

The effect of commanders' leadership style on employees' organizational voice (Study case: Bushehr police command)

Received: 2022-12-07

Pp. 101-130

Accepted: 2023-05-04

Rashid Darabi¹, Saeed Ramezanzadeh², Milad Aghaei³

Abstract

Background and purpose: Police commanders have difficult duties to manage police affairs. Meanwhile, their leadership style can have a great impact on some characteristics of police officers. The current research is descriptive in terms of its practical purpose and correlational in nature, and survey in terms of implementation method.

Method: The statistical population of this research was 2,200 employees of Bushehr police command; the sample size was considered to be 328 according to Cochran's formula. The data collection tool was the standard questionnaire of leadership style according to Hersey and Blanchard employees (1989) and the standard organizational voice questionnaire of Hames employees (2012). The total reliability value of leadership style questionnaires and staff voice were calculated as 0.910 and 0.856, respectively, which indicated a high level of instrument reliability. Also, for data analysis, structural equation modeling was used with the help of SmartPLS software.

Finding: The results showed that the leadership style with a coefficient of 0.460 is effective on the organizational voice of the employees. Dominant leadership style with an impact factor of 0.224 has a negative impact, and persuasive, participatory and delegating leadership styles have a positive and significant impact on the voice of employees. Also, another result indicates that there is a significant difference between the voice of employees in various leadership styles, so that the most voice of employees is assigned to employees with commanders with delegation style.

Conclusion: The result of the research findings is that the police commanders of Bushehr province should prioritize the delegative leadership style in order to increase the voice of the employees with this style.

Keywords: organizational tone, authoritarian leadership style, persuasive leadership style, collaborative leadership style, delegated leadership style.

Citation (APA): Darabi, Rashid; Ramezanzadeh, Saeed & Aghaei, Milad. (1402). The effect of commanders' leadership style on employees' organizational voice (Study case: Bushehr police command), *Quarterly of Supervision and Inspection*, 17 (65), 101-130.
DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2023.101848>

1- Master's student in command management. Amin University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor of Industrial Management, Amin University, Tehran, Iran (corresponding author)
ramezan.s@gmail.com

3- Assistant Professor of Industrial Management, Amin University, Tehran, Iran milad.aghaee@ymail.com



تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر آوای سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان بوشهر)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴

صص ۱۰۱-۱۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

رشید دارابی^۱، سعید رمضانزاده^۲، میلاد آقایی^۳

چکیده

زمینه و هدف: فرماندهان پلیس، وظائف دشواری را برای مدیریت امور پلیسی برعهده دارند. در این میان سبک رهبری آنان می‌تواند تأثیر بسیاری بر برخی ویژگی‌های کارکنان پلیس داشته باشد. این پژوهش در صدد بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان بوشهر است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از ماهیت، توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری، کارکنان فرماندهی انتظامی استان بوشهر به تعداد ۲۲۰۰ نفر بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۲۸ نفر در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری هرسی و بلانچارد^۴ (۱۹۸۹) از نظر کارکنان و پرسش‌نامه استاندارد آوای سازمانی کارکنان همس^۵ (۲۰۱۲) است. روایی ابزار توسط معیارهای میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ابزار با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. هم‌چنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری با ضریب ۰/۴۶۰، بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان بوشهر مؤثر است. سبک رهبری آمرانه با ضریب تأثیر ۰/۲۲۴- تأثیر منفی و سبک‌های رهبری متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی تأثیر مثبت و معناداری بر آوای کارکنان فرماندهی انتظامی استان بوشهر دارند. هم‌چنین نتیجه دیگر دلالت بر این دارد که سبک تفاوت معنی‌داری بین میزان آوای کارکنان در سبک‌های رهبری متنوع وجود دارد به طوری که بیش‌ترین آوای کارکنان اختصاص به کارکنان دارای فرماندهانی با سبک تفویضی است.

نتیجه‌گیری: نتیجه حاصل از یافته‌های پژوهش این است که فرماندهان انتظامی استان بوشهر، سبک رهبری تفویضی را در اولویت خود قرار دهند تا با این سبک موجبات افزایش آوای کارکنان شوند.

کلیدواژه‌ها: آوای سازمانی، سبک رهبری آمرانه، سبک رهبری متقاعدکننده، سبک رهبری مشارکتی، سبک رهبری تفویضی.

استناد (APA): دارابی، رشید؛ رمضانزاده، سعید و آقایی، میلاد (۱۴۰۲). تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر آوای سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان بوشهر). *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۷(۶۵)، ۱۰۱-۱۳۰. DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2023.101848>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فرماندهی دانشگاه امین، تهران، ایران. (رایانامه: darabirashid1362@gmail.com)

۲- استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه امین، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: ramezan.s@gmail.com)

۳- استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه امین، تهران، ایران. (رایانامه: milad.ghaee@ymail.com)

4- Hersey & Blanchard

5- Hames



سازمان‌ها امروزه باید در محیطی متلاطم، با عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی که برآمده از تغییرات اجتماعی، فناورانه، سیاسی و اقتصادی است، حرکت کنند. در چنین محیط پویا و متغیر نیاز است تا پیوسته خود را با شرایط انطباق داده و متناسب با تغییرات محیطی حرکت کنند (کوسین و کابالرو^۱، ۲۰۱۳: ۳۹). مبحث رهبری و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان از جمله مباحثی است که سابقه‌ای بس طولانی داشته و نظریات گوناگونی در خصوص آن ارائه شده است (جمادی، نعمتی و همتی، ۱۴۰۰: ۹۳). در سالیان اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان، به‌عنوان راهبردی برای رقابت‌پذیری سازمان و مدیریت منابع، مدنظر پژوهش‌گران قرار گرفته است (دعاگویان، حسنی و سمیعانی، ۱۴۰۱: ۱۳۵). برای آن‌که بتوان از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده مفید کرد، لازم است تا بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای کارکنان فراهم شود. بدین‌منظور راهبرد سازمان باید بر اساس نیازهای شغلی افراد، رفتار سازمانی، تدوین و به‌روزرسانی قوانین و مقررات سازمان، سیستم مشارکتی و عوامل دیگر بسط داده شود تا حس رضایت‌مندی کارکنان در مشارکت با سازمان تأمین شود. بیش‌تر پژوهش‌گران از جمله احمدی، جبّاری و بارانی (۱۴۰۲)، عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد بیان نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها مؤثر دانستند که این عوامل باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا با شناخت پارامترهای مؤثر، راهکارهای مناسب در بیان نظرات سازنده کارکنان تبیین شود.

