

## تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد « رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو »

سیروس قنبری<sup>۱</sup>، خلیل زندی<sup>۲</sup>، محمدفائق محمدی<sup>۳</sup>، سهیلا احمدیان فر<sup>۴</sup>

**چکیده:** هدف از این پژوهش، بررسی رابطه رهبری قابل اعتماد با آوای سازمانی است. جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران (۴۰۰ نفر) است که به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر از آنها انتخاب شدند و به پرسشنامه رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعادش همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/1$ ). از بین ابعاد رهبری قابل اعتماد به‌استثنای بعد خودآگاهی، سایر ابعاد نقش معناداری در پیش‌بینی آوای سازمانی کارکنان دارند. بر اساس نتایج، بین آوای سازمانی کارکنان برحسب متغیرهای جنسیت و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/5$ ). این نتایج نشان می‌دهد مدیران می‌توانند با تأکید بر چشم‌انداز اخلاقی، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات، زمینه‌ساز ایده‌ها و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های کارکنان را فراهم آورند.

**واژه‌های کلیدی:** آوای سازمانی، اداره کل راه و شهرسازی استان تهران، رهبری قابل اعتماد.

۱. دانشیار علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۴. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه خوارزمی، کرج، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: محمدفائق محمدی

E-mail: mohammadi2642@yahoo.com

## مقدمه

برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون‌داد سازمان بیان کنند (همس، ۲۰۱۲). افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را بگویند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند و در نهایت علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد. از این رو به منظور بهره‌مندی مفید از نظرها و ایده‌های کارکنان، باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای این امر فراهم شود (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲). در این زمینه ادmond سون (۲۰۰۳) بیان می‌کند یکی از ویژگی‌های یادگیری موفق در انواع تیم‌های کاری، تمایل تمام اعضای سازمان به ارائه افکار و ایده‌ها در فرایند کار است که در اصطلاح آوای سازمانی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (دیترت و باریس، ۲۰۰۷). آوای سازمانی شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (تراویس، گومز و مورباراک، ۲۰۱۱). متغیر مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان<sup>۲</sup> به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه‌ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و... محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند (موریسون، ولر و کامدر، ۲۰۱۱).

آوای سازمانی به عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی مختلفی مربوط می‌شود، بنابراین شناسایی عواملی که سبب بروز آوا در سازمان می‌شود و سکوت کارکنان را می‌شکند و در نهایت سازمان را به سمت نوآوری و خلاقیت و حل مشکلات سازمانی و توسعه پیش می‌برد، اهمیت می‌یابد (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد؛ ۱۳۹۱). با این رویکرد، پژوهشگران سازمانی همواره به مطالعه عوامل تسهیل‌کننده اظهار نظر کارکنان علاقه نشان داده‌اند. در این زمینه یکی از عواملی که پژوهشگران آن را در بروز آوای کارکنان مؤثر می‌دانند، رهبری سازمانی است (دیترت و باریس، ۲۰۰۷).

یکی از سبک‌های رهبری که طی آن رهبر و پیروانش به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آنها برقرار می‌شود، رهبری قابل اعتماد است (جیالوناردو، ونگ و لاسیو، ۲۰۱۰). از آنجاکه ارتقای آوای سازمانی مستلزم فراهم‌بودن امنیت

1. Organizational Voice  
2. Organizational Voice Climates

روانی و ایجاد جوی دوستانه و مملو از اعتماد است، به نظر می‌رسد رهبری قابل اعتماد می‌تواند یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده جو آوایی سازمان مطرح شود. رهبری قابل اعتماد سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق تسهیم اطلاعات برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران و آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است؛ به گونه‌ای که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به‌روشنی در اعمال و رفتارهای وی مشاهده کنند (والومبا، کریستینسن و هایللی، ۲۰۱۱). اولیو و گاردنر (۲۰۰۵) معتقدند رهبری قابل اعتماد از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، رواج خوش‌بینی و تعهد میان پیروان و تشویق روابط شفاف به‌منظور ایجاد اعتماد و بهبود فضای اخلاقی مثبت، می‌تواند زمینه رشد سازمان را فراهم آورد (وانگ و کامینگز، ۲۰۰۹).

به‌هرحال اگرچه از بعد نظری می‌توان ارتباطی بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی قائل بود، پژوهش‌های معدودی به بررسی این دو متغیر پرداخته‌اند و شواهد تجربی کمتری در زمینه ارتباط آنها با یکدیگر در دست است. بنابراین، بررسی رابطه رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی می‌تواند به گسترش دانش در زمینه عوامل پیش‌بینی‌کننده آوای سازمانی منجر شود و از بعد عملی نیز امکان ارتقای مشارکت کارکنان در سازمان را فراهم آورد.

جست‌وجوی عوامل تعیین‌کننده آوای سازمانی در اداره‌ها و سازمان‌های مختلف اهمیت دارد، از این رو، در این پژوهش کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران برای جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. در تبیین علت انتخاب کارکنان این اداره به‌منزله جامعه مطالعه شده می‌توان گفت، اداره کل راه و شهرسازی استان تهران در بخشی از گزارش عملکرد سالانه‌اش به ارتقای نظام پیشنهاد در راستای ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری کشور، به‌منزله ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی پرداخته است و در مسیر نیل به این هدف، توجه خود را بر ویژگی‌هایی همچون ایجاد امنیت خاطر و اعتمادبه‌نفس برای ابراز عقاید و نظرها، اجرایی کردن پیشنهادهای سازنده برای تقویت روحیه همفکری کارمندان و پرورش تفکر ترجیح نفع همگانی به‌جای روحیه منفعت‌طلبی فردی در پیشنهادها معطوف کرده است (گزارش عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان تهران، ۱۳۹۱). با این رویکرد، در جست‌وجوی شناسایی عوامل تسهیل‌کننده جو آوایی سازمان مبنی بر ابراز عقاید و ایده‌های کارکنان و تقویت روحیه همفکری میان آنها، مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان تهران است تا از این طریق بتوان به راهکارهای اجرایی در راستای بهبود جو آوایی سازمان دست یافت. ضرورت بررسی این موضوع دو جنبه دارد؛ از بعد نظری، در ایران پژوهش‌های معدودی به بررسی ارتباط رهبری قابل اعتماد با برون‌دادهای شغلی و سازمانی

