebi fard P, Karimi F.(2018). The relationship of organizational trust and organizational silence with job satisfaction of the employees of Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) branch Journal Management System. 9(1); 275-296. [in Persian]
8. Goldman S.L, N. R. N., Preiss K., (1995), Agile Competitors and Virtual Organization; Strategies for Enriching the Customer, New YORK: Van No Strand Reinhold.

9. Haghighi SH, Ayati M, Pour Shafei H., (2017). Explaining the power of futures research according to leadership style and managers personality traits in Birjand university. 6(1) ; 150-152. [in Persian]
10. Hames, K.M., (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior : links with important work-related out coms. Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.
11. Hirschman , A. O. (1970). Exit , voice and loyalty: Responses to decline in firms, organization and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
12. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). "Life cycle theory of leadership". Training and Development Journal. 23 (5): 26.
13. Hersey, K. & Blanchard, H. (1972). Management of Organizational Behavior. Utilizing. Human Resourcer, N.J, Prentina Hall.
14. Homayeni Damirchi A, Mirkamali S.M, Homayon Aria Sh. (2018). Examining Relationship between transformational leadership and job involvement employee with intermediation job enthusiasm. Journal Management System. 9(2):275-296. [in Persian]
15. Jafarnezhad A, Shahaee B. (2007). "Introduction to agile organizational and agile production", Tehran Book Institute, publication in Tehran. [in Persian]
16. Kheirandish, Koshki Jahromi, Gholami. (2012). The role of Intellectual Capital in organizational performance, Journal of quantitative studies in management . Vol3, No:3. [in Persian]
17. Mirkamali, S.M, Choupani, H. (2011). The Relationship between Transformational leadership with an attitude to organizational Innovation in an Insurance company. Insurance Journal, 26(3):155-181. [in Persian]
18. Milliken, F . J. , Morrison, E. W., & Hewlin, P . F. (2003). An exploratory study of employee Silence: Issues that employees Don't communicate upward and why. Journal of management studies, 40(6), 1453-1476.
19. Morrison E. Miliken , FJ. (2000). Organization silence : A barrier to change and development in a pluralistic world . Acad . Manager . Rev, 25(4):706-725.
20. Nikpour A, Berkom Y . (2012). Organizational agility and the model of achieving an agile organization, Rahbord Yas Journal , (Strategic Development Studies Research Center), No:30. [in Persian]
21. Robbins Stephanie , Timothy Judge. (1991). Foundation of organizational behavior , Translated by Arabi Mohammad and Taghizadeh Motlagh, Tehran, Office of cultural Research.
22. Sheidayi E, Esmaeili M. (2016). The relationship between Ethical leadership and organizational voice with mediating role job passion at Golestan Province National Bank Branch, 4<sup>th</sup> National Conference on management, Economics and Accounting, Tabriz, East Azerbaijan Industrial management organization, Tabriz University. [in Persian]
23. Van Dyne , L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs . Journal of management studies, , 40.
24. Yaghobi N, Moghadami M, Keikha A. (2010). The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior of employee. Transformation Management Research Paper. 2(4):64-96. [in Persian]
25. Zare F, Sepahvand R. (2018). Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence. Journal Management System. 10(1):189-216. [in Persian]
26. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership thought Employee Performance. 7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference.
27. Zhang , Z., sharifi, M., A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization: An Introduction . International journal of product management 20(4), 2000. pp.496-512.