کارکنان برحسب موقعیت شغلی و پست سازمانی ممکن است دارای ایده‌ها و نظرات سازنده برای بهبود عملکرد سیستم هستند. از طرفی توسعه سریع فناوری اطلاعات، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان را در انجام وظایفشان کمک کرده است تا با یکدیگر تعامل داشته باشند. علاوه‌بر این، مشارکت‌های بین‌وظیفه‌ای در توسعه محصول، بازاریابی و توزیع و خدمات‌دهی به مشتری

 1- Cossin & Caballero

نقش به‌سزایی داشته است (تقوا، حسینی بامکان و فلاح لاجیمی، ۱۳۹۲: ۹). گسترش نظریات نوین رهبری و فناوری‌های نوین ارتباطی باعث شده است تا نحوه بیان و اظهار عقاید کارکنان نیز تحت تأثیر قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی در مورد متغیرهای تأثیرگذار بر ابراز عقاید و دیدگاه‌های کارکنان (آوای سازمانی) صورت گرفته است. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش سازمانی‌های انجام‌گرفته، رابطه آوای سازمانی با متغیرهایی هم‌چون عدالت سازمانی (تاکوچی^۱، ۲۰۱۲: ۳۱۸)، رهبری (دیترت و باریس^۲، ۲۰۰۷: ۲۳۵)، رسانه‌های اجتماعی و پیمایش سازمانی (ادموندسون^۳، ۲۰۰۶: ۲۹)، رفتار شهروندی سازمانی (وان دین و لیپن^۴، ۲۰۰۳: ۱۱۸) و خلاقیت و نوآوری (گامباروت و کاموزو^۵، ۲۰۱۰: ۱۷۳) را تأیید می‌کند. به‌خصوص رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی مؤثر است (اردلان، قنبری و محمدی، ۱۳۹۴: ۲۰).

کارشناسان معاونت بازرسی ستاد فرماندهانی استان بوشهر، عوامل متعددی را بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای برخی یگان‌های استان در مقابل بی‌تفاوتی کارکنان برخی یگان‌های دیگر مؤثر می‌دانند. طبق بررسی‌های آنان، یکی از عوامل، فرماندهان و رفتاری است آنان با کارکنان تحت امر خود دارند. به‌نظر می‌رسد فرماندهانی با سبک‌های رهبری متفاوت، تأثیرات متفاوتی بر مشارکت کارکنان در تصمیمات و بحث‌های سازمانی داشته است. برخی فرماندهان با اتخاذ سبک رهبری نامناسب، موجب گوشه‌گیری و سکوت کارکنان می‌شوند. به‌عنوان مثال، به نقل از منابع استان، مشارکت کارکنان شهرستان گناوه در نظام پیشنهادها در مقایسه با شهرستان‌های دیگر استان بوشهر شاهد رشدی ۲۸ درصدی در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال قبل از آن بود. هم‌زمان رشد کشفیات محموله‌های کالای قاچاق و مسروقه نیز در همان شهرستان رشد بیشتری داشته است. بررسی بیش‌تر حاکی از معارفه فرمانده جدید شهرستان

1- Takeuchi

2- Detert & Burris

3- Edmondson

4- Vandin and Lipin

5- Gambarut and Camuso

مذکور در ابتدای سال ۱۴۰۰ است. سعادتیار و شیعهزاده (۱۳۹۴) در بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون‌سازمانی در میان مأموران پلیس، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی است. گرچه عوامل متعددی می‌تواند در افزایش آوای کارکنان شهرستان مذکور مؤثر باشد ولی نمی‌توان از نقش فرمانده جدید غافل شد. برخی فرماندهان استان بوشهر با اتخاذ سبک رهبری نامناسب، موجب گوشه‌گیری و سکوت کارکنان شده‌اند و به‌نظر می‌رسد این مقوله در کلیه سازمان‌های نظامی و انتظامی که فرماندهان و به‌طور کلی مافوق، بر اساس چارچوبی مشخص بر مآدود خود تسلط دارد، شیوع داشته باشد که باید مورد بررسی قرار گیرد. وقتی معین نشود که سبک رهبری چه رابطه‌ای با آوای سازمانی دارد و اتخاذ چه سبکی می‌تواند منجر به آوای سازمانی شود، فرماندهان ناآگاهانه ممکن است اقدام به پیاده‌سازی سبک‌های رهبری نامناسب در فرماندهی انتظامی کنند که این امر منجر به سکوت سازمانی کارکنان پلیس شده و در عمل هیچ اطلاعات، ایده، نظر و پیشنهادی از خود را به اشتراک نخواهند گذاشت و این کار هم به‌نوبه خود عملکرد یگان مربوطه را تضعیف خواهد کرد. با این دیدگاه، مسئله این پژوهش آن است که سبک رهبری چه تأثیری بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر دارد؟

پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی

تأثیر سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر به چه میزان است؟

پرسش‌های فرعی

۱. تأثیر سبک رهبری آمرانه بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر به چه میزان است؟
۲. تأثیر سبک رهبری متقاعدکننده بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی

انتظامی بوشهر به چه میزان است؟

۳. تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی

انتظامی بوشهر به چه میزان است؟

۴. تأثیر سبک رهبری تفویضی بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی

بوشهر به چه میزان است؟

۵. آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر در کدام سبک رهبری

بیشتر است؟

پیشینه پژوهش

جمادی، نعمتی و همتی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه‌گری چابکی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که رهبری خردمند می‌تواند به‌عنوان متغیر سازمانی مهم بر میزان توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، نگهداری کارکنان با همراهی متغیر چابکی سازمانی اثرگذار باشد.

رستگار و فتوت (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جوّ سازمانی» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی و جوّ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و جوّ سازمانی در رابطه بین سبک رهبری را بطه‌مدار و آوای سازمانی نقش میانجی ایفاء می‌کند.

کریمی و شجاعی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری پدرسالانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های رهبری خیرخواهانه و اخلاقی بر آوای سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند ولی رهبری مستبدانه بر آوای کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

اردلان، قنبری و محمدی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی نقش

رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر معنی‌داری بر هر دو متغیر آوای سازمانی و فناوری اطلاعات دارد.

ممتاز، اظهر، عبدالله و اعظم خان^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری پدران و میزان تمرکز و آوای کارکنان» به این نتیجه رسیدند که آوای کارکنان با رهبری پدران اقتدارگرا رابطه منفی، با پدران خیرخواهانه و اخلاقی رابطه مثبت دارد و با میزان تمرکز رابطه منفی دارد.

سومرو، ممون و شاه^۲ (۲۰۲۱) به مطالعه شواهد تجربی از سبک رهبری پدرسالانه، آوای کارکنان و خلاقیت در بین کارآفرینان پرداختند. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار رهبری اخلاقی با آوای کارکنان است.

کیم، بیاک و کیم^۳ (۲۰۱۹) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه رهبران کره‌ای در یک جامعه سلسله‌مراتبی باعث ایجاد خلاقیت و آوای کارکنان از طریق سبک رهبری بومی می‌شوند. سبک رهبری کره‌ای (کی.آل.اس)^۴ رفتارهای بسیار وابسته به روابط را نشان می‌دهد، از جمله توجه به نیازها و درخواست‌های مافوق، ایجاد شهرت و اعتماد مثبت از هم‌سالان و پذیرش و پناه دادن به زیردستان. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که روابط مثبت بین رفتارهای رهبران کره‌ای رابطه‌محور، خلاقیت و رفتار آوایی کارکنان را تأیید می‌کند.

دداهانو، لی، رهی و یون^۵ (۲۰۱۶) در مورد کارمندان ماهر جمهوری کره نشان دادند که سبک رهبری اقتدارگرا، آوای کارکنان را کاهش می‌دهد که به نوبه خود بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد و رهبری اخلاقی، خلاقیت را از طریق آوای کارکنان تسهیل می‌کند.

با مرور پیشینه پژوهش می‌توان جمع‌بندی کرد که با وجود پژوهش‌هایی در خصوص تأثیر سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان، عموماً به تأثیر

1- Mumtaz, Azhar & Abdullah

2- Soomro, Memon & Shah

3- Kim, Baik & Kim

4- KLS

5- Dedahanov, Lee, Rhee & Yoon

سبک‌های رهبری رابطه مدار، تحول‌گرا و اقتدارگرا توجه شده و به تأثیر سبک‌های مد نظر این پژوهش که از مدل هرسی و بلانچاد برگرفته شده بر آوای کارکنان توجهی نشده است.