پرداخته‌اند و پژوهش‌های کمتری به بررسی ارتباط این شیوه رهبری با اشتیاق، انگیزش و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حضور مؤثر در صحنه‌های مختلف سازمان توجه داشته‌اند. بنابراین، پژوهش در زمینه رابطه بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی، گام مهمی برای گسترش دانش در خصوص نقش رهبری قابل اعتماد در بهبود برون‌دادهای سازمانی و به‌ویژه مشارکت کارکنان به‌شمار می‌رود. همچنین از بعد عملی نیز محتوای گزارش عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان تهران و نیز نتایج مصاحبه‌های غیررسمی پژوهشگران با مدیران این اداره، بیان‌کننده دغدغه آنها برای شناسایی عوامل اثرگذار بر افزایش احتمال مشارکت کارکنان و بهره‌مندی از نظرها و ایده‌های آنها بود. بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان تهران و سایر مدیران سازمانی در به‌کارگیری تصمیم‌های بهتر برای استفاده از همه ظرفیت‌های کارکنان، کمک کند.

### پیشینه پژوهش

استفاده بهینه از سرمایه فکری و بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرها و اطلاعات اعضای مختلف در خصوص مشکلات سازمانی، ضامن بقای سازمان‌ها در عصر کنونی است؛ بدیهی است لازمه چنین امری حضور رهبرانی است که بتوانند محیطی امن، پذیرا و شفاف را برای اظهار نظر کارکنان فراهم آورند، چرا که اعتقاد بر این است، چنانچه رفتارهای مدیریتی به‌منظور به‌کاربردن سبک رهبری مناسب برای ایجاد سازمانی سالم بهبود یابد، مشکل اجحاف در سازمان حل خواهد شد (غلامزاده و خزانه، ۱۳۹۳). در این زمینه رهبران قابل اعتماد، با ویژگی‌هایی همچون مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی و اشتیاق فراوان و پایداری در به‌کارگیری و اجرای تصمیم‌های دشوار، می‌توانند اعتماد زیردستان را جلب کنند (مای، چن و هوئز، ۲۰۰۳). پیدایش رهبری قابل اعتماد به‌طور برجسته‌ای تحت‌تأثیر تلاش‌های کرنیس (۲۰۰۳) بود که در جست‌وجوی شناسایی ماهیت مفهوم احترام به خود<sup>۱</sup> گفت، قابلیت اعتماد می‌تواند بازتاب اقدام‌های خالصانه شخص تعریف شود (دیدامس و چانگ، ۲۰۱۲: ۵۹۴). به دنبال تلاش‌های کرنیس، به تدریج فعالیت‌های نظری در زمینه مفهوم‌سازی رهبری قابل اعتماد توسط اولیو و گاردنر (۲۰۰۵) آغاز شد. همچنین والومبا و همکارانش (۲۰۰۸) از نخستین افرادی بودند که در زمینه تهیه و توسعه ابزار اندازه‌گیری رهبری قابل اعتماد فعالیت کردند (رووف، ۲۰۱۳: ۲). اگرچه مرور ادبیات رهبری نشان می‌دهد تعریف واحدی از رهبری قابل اعتماد وجود ندارد و صاحب‌نظران تعاریف متنوعی از این مفهوم به عمل آورده‌اند (شامر و ایلام، ۲۰۰۵)، برمبنای یکی از تعاریف کامل، رهبری قابل اعتماد «الگویی از

رفتار رهبری است که به‌طور هم‌زمان، ظرفیت‌های روان‌شناختی افراد و جو اخلاقی مثبتی را ارتقا می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین‌وسیله زمینه‌بستگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد» (والومبا و همکاران، ۲۰۱۱). براساس این تعریف، سازه رهبری قابل اعتماد مشتمل بر چهار بعد خودآگاهی<sup>۱</sup>، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده<sup>۲</sup>، پردازش متوازن<sup>۳</sup> و شفافیت ارتباطی<sup>۴</sup> است. براساس بعد خودآگاهی، از رهبر قابل اعتماد انتظار می‌رود که درک بیشتری به مسائل داشته باشد تا بتواند ظرفیت رهبری خود را برای هدایت و توسعه پیروان ارتقا دهد (والومبا و همکاران، ۲۰۱۱). بعد چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده به‌معنای نشان دادن صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است؛ به‌گونه‌ای که راهنمای عمل فرد درآیند (کاتریل، دنیس- لوپز و هافمن، ۲۰۱۴). بعد پردازش متوازن بیان‌کننده توجه به دیدگاه‌های مختلف هنگام تصمیم‌گیری است (کاتریل و همکاران، ۲۰۱۴) و درنهایت بعد شفافیت ارتباطی اشاره به رفتارهایی از رهبری دارد که آشکارا و با گشودگی به تسهیم اطلاعات می‌پردازد و با مشخص کردن احساسات و افکار خود، روابط مثبتی برقرار می‌کند (والومبا و همکاران، ۲۰۱۱).

درمجموع می‌توان گفت رهبران قابل اعتماد از نظر ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و تلاش کنند برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای مطرح کنند. درمقابل، رهبران غیرقابل اعتماد به‌قدری خودآگاهی پیروان را از بین می‌برند که زیردستان حتی تصویری از رهبر با ارزش‌ها و اخلاقیات مبهم را نیز پذیرفته‌اند و آن را قابل قبول می‌دانند. چنین پذیرشی که ناشی از ابهام و تناقض در رفتارهای رهبر و زیردستان است، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی‌ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می‌آورد (نیکولز و اراکوویچ، ۲۰۱۳) و می‌تواند جو آوایی سازمان را تحت‌تأثیر قرار دهد.