مبانی نظری پژوهش

در خصوص سبک رهبری، نظریه‌های متنوعی در ادبیات نظری وجود دارد که در این پژوهش، برخی از آنان در مبانی نظری مطرح شد. برخی نظریه‌پردازان، برای رهبر قائل به وجود خصوصیات ذاتی هستند. به‌عنوان مثال استاگدیل^۱ (۱۹۸۴) شش نوع خصوصیت زمینه‌های فرهنگی، ویژگی‌های شغلی، هوش، برون‌گرایی و خصوصیات ظاهری را در مورد رهبران ذکر کرده است (رابینز و جاج، ۱۳۹۳: ۴۳). برخی دیگر از نظریه‌پردازان، روش رهبری را مد نظر قرار داده‌اند. سبک‌های رهبری در نظریه‌ای که در فارسی اصطلاحاً به شبکه مدیریت^۲ ترجمه شده است، در ۸۱ نوع طبقه‌بندی شده و به تفصیل در مورد هر سبک که آمیزه‌ای از سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی است، بحث شده است. لیکرت^۳ (۱۹۶۱)، سبک‌های رهبری را به چهار نوع سبک آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی در قالب دو سبک وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار تقسیم کرده است.

نظریه‌هایی نیز تحت عنوان نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی مطرح است. در بسیاری از مواقع رهبران موفق پیدا می‌شوند که فاقد خصوصیات برشمرده در نظریه‌های خصوصیات رهبری باشند و نظریه‌های رفتار (روش و سبک) رهبری نیز فاقد انعطاف لازم هستند و در تمامی موارد پاسخ‌گو نیستند. بنابراین نظریه‌پردازان به نظریه‌هایی روی آوردند که آن‌ها را نظریه‌های موقعیتی یا اقتضایی نام نهادند. در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نشده و روش واحد رهبری، غیر واقعی قلمداد شده است. در این نظریه‌ها، شیوه مناسب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند.

یکی از نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، نظریه دوره زندگی هرسی و بلانچارد

1- Stogdill

2- Managerial grid

3- Likert

(۱۹۶۹) است که در این پژوهش از این نظریه استفاده شده است. در این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار، در قالب چهار سبک ترکیب می‌شود. بنابراین چهار نوع سبک رهبری با چهار حالت موقعیت از نظر میزان بلوغ پیروان (کاملاً بالغ، بالغ، نابالغ، کاملاً نابالغ) در ارتباط است. چهار نوع سبک رهبری در نظریه دوره زندگی شامل سبک آمرانه (وظیفه‌مداری بالا، رابطه‌مداری ضعیف) که مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ است، سبک متقاعدکننده (وظیفه‌مداری بالا، رابطه‌مداری قوی) که برای افراد حدوداً نابالغ مناسب است، سبک مشارکتی (وظیفه‌مداری پایین، رابطه‌مداری قوی) که برای افراد حدوداً بالغ مناسب است و سبک تفویضی (وظیفه‌مداری پایین، رابطه‌مداری ضعیف) که برای زیردستان با بلوغ کامل مناسب است. به‌طور خلاصه در این نظریه هرچه افراد از نظر بلوغ تکامل می‌یابند، سبک رهبری از آمرانه به سوی تفویضی تغییر می‌کند و از این‌رو است که نظریه دوره زندگی نامیده می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۴: ۲۰۵).

هم‌چنین در خصوص آوای سازمانی، داناون^۱ و همکاران (۲۰۱۶) چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان را شامل مخالفت، بیان جمعی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و روابط کارکنان و مدیران شناسایی کرده‌اند (ناستی زایی و نوروزی، ۱۳۹۶: ۹۴). ماینس و پادساکف^۲ (۲۰۱۴) در جمع‌بندی خود از ادبیات گذشته، آوای کارکنان را در چهار بُعد آوای حمایتی، آوای سازنده، آوای دفاعی و آوای مخرب معرفی می‌کنند (طبرسا، شکوهیار و الفت، ۱۳۹۷: ۳۱۸). برخی از پژوهش‌ها در رابطه با آوای کارکنان، به سه نوع آوا شامل آوای نوع‌دوستانه بر اساس انگیزه دیگرخواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود، اشاره کرده‌اند (ژاو^۳، ۲۰۱۴: ۳۷). در این پژوهش، از میان نظریه‌های مطرح‌شده در مبانی نظری، مدل همس (۲۰۱۲) را که شامل سه بُعد تشویق، ایمنی و کارآمدی یا سودمندی برای آوای سازمانی کارکنان، در نظر گرفته شده است.

1- Donovan

2- Maynes & Podsakoff

3- Zhao

ناستی زایی و همکاران (۱۳۹۶) و برخی از پژوهش‌گران، جو حاکم بر شرایط سازمانی را در بروز آوای کارکنان در سازمان مؤثر می‌دانند. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه‌ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هرگونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند. بنابراین انتظار می‌رود سبک رهبری بر آوا مؤثر باشد. هم‌چنین موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۱۵) عوامل زمینه‌ای از جمله دیوان‌سالاری بودن سازمان را در آوا مؤثر می‌دانند. به‌نظر می‌رسد در یک فرماندهی انتظامی، هرچه سبک رهبری فرماندهان آمرانه‌تر باشد، آوای کارکنان کم‌تر باشد و هرچه سبک رهبری به سمت تفویض‌گرایش داشته باشد که مختص جو وظیفه‌مداری پایین، رابطه‌مداری ضعیف است، آوای سازمانی کارکنان بیش‌تر شود. عوامل زمینه‌ای نه‌تنها بر آوا رو به بالا، بلکه بر آوای درون گروه‌های کاری تأثیر دارد. از سوی دیگر، به اعتقاد ون دین و بوترو^۲ (۲۰۰۳)، عوامل سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی می‌تواند روی آوای کارکنان مؤثر باشد. قوانین و ارتباطات درون‌سازمانی، نحوه بیان نظرات و مشارکت کارکنان را مشخص می‌کنند بنابراین مجدداً انتظار می‌رود فرماندهان، بر اساس فرهنگ سازمانی، نوع سبک رهبری مختص به خود را اتخاذ کنند و این به‌طور غیرمستقیم بر آوای کارکنان مؤثر واقع شود. بدیهی است آزادی بیان کارکنان، در اظهار نظرها و ایده‌ها، نیازمند تبیین و تدوین قوانین لازم بوده تا سیستم پایدار باقی بماند و به سمت بی‌نظمی سوق پیدا نکند. به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی نیز ممکن است باعث تشویق یا عدم تشویق آوا باشد.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.

1- Morrison & Milliken

2- Van Dyne & Botero

فرضیه‌های فرعی

۱. سبک رهبری آمرانه بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.
۲. سبک رهبری متقاعدکننده بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.
۳. سبک رهبری مشارکتی بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.
۴. سبک رهبری تفویضی بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.
۵. آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر در سبک‌های مختلف رهبری فرماندهان متفاوت است.

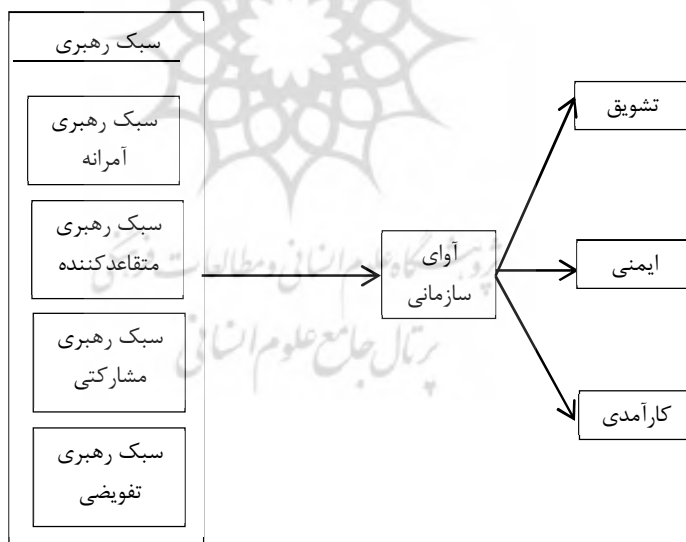
روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است زیرا نتایج آن مورد استفاده سازمان قرار خواهد گرفت. همچنین از لحاظ ماهیت، توصیفی از نوع پژوهش‌های هم‌بستگی است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی با ابزار پرسش‌نامه است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان فرماندهی انتظامی استان بوشهر به تعداد ۲۲۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران زیر در سطح اطمینان $q=0/95$ و $p=0/5$ و مقدار خطای $0/05$ استفاده شد. بنابراین اندازه نمونه ۳۲۸ نفر محاسبه شد. داده‌های مورد نظر از طریق پرسش‌نامه حضوری و به صورت در دسترس، جمع‌آوری شد. در پژوهش حاضر، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا چند شهر از استان بوشهر به صورت تصادفی انتخاب، سپس از هر شهر چند کلانتری و پاسگاه و از هر کلانتری و پاسگاه چند نفر به صورت تصادفی برگزیده شده است. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه‌های جهانی

اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۸۹) و آوای سازمانی همس (۲۰۱۲) استفاده شده است. این پژوهش در محدوده مکانی فرماندهی انتظامی بوشهر انجام گرفته است. محدوده زمانی پژوهش نیز از مهر ماه ۱۴۰۰ تا شهریور ماه سال ۱۴۰۱ بوده است. ضمناً مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های سبک رهبری و آوای کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۹۱۰ و ۰/۸۵۶ محاسبه شده است و گفت پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. به منظور بررسی فرضیه‌ها پژوهش اقدام به انجام تحلیل مدل معادلات ساختاری شده است.

مدل مفهومی پژوهش

بنابراین بر اساس چارچوب نظری بالا، مدل مفهومی این پژوهش را می‌توان در قالب در نمودار (۱) ارائه کرد.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش: بر اساس هرسی و بلانچارد (۱۹۸۹) و همس (۲۰۱۲)

در این بخش به بررسی ویژگی‌های فردی اعضای نمونه مورد مطالعه پرداخته شده است.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های نمونه

درصد	فراوانی	سال	
۱/۷	۶	کم‌تر از ۳۰	سن
۱۸/۱	۵۹	۳۱ تا ۴۰	
۶۲/۱	۲۰۴	۴۱ تا ۵۰	
۱۸/۱	۵۹	بیش از ۵۰	
۴۵/۹	۱۵۱	درجه دار	درجه
۳۵/۷	۱۱۷	افسر جزء	
۱۸/۴	۶۰	افسر ارشد	
۴/۳	۱۴	۶ تا ۱۵	سابقه کار
۵۶/۹	۱۸۷	۱۶ تا ۲۵	
۳۸/۸	۱۲۷	بیش از ۲۵	
۵۶	۱۸۴	کارشناسی	تحصیلات
۴۱/۴	۱۳۶	کارشناسی ارشد	
۲/۶	۹	دکتری	

همان‌طور که جدول (۱) نشان می‌دهد، حدود ۶۲ درصد نمونه در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند که بیش از سایر رده‌های سنی است. کم‌ترین میزان نیز مربوط به رده سنی کم‌تر از ۳۰ سال با تنها ۱/۷ درصد است. حدود نیمی از نمونه یعنی حدود ۴۶ درصد درجه‌دار هستند. پس از آن افسران جزء با ۳۶ درصد در رده بعدی قرار دارد. افسران ارشد با ۱۸/۴ درصد در رده آخر قرار دارد. بیش‌ترین عضو نمونه با ۵۷ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۵ ساله هستند. هم‌چنین کم‌ترین عضو نیز مربوطه به سابقه کار ۶ تا ۱۵ سال است که تنها ۴/۳ درصد را شامل می‌شود. ۵۶ درصد از اعضای نمونه را دارندگان مدرک کارشناسی تشکیل می‌دهند که بیش از سایر مدارک است. هم‌چنین تنها ۲/۶ درصد تحصیلات دکتری دارند.

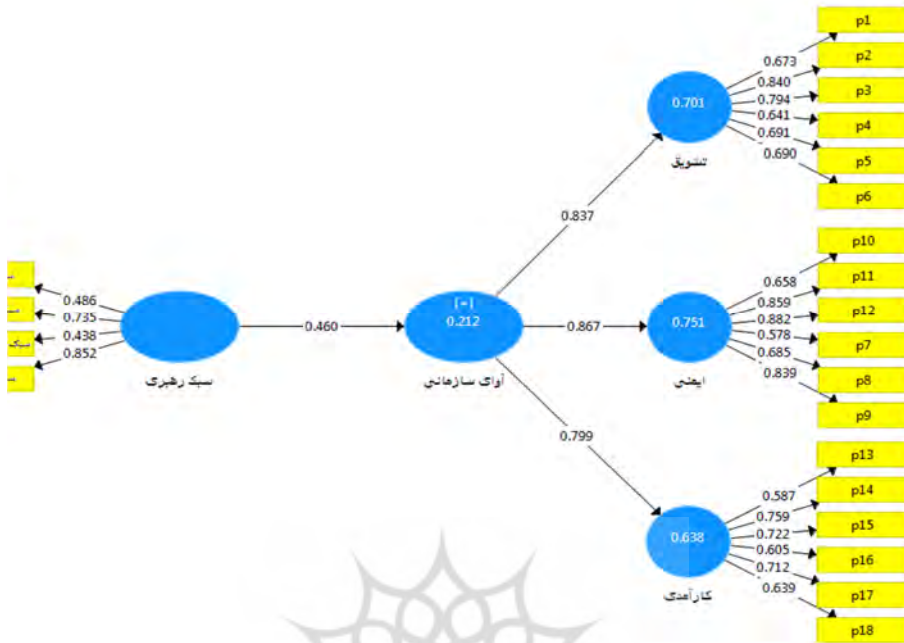
هم‌چنین بر اساس شیوه نمره‌دهی به سبک‌های رهبری، نمره سبک رهبری فرماندهان از نظر کارکنان معین شده است. سبک رهبری فرمانده عبارت است از بالاترین نمره او در یکی از چهار سبک رهبری. بر این اساس سبک رهبری فرماندهان نمونه مورد مطالعه طبق نظر کارکنان معین شده است که در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول شماره ۲: توزیع نمونه بر اساس سبک رهبری

سبک	فراوانی	درصد
آمرانه	۶۴	۱۹/۵
متقاعد کننده	۹۹	۳۰/۲
مشارکتی	۱۱۳	۳۴/۵
تفویضی	۵۲	۱۵/۹
جمع	۳۲۸	۱۰۰

بر اساس جدول (۲)، سبک رهبری مشارکتی با حدود ۳۵ درصد بیش‌تر از سایر سبک‌ها در میان فرماندهان رواج دارد و سبک‌های متقاعدکننده با ۳۰ درصد، آمرانه با ۲۰ درصد در رده‌های بعدی قرار دارند. سبک رهبری تفویضی با ۱۶ درصد کم‌تر از سایر سبک‌ها است.