در این پژوهش نقش ابعاد رهبری قابل اعتماد در پیش‌بینی آوای سازمانی مطالعه می‌شود. بنابراین، پس از توضیح رهبری قابل اعتماد، در ادامه آوای سازمانی نیز بحث شده است. نخستین بار هیرشمن با مطرح کردن اصطلاح آوا در سال ۱۹۷۰، این مفهوم را به‌صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فراز از مسائل قابل اعتراض» تعریف کرد. سپس مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظرهای مختلفی درباره آن

1. Self-Awareness
2. Internalized Moral Perspective
3. Balanced Processing
4. Relational Transparency

مطرح شد (دوستار و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲). ون‌داین و لیباین (۲۰۰۱) آوا را رفتاری فراوظیفه‌ای معرفی کردند که اختیاری و آگاهانه و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین صورت تعریف کرده‌اند، «رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد» (نقل از دوستار و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲). همس (۲۰۱۲) سه بعد تشویق<sup>۱</sup>، ایمنی<sup>۲</sup> و کارآمدی یا سودمندی<sup>۳</sup> را برای آوای سازمانی کارکنان در نظر گرفت. بعد تشویق در آوای سازمانی به برداشت کارکنان از میزان حمایت و تشویق رفتار آوایی مافوق اشاره دارد. به بیانی دیگر، مدیر چه اندازه ایده‌ها و نظرهای سازنده کارکنان را حمایت و تشویق می‌کند (همس، ۲۰۱۲). بعد ایمنی به عواقب ناشی از رفتار آوایی در سازمان توجه دارد. این بعد از آوای سازمانی به احتمال توبیخ و سرزنش مافوق به دلیل بیان عقاید و نظرهای کارکنان توجه دارد که ممکن است امنیت شغلی او را تهدید کند (موریسون و همکاران، ۲۰۱۱). بعد کارآمدی نیز به این امر اشاره دارد که رفتار آوایی کارکنان چه اندازه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با استقبال مواجه می‌شود و در امور سازمانی به کار می‌رود (همس، ۲۰۱۲). به‌هرحال درک جو آوایی سازمان می‌تواند پیچیده و غامض باشد، به‌طوری‌که مدیران اغلب موقعیت رفتار آوایی کارکنانشان را با ویژگی‌های متفاوتی بیان می‌کنند (لاندا، ۲۰۰۹). درعین حال باید توجه داشت که آوای سازمانی از نظر مفهومی از سازه‌های مرتبطی چون امنیت روانی، اثربخشی گروهی و جو مشارکتی متمایز است (فرنل، وان ریتن، کیلر و هوپ هایل، ۲۰۱۱). همچنین ممکن است ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها (سکوت سازمانی) از نظر رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند؛ زیرا سکوت مستلزم صحبت‌نکردن است درحالی‌که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. درحقیقت تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن‌گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نظرهای (زارعی‌متین، طاهری و سیار، ۱۳۹۰). از بعد نظری، رهبری، آوای سازمانی را به دو دلیل اصلی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ دلیل نخست اینکه کارکنان برای صحبت و بیان ایده، به شخصی نیاز دارند که بتواند قدرت درک سازمان به‌صورت یک کل و اعطای منابع برای عملی کردن ایده و مسئله مطرح شده را داشته باشد؛ بنابراین رهبران به‌طور ذاتی در جهت فرایند آوای سازمانی مهم‌اند چون رهبر خود رکن اصلی سازمان است (دیترت و باریس، ۲۰۰۷). دلیل دوم اینکه رهبران قدرت تشویق و تنبیه دارند و این قدرت می‌تواند سبب پرداخت دستمزد بیشتر، ترفیع و تکالیف کاری‌ای شود که رهبران را به‌منزله منبعی برجسته در تبادل افکار

---

1. Encouragement

2. Safety

3. Efficacy

و عقاید قرار می‌دهد. بنابراین، وقتی رهبران سازمان خود را به ابراز عقاید کارکنان و زیردستان علاقه‌مند نشان می‌دهند، زیردستان برای ابراز عقاید و نظرهایشان برانگیخته می‌شوند. اما با نبود چنین ویژگی‌هایی در رهبران سازمان، زیردستان ممکن است ریسک بیان ایده‌ها را کمتر از منافع آن بدانند و از بیان نظرهای خود امتناع ورزند (دیترت و باریس، ۲۰۰۷).