در این قسمت برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. کم‌ترین مجذورات جزئی روش نسبتاً جدیدی از معادلات ساختاری رگرسیونی است. این روش هم برای رگرسیون تک متغیری و هم چندمتغیری و با چند متغیر وابسته کاربرد دارد. برای بررسی ارتباط بین متغیرهای وابسته و متغیرهای مستقل، PLS متغیرهای تبیینی یا مستقل جدیدی ایجاد می‌کند که غالباً عامل، متغیر مکنون یا مؤلفه نامیده می‌شوند. این مؤلفه‌ها ترکیب خطی از نشان‌گرهای خود هستند. نتیجه در نمودارهای (۲) و (۳) نشان داده شده است.

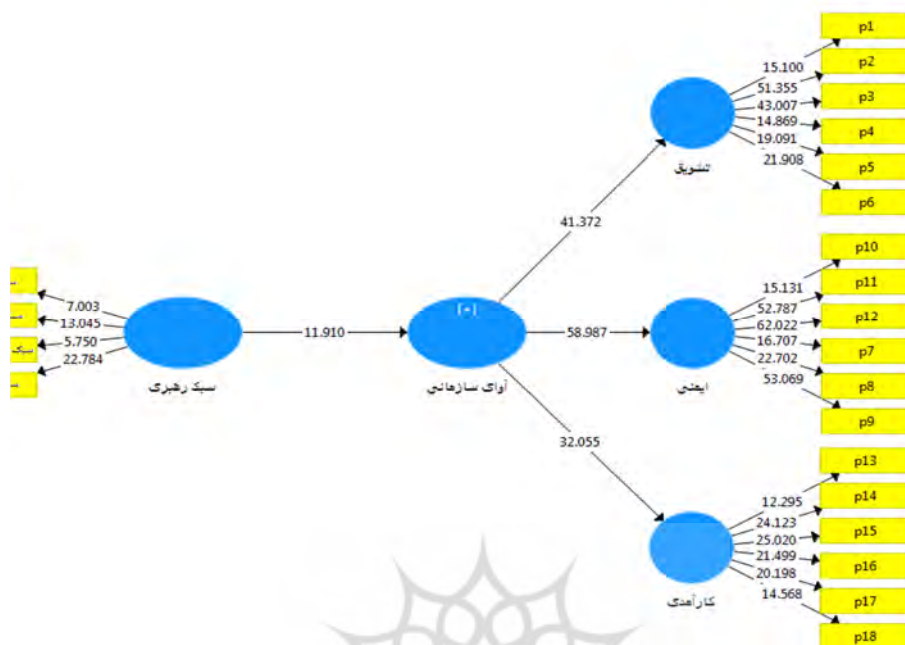


شکل شماره ۲: ضرایب مسیر استاندارد مدل

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ^۱ مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1- Bootstrapping



شکل شماره ۳: مقادیر معناداری ضرایب مسیر مدل

به منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بارهای عاملی، بررسی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده، بررسی جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها با هم‌بستگی سازه‌ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار هم‌گرا و میزان هم‌بستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد.

جدول شماره ۳: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری و شاخص‌های روایی و پایایی پرسش‌نامه پژوهش

سازه	گویه/مؤلفه بارعاملی	آماره t معناداری	میانگین واریانس ^۱	پایایی ترکیبی ^۲	آلفای کرونباخ
آمرانه	۰/۴۸۹ -	۷/۰۰۳			
سبک رهبری متقاعدکننده	۰/۷۳۵	۱۳/۰۴۵	۰/۵۲۳	۰/۷۱۲	۰/۷۷۴
مشارکتی	۰/۴۳۸	۵/۷۵۰			
تفویضی	۰/۸۵۲	۲۲/۷۸۴			

1- AVE

2- CR

سازه	گویه/مؤلفه	بارعاملی آماره t	معناداری	میانگین واریانس ^۱	پایایی ترکیبی ^۲	آلفای کرونباخ
تشویق	q۱	۰/۶۷۳	۱۵/۱۰۰	۰/۵۲۵	۰/۸۶۸	۰/۸۱۸
	q۲	۰/۸۴۰	۵۱/۳۵۵			
	q۳	۰/۷۹۴	۴۳/۰۰۷			
	q۴	۰/۶۴۱	۱۴/۸۶۹			
	q۵	۰/۶۹۱	۱۹/۰۹۱			
	q۶	۰/۶۹۰	۲۱/۹۰۸			
ایمنی	q۷	۰/۶۵۸	۱۵/۱۳۱	۰/۵۷۶	۰/۸۸۸	۰/۸۵۶
	q۸	۰/۸۵۹	۵۲/۷۸۷			
	q۹	۰/۸۸۲	۶۶/۰۲۲			
	q۱۰	۰/۵۷۸	۱۶/۷۰۷			
	q۱۱	۰/۶۸۵	۲۲/۷۰۲			
	q۱۲	۰/۸۳۹	۵۳/۰۶۹			
کارآمدی	q۱۳	۰/۵۸۷	۱۲/۲۹۵	۰/۵۵۴	۰/۸۳۲	۰/۷۵۶
	q۱۴	۰/۷۵۹	۲۴/۱۲۳			
	q۱۵	۰/۷۲۲	۲۵/۰۲۰			
	q۱۶	۰/۶۰۵	۲۱/۴۹۹			
	q۱۷	۰/۷۱۲	۲۰/۱۹۸			
	q۱۸	۰/۶۳۹	۱۴/۵۶۸			

همان‌طور که در جدول (۳) نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ پرسشی کمتر از ۰/۵ نبوده و مقدار t بیش از ۱/۹۶ است. بنابراین تمامی پرسش‌های پرسش‌نامه پژوهش معتبر و معنی دارند. هم‌چنین ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR نیز مقادیری بیش از ۰/۷ دارند که نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار گردآوری داده‌ها است.

برای بررسی روایی هم‌گرا، شاخص میانگین واریانس استخراج شده محاسبه شده است. روایی هم‌گرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند. با توجه به جدول (۳) شرط فوق برقرار بوده، بنابراین مدل مورد نظر از روایی هم‌گرا برخوردار است.

چنان‌چه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای یک متغیر بزرگ‌تر از

هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی تشخیصی برای آن متغیر وجود دارد. در جدول (۵) اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

جدول شماره ۴: ماتریس فورنل-لارکر

مؤلفه	ایمنی	تشویق	سبک رهبری	کارآمدی
ایمنی	۰/۷۵۹			
تشویق	۰/۵۵۸	۰/۷۲۵		
سبک رهبری	۰/۴۳۸	۰/۴۴۵	۰/۶۵۱	
کارآمدی	۰/۵۶۵	۰/۵۲۰	۰/۲۰۵	۰/۶۷۴

همان‌طور که از داده‌های جدول (۴) مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیش‌تر از هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی واگرا پرسش‌نامه پژوهش مورد تأیید است.