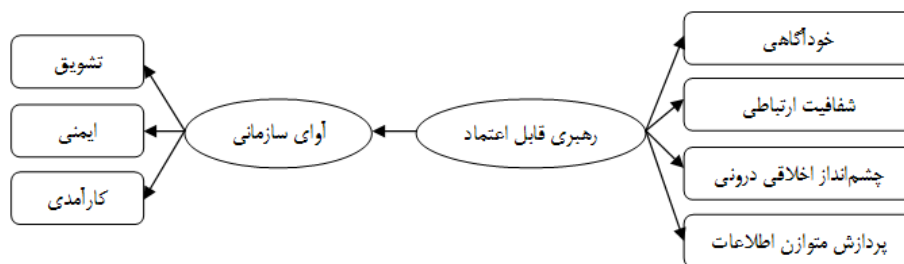
علاوه بر استدلال‌های نظری یادشده، در پژوهش‌های پیشین نیز نقش سایر اشکال مشابه با رهبری قابل اعتماد همچون رهبری اخلاقی، رهبری معنوی و رهبری تحول‌گرا به‌ترتیب در ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان (عباس‌زاده و بوداقتی، ۱۳۹۳)، افزایش پیروان معنوی (الوانی، معمارزاده تهران، البرزی و کاظمی، ۱۳۹۳) و عملکرد شرکت (زاهدی، ابراهیم‌پور و خلیلی، ۱۳۹۲) و دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی به تأیید رسیده است. در ادامه به برخی از پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری و آوای سازمانی اجرا شده، اشاره می‌شود. میرمحمدی، رحیمیان و جلالی خان‌آبادی (۱۳۹۱) طی پژوهشی نشان دادند رهبری اصیل از طریق اعتماد بین فردی، میزان دلبستگی شغلی کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. شمس، سموعی و پورریاحی (۱۳۸۹) طی پژوهشی در زمینه رابطه بین منابع قدرت مدیران و میزان مشارکت کاری کارکنان، نشان دادند قدرت تخصص، قدرت قانونی، قدرت مرجعیت، قدرت اجبار و قدرت پاداش، به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر مشارکت کاری کارکنان دارند. ریگو، سوسا، مارکوئیز، پینا و کانه‌ها (۲۰۱۴) نیز طی پژوهشی که در میان ۲۰۳ نفر از کارکنان شاغل در سازمان‌های پرتغال به عمل آوردند، نشان دادند رهبری قابل اعتماد هم به‌صورت مستقیم و هم به‌واسطه دو متغیر امید و احساسات مثبت کارکنان، بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است. جیالوناردو و همکارانش (۲۰۱۰) به اجرای پژوهشی با عنوان «رهبری قابل اعتماد مریان: پیش‌بینی‌کننده درگیری شغلی و رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان پرستاری» پرداختند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد ۲۰ درصد از واریانس رضایت شغلی از طریق رهبری قابل اعتماد و درگیری شغلی تبیین می‌شود. همس (۲۰۱۲) در پژوهشی که به درک کارکنان از آوای سازمانی و اهمیت رفتار آوایی برای سازمان می‌پرداخت، نشان داد نتایج کار سازمانی به‌طور معناداری با آوای کارکنان ارتباط دارد و پذیرش و درک جو آوایی سازمان از سوی مدیران، عامل مهمی برای اثربخشی سازمانی است. والومبا و همکارانش (۲۰۱۱) طی پژوهشی نشان دادند رهبری قابل اعتماد هم به‌صورت مستقیم و هم به‌واسطه دو متغیر احساس هویت و توانمندسازی می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. گرینینگ و ادواردز (۲۰۰۹) در پژوهشی اهمیت آوای سازمانی کارکنان را در تصمیم‌های سازمانی و صحت کار مدیریت نشان دادند و سکوت را عاملی مخرب در راستای اثربخشی سازمان دانستند.

تأملی بر پیشینه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد رهبری قابل اعتماد می‌تواند اثر معناداری در پیش‌بینی دل‌بستگی شغلی (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ جیالوناردو و همکاران، ۲۰۱۰)، رضایت شغلی (جیالوناردو و همکاران، ۲۰۱۰)، رفتار شهروندی سازمانی (والومبا و همکاران، ۲۰۱۱) و خلاقیت کارکنان (ریگو و همکاران، ۲۰۱۴) داشته باشند. از آنجا که کمابیش در همه پژوهش‌ها ارتباط معنادار رهبری قابل اعتماد با برخی متغیرهای شغلی و سازمانی تأیید شده است، این فرضیه مطرح می‌شود که رهبری قابل اعتماد با آوای سازمانی نیز رابطه معناداری دارد. با این حال تأیید این ادعا مستلزم اجرای پژوهش‌های تجربی است و صرف قائل شدن به ارتباط رهبری قابل اعتماد با سایر متغیرهای شغلی نمی‌تواند تضمین‌کننده ارتباط آن با آوای سازمانی باشد. بنابراین با توجه به محدود بودن شواهد تجربی، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا رابطه معناداری بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی وجود دارد؟

در مجموع با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده، چارچوب مفهومی پژوهش مبنی بر ارتباط بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی، در شکل ۱ ترسیم شده است. همچنین با در نظر گرفتن هدف پژوهش و چارچوب مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های زیر مطرح و بررسی می‌شود:

فرضیه نخست: بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. فرضیه دوم: ترکیبی از ابعاد رهبری قابل اعتماد به‌طور معناداری پیش‌بینی‌کننده آوای سازمانی است.

فرضیه سوم: سطح آوای سازمانی کارکنان بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی، متفاوت است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران (۴۰۰ نفر) دربرمی‌گیرد. به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی ساده،



۱۹۸ نفر از کارکنان برای نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار آنها قرار گرفت. روند نمونه‌گیری به این صورت بود که ابتدا با تهیه فهرستی از اسامی کارکنان، هر یک از این افراد به‌طور تصادفی و نه برحسب حروف الفبا، شماره‌گذاری شدند و به‌طور تصادفی، نیمی از آنان برای نمونه اولیه انتخاب شدند. پس از این مرحله با مراجعه حضوری به محل استقرار افراد مندرج در فهرست اولیه، پرسشنامه در اختیار ایشان قرار گرفت. از آنجا که کارکنان سازمان قبلاً از طریق اتوماسیون اداری در جریان پژوهش قرار گرفته بودند، پس از چندبار مراجعه، پژوهشگران توانستند با همه افراد منتخب ملاقات کنند (به‌استثنای دو نفر) و پرسشنامه‌ها را در اختیار آنان قرار دهند. یادآوری می‌شود هنگام توزیع پرسشنامه‌ها به کارکنان اطمینان داده شد که نظر آنها محرمانه خواهد ماند و اطلاعات صرفاً به‌صورت کلی تحلیل خواهند شد. درنهایت پس از گردآوری و بررسی پرسشنامه‌ها، ۱۶۹ نسخه کامل و سالم برای تحلیل نهایی جمع‌آوری شد. بخش شایان توجهی از ریزش نمونه، به‌دلیل پاسخ‌ندادن چند تن از مدیران یا کارکنان رده بالای سازمان بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی می‌شود. پرسشنامه رهبری قابل اعتماد<sup>۱</sup> از پژوهش والومبا و همکارانش (والومبا، اولیو، گاردنر، ورنسینگ و پترسون، ۲۰۰۸) اقتباس شده است که دربردارنده ۱۶ ماده و چهار بعد خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده و پردازش متوازن اطلاعات است. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری قابل اعتماد در پژوهش جیالوناردو و همکاران (۲۰۱۰)، ۰/۹۱ گزارش شده است. پرسشنامه آوای سازمانی را نیز همس (۲۰۱۲) طراحی کرده است که ۱۲ ماده و سه بعد تشویق، ایمنی و کارآمدی را دربردارد. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش همس (۲۰۱۲)، ۰/۹۵ گزارش شده است. به‌منظور بررسی اعتبار محتوایی پرسشنامه، به شیوه نمونه‌گیری در دسترس به نظر هفت نفر از استادان مدیریت دانشگاه‌های کردستان، بوعلی سینا همدان و خوارزمی تهران استناد شد. ملاک تأیید اعتبار هر سؤال این بود که از مجموع هفت نفر، دست کم چهار نفر آن را مناسب ارزیابی کرده باشند. پس از بررسی فرم‌های روایی، اعتبار محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش تأیید شد. همچنین به‌منظور اطمینان از اعتبار عاملی پرسشنامه‌ها، روش تحلیل عاملی تأییدی به اجرا درآمد که نتایج نشان داد بارهای عاملی ابعاد هر دو پرسشنامه قابل قبول است (جدول ۱). برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز به ضریب آلفای کرونباخ استناد شد، به‌طوری که پایایی پرسشنامه رهبری قابل اعتماد با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ و پایایی پرسشنامه آوای سازمانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ تأیید شد. درنهایت

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی شفه اجرا شد.

جدول ۱. بارعاملی و مقادیر t متناظر برای ابعاد متغیرهای رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی

ابعاد رهبری قابل اعتماد	$\beta$	t	ابعاد آوای سازمانی	$\beta$	t
خودآگاهی	۰/۶۳	۱۴/۱۶**	تشویق	۰/۴۸	۸/۷۴**
شفافیت ارتباطی	۰/۷۲	۱۶/۱۶**	ایمنی	۰/۶۲	۱۲/۹۶**
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	۰/۷۴	۱۶/۷۲**	کارآمدی	۰/۶۲	۱۲/۵۱**
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۶۷	۱۶/۲۶**	-	-	-

\*\* p < ۰/۰۱

### یافته‌های پژوهش

فرضیه نخست: بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از ماتریس همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۲). نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۱$  و  $r = ۰/۵۵$ ). به این معنا که با افزایش میزان کاربست رهبری قابل اعتماد، آوای سازمانی کارکنان نیز به طور معناداری افزایش می‌یابد. نتایج همچنین نشان داد بین همه ابعاد رهبری قابل اعتماد با هر سه بعد آوای سازمانی یعنی تشویق، ایمنی و کارآمدی، روابط معناداری برقرار است ( $p < ۰/۰۱$ ). در این میان بیشترین مقدار همبستگی بین خودآگاهی و کارآمدی (۰/۵۹۸) و کمترین مقدار همبستگی بین چشم‌انداز اخلاقی درونی شده و تشویق (۰/۲۴۶) بود.

جدول ۲. ماتریس همبستگی رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعاد آن

متغیر	تشویق	ایمنی	کارآمدی	آوای سازمانی
خودآگاهی	۰/۲۷۸**	۰/۴۶۰**	۰/۵۹۸**	۰/۵۱۶**
شفافیت ارتباطی	۰/۳۳۹**	۰/۵۲۳**	۰/۵۳۲**	۰/۵۳۹**
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	۰/۲۴۶**	۰/۵۲۳**	۰/۴۸۱**	۰/۴۸۲**
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۳۰۶**	۰/۵۴۰**	۰/۶۱۲**	۰/۵۶۳**
رهبری قابل اعتماد	۰/۳۰۹**	۰/۵۴۱**	۰/۵۸۶**	۰/۵۵۵**

\*\* p < ۰/۰۱

فرضیه دوم: ترکیبی از ابعاد رهبری قابل اعتماد به طور معناداری پیش‌بینی‌کننده آوای سازمانی است.

برای بررسی فرضیه دوم پژوهش از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه هم‌زمان استفاده شد (جدول ۳). نتایج مقدار آماره F را ۲۲/۲۰ و در سطح ۰/۰۱ معنادار نشان داد ( $p < ۰/۰۱$ ). بنابراین، می‌توان گفت ترکیبی از ابعاد رهبری قابل اعتماد می‌تواند پیش‌بینی‌کننده آوای سازمانی باشد. در ادامه بررسی، ضرایب رگرسیونی هر یک از ابعاد پیش‌بین نشان داد به‌استثنای بعد خودآگاهی ( $\beta = ۰/۱۶۳$  و  $p > ۰/۰۵$ )، سه بعد شفافیت ارتباطی ( $\beta = ۰/۳۸۰$  و  $p < ۰/۰۵$ )، چشم‌انداز اخلاقی درونی ( $\beta = ۰/۴۱۸$  و  $p < ۰/۰۵$ ) و پردازش متوازن ( $\beta = ۰/۴۶۹$  و  $p < ۰/۰۱$ ) اثر رگرسیونی معناداری بر آوای سازمانی کارکنان می‌گذارند.