هم‌چنین ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل که در نمودار (۱) ارائه شده تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. شاخص دیگری که برای برازش معرفی شده است، ملاک نکوئی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود. این شاخص نیز بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشان‌گر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت که این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و این‌که آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۶۱ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار ملاک ۰/۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار که از طریق بوت استریپ حاصل شده است استفاده شده است. ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم و نتایج مربوط به معناداری آن‌ها در جدول (۵) داده شده است.

جدول شماره ۵: تحلیل مسیر حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	مقدار t معنی داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	سبک رهبری ← آوای سازمانی	۰/۴۶۰	۱۱/۹۱۰	تأیید
۲	سبک رهبری ← آوای سازمانی ← ایمنی	۰/۳۹۹	۱۱/۰۵۱	تأیید
۳	سبک رهبری ← آوای سازمانی ← تشویق	۰/۳۸۵	۱۰/۵۵۲	تأیید
۴	سبک رهبری ← آوای سازمانی ← کارآمدی	۰/۳۶۷	۱۱/۷۲۱	تأیید

فرضیه اصلی

سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی بوشهر تأثیر دارد.

در مورد فرضیه اصلی، باتوجه به جدول (۱)، ضریب مسیر ۰/۴۶۰ نشان از تأثیر مستقیم سبک رهبری بر آوای سازمانی کارکنان دارد و مقدار تی به دست آمده یعنی ۱۱/۹۱۰ بیش از ۱/۹۶ است؛ از این روی، با اطمینان ۹۵ درصد، ضریب محاسبه شده معنی دار بوده و فرضیه اصلی پذیرفته می شود. از طرفی دیگر نتایج تحلیل مسیر به روش بوت استریپ که در جدول (۵) ارائه شده حاکی از تأثیر سبک رهبری بر مؤلفه های آوای سازمانی نیز دارد به طوری که تأثیر سبک رهبری بر مؤلفه های ایمنی آوای سازمانی، تشویق آوای سازمانی و کارآمدی آوای سازمانی به ترتیب برابر است با ۰/۳۹۹، ۰/۳۸۵ و ۰/۳۶۷ که معنی داری آن ها با توجه به مقدار تی محاسبه شده محرز است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل مسیر مدلیابی معادلات ساختاری، تأثیر غیرمستقیم سبک های رهبری بر آوای سازمانی در قالب جدول (۶) محاسبه شده است.

جدول شماره ۶: نتیجه آزمون فرضیه های فرعی

فرضیه	فرضیه ها	ضریب مسیر	نتیجه فرضیه
اول	سبک آمرانه ← سبک رهبری ← آوای سازمانی	-۰/۲۲۴	تأیید
دوم	سبک متقاعد کننده ← سبک رهبری ← آوای سازمانی	۰/۳۳۸	تأیید
سوم	سبک مشارکتی ← سبک رهبری ← آوای سازمانی	۰/۲۰۱	تأیید
چهارم	سبک تفویضی ← سبک رهبری ← آوای سازمانی	۰/۳۹۲	تأیید

در مورد فرضیه فرعی اول، باتوجه به ضریب مسیر ۰/۲۲۴، سبک رهبری آمرانه تأثیر منفی و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. به‌عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فرعی نخست پذیرفته شده است. در مورد فرضیه فرعی دوم، باتوجه به ضریب مسیر ۰/۳۳۸، سبک رهبری متقاعدکننده تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. به‌عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فرعی دوم نیز پذیرفته شده است. در مورد فرضیه فرعی سوم، باتوجه به ضریب مسیر ۰/۲۰۱، سبک رهبری مشارکتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. به‌عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فرعی سوم نیز پذیرفته شده است. در مورد فرضیه فرعی چهارم، باتوجه به ضریب مسیر ۰/۳۹۲، سبک رهبری تفویضی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. به‌عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فرعی چهارم نیز پذیرفته شده است.

در مورد فرضیه پنجم از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است و میانگین آوای سازمانی در کارکنانی که دارای فرماندهانی با سبک‌های مختلف رهبری می‌باشند مقایسه شده است. مقدار F برابر با ۲۸/۲۰۲ با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ که با توجه به کم‌تر بودن آن از ۰/۰۵ است و نشان می‌دهد که بین سبک‌های مختلف رهبری فرماندهان در آوای سازمانی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. برای مقایسه آوا در سبک‌های مختلف از آزمون تعقیبی توکی بهره‌برداری شده است.

جدول شماره ۷: آزمون تعقیبی توکی - متغیر وابسته: آوای سازمانی

سبک (i)	سبک (j)	تفاوت میانگین‌ها		خطای معیار	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	
		کمران بالا	کمران پایین				
آمرانه	متقاعدکننده	-۰/۸۲۶	۰/۱۸۰	۰/۰۰۰	۰/۲۹۰	-۰/۳۶۲	
	مشارکتی	-۰/۵۲۸	۰/۱۷۹	۰/۰۰۰	۰/۹۹۰	-۰/۰۶۶	
	تفویضی	-۰/۰۹۸	۰/۱۵۲	۰/۰۰۸	۰/۴۹۱	-۰/۲۹۵	
متقاعد کننده	آمرانه	۰/۸۲۶	۰/۱۸۰	۰/۰۰۰	۰/۳۶۲	۱/۲۹۰	
	مشارکتی	-۱/۳۵۴	۰/۱۵۳	۰/۰۰۰	۱/۷۵۰	-۰/۹۵۸	
	تفویضی	-۰/۹۲۴	۰/۱۲۱	۰/۰۰۰	۱/۲۳۷	-۰/۶۱۱	
مشارکتی	آمرانه	۰/۵۲۸	۰/۱۷۹	۰/۰۰۰	۰/۰۶۶	۰/۹۹۰	

سبک (i)	سبک (j)	تفاوت میانگین‌ها		خطای معیار	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	
		کران بالا	کران پایین				
تفویضی	متقاعدکننده	۱/۳۵۴	۰/۱۵۳	۰/۰۰۰	۰/۹۵۸	۱/۷۵۰	
	تفویضی	-۰/۴۳۰	۰/۱۲۰	۰/۰۰۲	-۰/۷۴۰	-۰/۱۲۰	
تفویضی	آمرانه	۰/۰۹۸	۰/۱۵۲	۰/۰۰۸	۰/۲۹۵	۰/۴۹۱	
	متقاعدکننده	۰/۹۲۴	۰/۱۲۱	۰/۰۰۰	۰/۶۱۱	۱/۲۳۷	
	مشارکتی	۰/۴۳۰	۰/۱۲۰	۰/۰۰۲	۰/۱۲۰	۰/۷۴۰	

با توجه به این که سطوح معنی‌داری تمامی آزمون‌های مقایسه‌ای کم‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین تفاوت معنی‌داری بین آوای سازمانی سبک‌های مختلف وجود دارد ولی کران‌های اطمینان نشان می‌دهد که آوای سبک رهبری تفویضی بیش از سایر سبک‌ها است زیرا کران‌های آن مقادیری مثبت دارند. سبک رهبری مشارکتی و متقاعدکننده در رتبه‌های بعد و کم‌ترین آوا مختص سبک رهبری آمرانه است.