جدول ۳. رگرسیون چندگانه پیرامون پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق ابعاد رهبری قابل اعتماد

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	T
خودآگاهی				۰/۱۶۳	۱/۳۳
شفافیت ارتباطی				۰/۳۸۰	۲/۳۶*
چشم‌انداز اخلاقی درونی	آوای سازمانی	۰/۵۹۳	۲۲/۲۰**	۰/۴۱۸	۲/۳۴*
پردازش متوازن اطلاعات				۰/۴۶۹	۲/۹۱**

\*  $p < ۰/۰۵$

\*\*  $p < ۰/۰۱$

فرضیه سوم: سطح آوای سازمانی کارکنان برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی، متفاوت است. این فرضیه در دو سطح بررسی شد. ابتدا به‌منظور مقایسه آوای سازمانی کارکنان برحسب جنسیت، آزمون t برای دو گروه مستقل اجرا شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون t برای دو گروه مستقل برای مقایسه آوای سازمانی برحسب جنسیت

متغیر	تعداد		میانگین		انحراف استاندارد		درجه آزادی	t
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن		
تشویق	۸۷	۸۲	۳/۰۰	۳/۲۵	۰/۷۸۷	۰/۷۲۴	۱۶۷	۲/۱۳*
ایمنی	۸۷	۸۲	۳/۲۸	۳/۵۰	۰/۷۱۳	۰/۶۹۸	۱۶۷	۲/۰۴*
کارآمدی	۸۷	۸۲	۳/۲۲	۳/۴۶	۰/۷۵۸	۰/۷۰۰	۱۶۷	۲/۱۴*
آوای سازمانی	۸۷	۸۲	۳/۱۷	۳/۴۱	۰/۶۴۷	۰/۵۹۹	۱۶۷	۲/۴۷*

\*  $p < ۰/۰۵$

نتایج بین کارکنان زن و مرد از نظر آوای سازمانی تفاوت معناداری نشان داد ( $p < 0/05$ )؛ بدین ترتیب که وضعیت آوای سازمان در کارکنان مرد (با میانگین ۳/۴۱) نسبت به کارکنان زن (با میانگین ۳/۱۷) به طور معناداری در سطح بالاتری قرار دارد. همچنین درباره ابعاد آوای سازمانی نیز مشخص شد در هر سه بعد تشویق، ایمنی و کارآمدی، آوای سازمانی کارکنان مرد در مقایسه با کارکنان زن در سطح بالاتری قرار دارد ( $p < 0/05$ ).

در ادامه به منظور مقایسه آوای سازمانی کارکنان از نظر سابقه خدمت، آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه به اجرا درآمد (جدول ۵). نتایج به دست آمده نشان داد مقدار آماره F در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین، مشخص شد بین آوای سازمانی کارکنان برحسب سابقه خدمت، تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ).

با توجه به معنادار بودن نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه، در ادامه آزمون تعقیبی شفه اجرا شد تا مشخص شود تفاوت بین کدام گروه‌ها از نظر آماری معنادار است (جدول ۶). نتایج آزمون شفه نشان داد آوای سازمانی کارکنان دارای سابقه خدمت پنج تا ده سال، به طور معناداری بیشتر از آوای سازمانی سایر کارکنان است. یادآور می‌شود در جدول ۶ تنها نتایج آن دسته از مقایسه‌هایی آمده است که از نظر آماری معنادار بوده‌اند.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه پیرامون مقایسه آوای سازمانی برحسب سابقه خدمت

منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۶/۹۴۱	۴	۱/۷۳۵		
درون گروهی	۶۰/۶۱۸	۱۶۴	۰/۳۷۰	۴/۶۹	۰/۰۰۱
کل	۶۷/۵۵۹	۱۶۸			

جدول ۶. نتایج آزمون تعقیبی شفه

گروه نخست	گروه دوم	اختلاف میانگین دو گروه	خطای استاندارد	سطح معناداری
زیر پنج سال	پنج تا ده سال	-۰/۶۷۶	۰/۲۰۳	۰/۰۳۰
پنج تا ده سال	یازده تا پانزده سال	۰/۵۶۸	۰/۱۷۵	۰/۰۳۶
پنج تا ده سال	شانزده تا بیست سال	۰/۶۱۹	۰/۱۷۰	۰/۰۱۲
پنج تا ده سال	بالاتر از بیست سال	۰/۸۲۰	۰/۱۹۹	۰/۰۰۳

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به مطالعه اهمیت رهبری قابل اعتماد در پیش‌بینی آوای سازمانی پرداخت. به این منظور ابتدا ارتباط بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعادش بررسی شد. نتایج نشان داد بین دو متغیر یادشده و ابعاد آنها با یکدیگر، روابط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج در راستای دیدگاه‌های دیترت و باریس (۲۰۰۷) است که معتقدند رهبری می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در ایجاد و ارتقای آوای سازمانی محسوب شود. یافته‌ها همچنین در راستای نتایج پژوهش‌های میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱)، شمس و همکاران (۱۳۸۹)، ریگو و همکاران (۲۰۱۴)، والومبا و همکاران (۲۰۱۱) و جیالوناردو و همکاران (۲۰۱۰) بود که ارتباط رهبری قابل اعتماد را با برخی از برون‌دادهای شغلی و سازمانی تأیید کردند. نتایج اخیر گویای آن است که چنانچه مدیران بتوانند تصویری از الگوی قابل اعتماد را در رفتار با کارکنان به نمایش بگذارند، می‌توانند زیردستان را به این باور سوق دهند که محیط سازمان، بستری امن و مطمئن برای ابراز عقاید و ایده‌های اصیل است. این امر به تدریج می‌تواند سازمان را در جهت شناخت بخش‌های بهبودپذیر و فرارفتن از اهداف مورد انتظار از طریق دستیابی به ایده‌های خلاقانه و کاربست آنها رهنمون سازد. ویژگی‌های رهبری قابل اعتماد بیان‌کننده رفتار مدیرانی است که صداقت، امانت‌داری و شفافیت در رفتارشان موج می‌زند و در یک کلام انسان‌هایی اصیل و واقعی‌اند. این رهبران از تظاهر و هم‌رنگی کورکورانه با جماعت پرهیز می‌کنند و گفتار و کردارشان یکی است. صراحت و صداقتی که آنها از خود نشان می‌دهند موجب می‌شود که رفتارشان برای زیردستان پیش‌بینی‌پذیر و دور از ابهام باشد و در نتیجه کارکنان با احساس آرامش و امنیت خاطر بیشتری انتقادها و پیشنهادهای خود را بیان کنند.