نتیجه‌گیری

در سالیان اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان، به‌عنوان راهبردی برای رقابت‌پذیری سازمان و مدیریت منابع، مدنظر پژوهش‌گران قرار گرفته است. برای آن که بتوان از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده مفید کرد، لازم است تا بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای کارکنان فراهم شود. بیش‌تر صاحب‌نظران عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد بیان نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها مؤثر دانستند که این عوامل باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا با شناخت پارامترهای مؤثر، راهکارهای مناسب در بیان نظرات سازنده کارکنان تبیین شود. کارکنان برحسب موقعیت شغلی و پست سازمانی ممکن است دارای ایده‌ها و نظرات سازنده برای بهبود عملکرد سیستم هستند. گسترش نظریات نوین رهبری و فناوری‌های نوین ارتباطی باعث شده است تا نحوه بیان و اظهار عقاید کارکنان نیز تحت تأثیر قرار گیرد.

در این پژوهش تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر آوای سازمانی در

فرماندهی انتظامی استان بوشهر مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش در فصل چهارم، نتایج زیر حاصل شد:

نتیجه نخست آن است که سبک رهبری آمرانه فرماندهان تأثیر منفی و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. این نتیجه توسط روش تحلیل مسیر در مدل‌یابی معادلات ساختاری در جامعه مورد مطالعه حاصل شد که نشان داد مقدار ضریب تأثیر سبک رهبری آمرانه بر آوای کارکنان برابر با $0/224$ - است. بر اساس نتیجه فوق، در اثر اتخاذ سبک رهبری آمرانه توسط فرماندهان، می‌توان انتظار داشت که کارکنان فرماندهی انتظامی، در ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت مردد شوند و با امور یگان خود برخوردی انفعالی داشته باشند و بهبود فعالیت‌های مربوط سازمان برایشان فاقد اهمیت شود. بنابراین وقتی رهبر و فرمانده به مرئوسان خود اعتمادی ندارد و روابط فرمانده و نیروی انسانی یگان، بر ترس و ارباب باشد نباید انتظار آوای سازمانی بالایی از کارکنان داشت. در این مورد پژوهشی در پیشینه مشاهده نشد.

نتایج دیگر به دست آمده از تحلیل مسیر، حاکی از آن است که در جامعه مورد مطالعه، سبک رهبری متقاعدکننده فرماندهان نیز تأثیر معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد ولی این تأثیر مثبت می‌باشد زیرا مقدار ضریب تأثیر سبک رهبری متقاعدکننده بر آوای کارکنان برابر با $0/338$ بود. بر این اساس، در صورت اتخاذ سبک رهبری متقاعدکننده توسط یک فرمانده، می‌توان انتظار مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی با ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات در یگان مربوطه داشت. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می‌دهد که فرماندهان با مجاب کردن افراد به تحقق اهداف سازمانی و استفاده حداکثری از رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری در این راه، می‌توانند آوای کارکنان را افزایش دهند. این نتیجه با یافته‌های رستگار و فتوت (۱۳۹۹) هم‌سو است. آن‌ها به بررسی اثر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جوّ سازمانی در روزنامه‌های کثیرالانتشار شهر تهران پرداختند.

هم‌چنین بر اساس تحلیل مسیر معین شد که در جامعه مورد مطالعه،

سبک رهبری مشارکتی فرماندهان نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد به طوری که مقدار ضریب تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر آوای کارکنان برابر با ۰/۲۰۱ بود. این نتیجه با یافته‌های رستگار و فتوت (۱۳۹۹) هم‌سو است. بر این اساس، در صورت اتخاذ سبک رهبری مشارکتی توسط یک فرمانده که برای کارکنان دارای بلوغ فکری و تجربه‌ای نسبی مناسب است، می‌تواند به ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت و برخورد غیر انفعالی در مورد مأموریت‌های سازمانی امیدوار باشند.

نتیجه دیگر حاکی از آن است که در جامعه مورد مطالعه، سبک رهبری تفویضی فرماندهان نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد. مقدار ضریب تأثیر سبک رهبری تفویضی بر آوای کارکنان برابر با ۰/۳۹۲ محاسبه شد. بر این اساس، فرماندهانی که اعتقاد به تفویض اختیار دارند، با آوای سازمانی بالای کارکنان مواجه خواهند شد.

به طور کلی نیز نتیجه به دست آمده از تحلیل مسیر حاکی از آن است که در جامعه مورد مطالعه، سبک رهبری فرماندهان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای سازمانی کارکنان دارد و مقدار ضریب تأثیر سبک رهبری بر آوای کارکنان برابر با ۰/۴۶۰ است. این نتیجه با یافته‌های رستگار و فتوت (۱۳۹۹)، کریمی و شجاعی (۱۳۹۴)، اردلان و همکاران (۱۳۹۴)، سومرو و همکاران (۲۰۲۱)، کیم و همکاران (۲۰۱۹) و دداهانو و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد.

نهایتاً آزمون تحلیل واریانس نشان داد که بین سبک‌های مختلف رهبری فرماندهان در آوای سازمانی کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مقایسه آوا در سبک‌های مختلف توسط آزمون تعقیبی توکی، نشان داد که آوای سبک رهبری تفویضی بیش از سایر سبک‌ها است و سبک رهبری مشارکتی و متقاعدکننده در رتبه‌های بعد و کم‌ترین آوا مختص سبک رهبری آمرانه است.

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. با توجه به این‌که در فرماندهی استان بوشهر، سبک رهبری آمرانه، تأثیر منفی بر آوای کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود فرماندهان این استان به شدت

از پیاده‌سازی چنین سبکی خودداری کنند و در صورتی که تاکنون از چنین سبکی پیروی کرده‌اند، در انتخاب خود تجدید نظر کنند.

۲. هم‌چنین با توجه به تأثیر سبک رهبری بر آوای کارکنان، پیشنهاد می‌شود با شناسایی سبک‌های رهبری فعلی فرماندهان، در جهت ارتقای سطح آگاهی و نگرش آنان در ارتباط با سبک‌های رهبری، به برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب و آشنا سازی فرماندهان با نتایج و پیامدها آوای سازمانی اقدام کنند.

۳. به‌علاوه با توجه به این‌که در فرماندهی استان بوشهر، سبک رهبری تفویضی بیش‌ترین تأثیر را بر آوای کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود ترجیحاً و در صورت بلوغ کارکنان از سبک رهبری تفویضی بهره‌برداری کنند تا در این راستا آوای سازمانی کارکنان ارتقاء یابد و منشأ تحولات خوبی در فرماندهی استان بوشهر شود.

۴. ضمناً پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با استفاده از نظام پاداش‌دهی مناسب، کارکنان را برای بیان ایده‌ها و مشکلات سازمانی تشویق کرده و به‌طور منصفانه ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان را بررسی کنند؛ در بهبود فضای ارتباطات سازمانی کوشا باشند و کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت دهند؛ در تعامل با کارکنان فنون شنود مؤثر را به‌کار گیرند و در رفتار و عمل نشان دهند که اطلاعات کارمندان برایشان با اهمیت می‌باشد و از بروز رفتارها و پیام‌ها کلامی و غیر کلامی که نشانه‌های آزاد نبودن آوا را منتقل می‌کنند، عمداً و سهواً پرهیز کنند. فرماندهان باید جوّ اخلاقی را در فرماندهی انتظامی استان بوشهر تقویت کنند و منشور اخلاقی را سرلوحه کارهای خود قرار دهند تا بدین ترتیب استانداردهای اخلاقی در سازمان نهادینه شود.

۵. فرماندهان زمان بیش‌تری برای زندگی کاری و فردی پیروان خود صرف کنند و تلاش کنند تا تعادل بین زندگی کاری و شخصی افراد به‌وجود 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 کارکنان مطلع بهره‌مند شوند. 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.

۶. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود فرماندهان، تکنیک‌های افزایش خلاقیت هم‌چون طوفان مغزی، تلفیق نامتجانس‌ها، تکنیک گروه‌های اسمی و ... را جدی تلقی کنند و با برگزاری اتاق‌های هم‌فکری بر مبنای این تکنیک‌ها، زمینه بهره‌گیری بیش‌تر از نظرها و ایده‌های کارکنان را فراهم آورند؛ پیشنهاد می‌شود مدیران به تشکیل دایره‌های کیفیت در بخش‌های مختلف سازمان اهتمام کنند. دوایر کیفیت می‌تواند زمینه هم‌فکری و اجماع نظر کارکنان درباره علل مسائل سازمانی و راه حل‌های آن را از طریق مشارکت دادن آن‌ها در اتاق‌های فکر هشت تا ده نفر فراهم آورد؛ به فرماندهان پیشنهاد می‌شود بیش‌ازپیش برای نظام انتقاد و پیشنهاد اهمیت قائل شوند و در تصمیم‌گیری‌های خود به بازخوردهای ناشی از این نظام توجه کنند.

سپاس‌گزاری

بدین‌وسیله از کلیه همکاران محترم در فرماندهی انتظامی بوشهر که همکاری صمیمانه‌ای در اجرای این پژوهش داشتند کمال تشکر و قدردانی به‌عمل می‌آید.

منابع

- احمدی، منیژه؛ جباری، غلام و بارانی، صمد (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران وفق بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی تهران). فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۷(۶۳)، ۱۹۱-۲۲۴. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_100361.html
doi: 10.22034/si.2023.100361

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و محمدی، محمد فائق (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات. دانشگاه علامه طباطبائی، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۳(۱۱)، ۱-۲۴. قابل بازیابی از:

https://ims.atu.ac.ir/article_1557.html

- تقوا، محمدرضا؛ حسینی بامکان، مجتبی و فلاح لاجیمی، حمیدرضا (۱۳۹۲). تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی. فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۲(۲)، ۱-۱۲. قابل بازیابی از:

https://ims.atu.ac.ir/article_1169.html

- جمادی، فرزاد؛ نعمتی، لیلا و همتی، شهرام (۱۴۰۰). شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه‌گری چابکی سازمانی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵(۵۸)، ۷۳-۹۸. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_98258.html
Doi: 10.22034/si.2021.98258

- دعاگویان، داود؛ حسنی، سیدرضا و سمیعانی، محمد (۱۴۰۱). نقش مدیران در پیشگیری از تنیدگی شغلی کارکنان فراجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶(۶۱)، ۱۱۷-۱۳۸. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_99791.html
doi: 10.22034/si.2022.99791

- رایبیز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. مترجم: مهدی زارع، تهران: انتشارات نص.

— رستگار، عباسعلی و فتوت بنفشه (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت، ۲۰(۹۶)، ۱۴۹-۱۷۰. قابل بازیابی از:

https://jmsd.atu.ac.ir/article_11605.html
Doi: 10.22054/jmsd.2020.13427.1809

— سعادت‌یار، فهیمه‌سادات و شیعه‌زاده، الهه (۱۳۹۴). بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پیدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون سازمانی در میان مأموران پلیس. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۹(۳۱)، ۱۲۳-۱۴۴. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_10129.html
Doi: 20.1001.1.17359554.1394.1394.31.5.8

— کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۱۰)، ۲۱-۳۸. قابل بازیابی از:

https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1858.html
Doi : 20.1001.1.2322522.1394.3.0.14.2

— طبرسا، غلامعلی؛ شکوهیار، سجاد و الفت، محمد (۱۳۹۷). تأثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجی گری شبکه‌های اجتماعی و تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۳۱۱-۳۲۲. قابل بازیابی از:

https://jipa.ut.ac.ir/article_66386.html
Doi :10.22059/JIPA.2018.254720.2240

— ناستی زایی، ناصر و نوروزی کوهدشت، رضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه‌ی آوای کارکنان با تسهیم دانش. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۸۵-۱۰۴. قابل بازیابی از:

https://jmr.usb.ac.ir/article_3254.html
Doi:10.22111/JMR.2017.3254

— هرسی، پول و بلانچارد، کنت (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند. مؤسسه انشارات امیرکبیر، چاپ چهارم.

— Cossin, D & Caballero. J. (2013). *Transformational Leadership Background, Literature Review, IMD, All Rights Reserved*. Retrieved from:

<https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/213/Literature%20Review%20Transformational%20Leadership.pdf>

- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?* Academy of Management Journal, 50(3), 225-241. Retrieved from:
<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2007.26279183>
[Doi:10.5465/amj.2007.26279183](https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183)
- Dedahanov, A.T., Lee, D.H., Rhee, J. & Yoon, J. (2016). *Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice*, Management Decision, 54(9), 2310-2324. Retrieved from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2015-0537/full/html>
[Doi:10.1108/MD-11-2015-0537](https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537)
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E. & Garvey, J. (2016). *Employee voice and silence in auditing firms*. Employee Relations, 38(4), 563-577. Retrieved from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-05-2015-0078/full/html>
[Doi:10.1108/ER-05-2015-0078](https://doi.org/10.1108/ER-05-2015-0078)
- Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). *Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict*. California Management Review, 49(1), 6-31. Retrieved from:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166369>
doi.org/10.2307/41166369
- Gambarotto, F. & Cammozzo, A. (2010). *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice*. Innovation: Organization & Management, 12(2), 166-178. Retrieved from:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.12.2.166>
[Doi:10.5172/impp.12.2.166](https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166)
- Hames, K. M. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: links with important work-related outcomes*. Thesis of Bachelor of Psychology (Honours): Murdoch University. Retrieved from:
<https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/graduate/Employees-voice-climate-perceptions-and-perceived/991005541490507891>
- Kim, H. K., Baik, K. & Kim, N. (2019). *How Korean Leadership Style Cultivates Employees' Creativity and Voice in Hierarchical Organizations, Sage Open*. 9(3), 11-26. Retrieved from:
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019876281>
[Doi:10.1177/2158244019876281](https://doi.org/10.1177/2158244019876281)

- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. N. Y.: Mcgraw-Hill.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). *Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-105. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0034284>
Doi:10.1037/a0034284
- Mumtaz, B., Azhar, A., Abdullah, M. I. & Azam Khan, A. (2023). *Examining the relationship of paternalistic leadership, extent of centralisation and employee's voice behavior*. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 14(1), 101-118. Retrieved from: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWOE.2023.130243>
Doi:10.1504/IJWOE.2023.130243
- Morrison E. W & Milliken F. J. (2015). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25(1), 706-725. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/259200?origin=crossref>
doi:10.5465/amr.2000.3707697
- Soomro, B.A., Memon, M. & Shah, N. (2021). *Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs: empirical evidence from SMEs of a developing country*. *Management Decision*, 59(2), 285-305. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14705958221081636>
doi:10.1108/MD-11-2018-1207
- Takeuchi, R. (2012). *Applying Uncertainly Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation*. *Personel Psychology*, 65(2), 283-323. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
doi:10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00384>
doi:10.1111/1467-6486.00384

- Zhao, H. (2014). *Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of chinese traditionality*. Chinese management, 8(1), 27-40.
Retrieved from:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CMS-01-2013-0016/full/html>
[doi:10.1108/CMS-01-2013-0016](https://doi.org/10.1108/CMS-01-2013-0016)