پس از آنکه مشخص شد بین رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، در ادامه اهمیت هر یک از ابعاد رهبری قابل اعتماد در تعیین آوای سازمانی مطالعه شد. نتایج نشان داد ترکیبی از ابعاد رهبری قابل اعتماد می‌تواند پیش‌بینی‌کننده آوای سازمانی باشد. در این میان سه بعد شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متوازن، به‌تنهایی نیز تأثیر رگرسیون معناداری بر آوای سازمانی کارکنان داشتند، اما بعد خودآگاهی نمی‌توانست به‌تنهایی پیش‌بینی‌کننده معنادار آوای سازمانی باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت با آنکه خودآگاهی، یکی از ویژگی‌های اصلی رهبران قابل اعتماد است، همان‌گونه که از اسم آن پیداست، این ویژگی بیشتر به ارتباط واقعی رهبر با خودش اشاره دارد، درحالی‌که سایر ابعاد رهبری قابل اعتماد به ارتباط واقعی رهبر با دیگران مبتنی است. از سوی دیگر آوای سازمانی نیز به‌طور واضحی منوط به رابطه رهبر با دیگران (کارکنان) است و در نتیجه ملاحظه می‌شود آن دسته از مؤلفه‌های

رهبری قابل اعتماد که بیشتر به ارتباط با دیگران معطوف‌اند، اثر رگرسیونی بیشتری نیز بر آوای سازمانی می‌گذارند.

نتایج همچنین نشان داد از میان ابعاد رهبری قابل اعتماد، بعد پردازش متوازن اطلاعات بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی آوای سازمانی دارد. یکی از دلایل در تبیین این نتایج، ضرورت برخوردار بودن از اطلاعات به‌روز، دقیق و جامع برای ابراز ایده‌ها و نظرهای کارکنان است. در واقع زمانی می‌توان به بهبود جو آوایی سازمان و رغبت بیشتر کارکنان به ابراز ایده‌ها، و انتقادات امیدوار بود که قبل از آن زمینه‌دستیابی به اطلاعات برای ایده‌پردازی فراهم شده باشد. بدیهی است پردازش متوازن اطلاعات از سوی رهبران، می‌تواند دستیابی کارکنان به این اطلاعات را آسان کند و ملاحظه می‌شود که نتایج پژوهش بیان‌کننده تأثیر رگرسیونی بیشتر این بعد بر آوای سازمانی است.

نظر به اهمیت شناسایی عوامل تعیین‌کننده آوای سازمانی، در بخش دیگری از پژوهش، وضعیت آوای سازمانی میان کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت و سابقه خدمت مقایسه شد. برخی نتایج نشان داد آوای سازمانی کارکنان مرد در مقایسه با کارکنان زن در سطح بالاتری قرار دارد. این نتایج می‌تواند از ویژگی محافظه‌کاری زنان در مقایسه با مردان ناشی شود. در واقع با استناد به دیدگاه‌های کلبرگ، روان‌شناس معروف، می‌توان گفت رفتار زنان مبتنی بر مراقبت است و در چنین موقعیتی انتظار می‌رود کارکنان زن به‌واسطه خصوصیات اخلاقی خاصی که از ویژگی‌های طبیعی آنها سرچشمه می‌گیرد، در برخی مواقع سکوت را بر ابراز عقیده ترجیح دهند. همچنین در کنار ماهیت منحصربه‌فرد زنان، نباید نسبت به این حقیقت بی‌اعتنا بود که جو و فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از اداره‌ها به‌گونه‌ای است که در آن فرصت اظهار نظر و اظهار وجود برای کارکنان مرد بیشتر از کارکنان زن است و شاید بتوان گفت که سازمان‌ها نتوانسته‌اند آن‌طور که باید و شاید از پتانسیل بالای زنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بهره‌مند شوند.

مقایسه آوای سازمانی برحسب سابقه خدمت نیز نشان داد آوای سازمانی کارکنان دارای سابقه خدمت پنج تا ده سال، به‌طور معناداری بیشتر از آوای سازمانی سایر کارکنان است. این موضوع ضمن آنکه بیان‌کننده فرصت مناسبی برای بهره‌مندی از نظرهای کارکنان با سابقه خدمت پنج تا ده سال است، لزوم توجه بیشتر به نظر سایر کارکنان را نیز بیش از پیش آشکار می‌کند.

اگرچه احتمال می‌رود جو آوایی سازمانی برحسب سطوح مختلف سازمانی متفاوت باشد، یکی از محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر آن بود که به‌دلیل مشغله‌های فراوان کارکنان و مدیران

سطوح بالای سازمانی، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و در نتیجه مطالعه دقیق آن امکان‌پذیر نبود. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی رابطه رهبری قابل اعتماد با آوای سازمانی برحسب سطوح مختلف سازمان بررسی و مقایسه شود. در عین حال با توجه به تأیید ارتباط بین این دو متغیر، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی ارتباط رهبری قابل اعتماد با سایر متغیرهای مرتبط همچون سکوت سازمانی، مشارکت کارکنان، کار تیمی و... پرداخته شود. همچنین با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش، به مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان تهران پیشنهاد می‌شود بیش از پیش به ویژگی‌هایی همچون بیان روشن و شفاف نظرها، تسهیم اطلاعات با کارکنان، یکسان بودن گفتار و رفتار، اهمیت به نظر کارکنان و توجه به دیدگاه‌های جایگزین در تعامل با کارکنان بپردازند و تلاش کنند که زیردستان نیز به این ویژگی‌ها در رفتار خود پایبند باشند. به‌طور ویژه پیشنهادهای زیر برای بهبود جو آوایی سازمان و افزایش احتمال مشارکت کارکنان در صحنه‌های مختلف سازمان مطرح می‌شود:

- با توجه به ارتباط معنادار بعد پردازش متوازن اطلاعات و آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، متناسب با نیازهای اطلاعاتی کارکنان پست‌های مختلف، به‌روزرسانی شود و امکان دستیابی کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات فراهم شود؛
- با توجه به ارتباط معنادار شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات با آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح مختلف سازمان، از طریق شرکت در تورهای تعالی داخل کشور و خارج کشور، تجربه‌های سازمان‌های برتر را رصد کنند و این تجربه‌ها را در قالب کارگاه‌های آموزشی در اختیار سایر اعضای سازمان قرار دهند؛
- با توجه به ارتباط معنادار شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات با آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح عملیاتی و میانی سازمان، تکنیک‌های افزایش خلاقیت همچون بارش 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؛
- با توجه به ارتباط معنادار پردازش متوازن اطلاعات با آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران به تشکیل دایره‌های کیفیت<sup>۱</sup> در بخش‌های مختلف سازمان اهتمام کنند. دوایر کیفیت می‌تواند زمینه همفکری و اجماع نظر کارکنان درباره علل مسائل سازمانی و راه‌حل‌های آن را از طریق مشارکت‌دادن آنها در اتاق‌های فکر هشت تا ده نفر فراهم آورد؛

- با توجه به ارتباط معنادار خودآگاهی رهبران با آوای سازمانی، به مدیران پیشنهاد می‌شود بیش از پیش برای نظام انتقاد و پیشنهاد اهمیت قائل شوند و در تصمیم‌گیری‌های خود به بازخوردهای ناشی از این نظام توجه کنند؛
- با توجه به ارتباط معنادار چشم‌انداز اخلاقی درونی با آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق پایبندی به منشور اخلاقی سازمان، کارکنان را به رعایت مفاد این منشور تشویق کنند.

## References

- Abbaszadeh, M. & Boudaghi, A. (2014). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Adaptive Capacity (The Case Study: Employees of Tabriz University). *Journal of Public Administration*, 6 (2): 289-308. (in Persian)
- Afkhami Ardakani, M. & Khalili Sadrabadi, A. (2013). A Review on the Role of Personality Factors in Formation of Silence in Knowledge Personnel. *Management researcher*, 5 (18): 65-83. (in Persian)
- Alvani, M., Memarzadeh Tehran, G., Alborzi, M. & Kazemi, H. (2013). Designing the Model of Spiritual Leadership in Iranian Administrative System. *Journal of Public Administration*, 3 (13): 21-40. (in Persian)
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Cottrill, K. & Denise Lopez, P. & Hoffman, C.C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *The International Journal Equality, Diversity and Inclusion*, 33 (3): 275-292.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50 (4): 869-884.
- Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership, *The Leadership Quarterly*, (23): 593-603.
- Dustar, M. & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational Justice and Its Effects on Employees Voice and Performance. *Journal of Management Studies In Development & Evaluation*, 23(72): 143 - 163. (in Persian)
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective. *Human Resource Management*, 50 (1): 113-129.



- Gholamzadeh, D. & Khazaneh, A.T. (2014). Surveying the Relationships between Leadership Styles, Organizational Health and Bullying (Case study: Islamic Republic of Iran Railway). *Journal of Public Administration*, 5 (4): 157-174. (in Persian)
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. & Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8): 993-1003.
- Greenberg, J. & Edwards, M. (2009). *Voice and silence in organization*. Emerald group publishing. first Edition.
- Hames, K.M. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes*. Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.
- Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears: quarterly journal. *Advanced Management Journal*, 74 (1): 4-12.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 (3): 247-260.
- Mirmohammadi, M. & Rahimian, M. & Jalali Khanabadi, T. (2012). Authentic Leadership and Job Engagement: The Moderating Role of Trust. *Journal of Public Administration Perspective*, (12): 15-34. (in Persian)
- Morrison, E.W. & Wheeler-Smith, S.L. & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1): 183-191.
- Naqvi moghadam, A.R. & Fahima, M. (2013). A comparative study of multi voice in the organizations (Bank Sepah), Office of Inspection and Audit. *Bank Sepah*, (144): 39-42. (in Persian)
- Nichols, T.W. & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (2): 182-195.
- Performance Report of ministry of Roads and Urban Development Tehran. (2013). Available on the website of the Statistics of ministry of Roads and Urban Development Tehran, <http://www.trudo.ir/fa/statistic>.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina, E. & Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2): 200-210.

- Roof, R. (2013). Authentic leadership questionnaire (ALQ) psychometrics. *Asian Journal of Business Ethics*, 3 (1): 1-8.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 395-417.
- Shams, A. & Samoei, R. & Porriahi, H. (2011). Surveying the Relation between Cooperation of Employees and 5 Sources of Manager's Power in State Hospitals of Isfahan. *Health Information Management*; 7 (Special Issue): 575-585. (in Persian)
- Travis, DJ. & Gomez, J.R., & Mor B. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10): 1831-1841.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Published in Journal of Management*, 34 (1): 89-126.
- Walumbwa, F., Christensen, A.L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers. *Organizational Dynamics*, (40): 110-118.
- Wong, C. & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23 (5): 522-538.
- Zahedi, S. & Ebrahimpour, H. & Khalili, H. (2013). Role of Transformational Leadership on Business Performance (In: Tehran Province Gas Company). *Journal of Public Administration*, 5 (13): 111-128. (in Persian)
- Zareematin, H., Taheri, F. & Sayyar.A (2012) Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences, *Iranian Journal of Management Sciences*, 6 (21): 77-104.