

بررسی تأثیر سبک‌های رهبری اخلاقی، تحول‌گرا و اصیل بر آوای کارکنان (یک مرور نظام‌مند)

امیرحسین رئوف قطب الدینی^۱

عسل سالمی^{۲*}

عسل محبی^۳

شقایق روستابایگی^۴

ساناز دادمحمدی^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۱۴

چکیده

در عصر حاضر، گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ چراکه از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده‌ی علایق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد. کارکنانی که به‌هردلیلی نخواهند ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را بگویند اغلب دچار استرس، نارضایتی، سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر، کاهش اعتماد بین افراد، کاهش تعهد به سازمان و نزول سطح عملکرد کارکنان را به همراه خواهد داشت. در این راستا 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. یکی از شکاف‌های موجود در ادبیات موضوعی آوای کارکنان، فقدان پژوهشی جامع در زمینه بررسی تأثیرات سبک‌های رهبری نوین (سبک‌های رهبری اخلاقی، تحول‌گرا و اصیل) بر بروز رفتار آوایی و آوای کارکنان، می‌باشد. در همین رابطه، پژوهش حاضر با هدف بررسی این موضوع، با استفاده از روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک) تدوین گردیده است. در راستای مرور مطالعات پیشین، تمامی پژوهش‌های موجود در پنج پایگاه اطلاعاتی مگیران، نورمگز، سیویلیکا، انسانی و پایگاه استنادی جهاد دانشگاهی با انتخاب کلید واژه‌های «رهبری اخلاقی»، «رهبری تحول‌آفرین»، «رهبری تحول‌گرا»، «رهبری اصیل»، «آوای کارکنان»، «آوای سازمانی» و «رفتار آوایی» مورد بررسی قرار گرفتند که در نهایت با حذف موارد تکراری و فاقد کیفیت، ۱۳ پژوهش به‌طور کامل در روند تحقیق وارد شدند که پس از معرفی و مرور ادبیات موضوعی متغیرهای تحقیق حاضر، داده‌های پژوهش‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. در پایان نیز با توجه به مرور نتایج مطالعات پیشین، پیشنهاداتی برای روش‌های افزایش سطح آوای کارکنان در سازمان‌ها با استفاده از سبک‌های رهبری مذکور ارائه گردید.

واژگان کلیدی

رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌گرا، رهبری اصیل، آوای کارکنان، رفتار آوایی، سکوت سازمانی

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد (amirraoof@mail.um.ac.ir)

۲- * دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه خيام (asalsalemi2002@gmail.com)

۳- دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه خيام (mohebiasal62@gmail.com)

۴- دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه خيام (Shaghyeghrostaiei@gmail.com)

۵- دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه خيام (Sanazdm846@gmail.com)

مقدمه

برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین سازمان و کارکنان به گونه ای باشد که طی آن کارکنان تمایل داشته باشند و بخواهند به راحتی و بی دغدغه، ایده ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (همس^۱، ۲۰۱۲؛ به نقل از دوستار، اسماعیل زاده و حسینی، ۱۳۹۵). در عصر حاضر، گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان ها اهمیت ویژه ای یافته است؛ چراکه از یک طرف ایده ها و نظرات کارکنان می تواند راه گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس کننده ی علایق و خواسته های آن ها به مدیریت سازمان باشد. اصطلاح «آوا» نخستین بار توسط هیرچمان^۲ (۱۹۷۰) مطرح شد. او آوای کارکنان را هر گونه تلاش برای تغییر (به جای فرار از مسائل قابل اعتراض)، تعریف کرد و اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی، واکنش نشان می دهند (نظری، کاشف و بهنام، ۱۳۹۹). کارکنانی که به هر دلیلی نخواهند ایده ها، نظرات و اطلاعات خود را بگویند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی، سرخوردگی های شغلی و گوشه گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه ی خود منجر به پدیده هایی هم چون سکوت سازمانی می شود. بروز پدیده سکوت در میان کارکنان باعث به وجود آمدن یک جوّ سازمانی منفی می شود که با نگرشهایی منفی نظیر کاهش اعتماد بین افراد و کاهش تعهد به سازمان همراه است. به وجود آمدن این جوّ منفی می تواند با عواملی نظیر تعارض های میان گروهی همراه باشد که این تعارض ها در نهایت می توانند به نزول سطح عملکرد و رضایت کارکنان منجر شوند؛ از سوی دیگر، سکوت آثاری منفی بر کارکنان بر جای می گذارد که تمامی این آثار می تواند بر عملکرد آن ها تأثیرگذار باشند، از جمله این آثار می توان به استرس و افسردگی اشاره کرد. متغیر مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و.. محیطی امن می بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش اند. آوای سازمانی به عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی مختلفی مربوط می شود، بنابراین شناسایی عواملی که سبب بروز آوا در سازمان می شود و سکوت کارکنان را می شکند و در نهایت سازمان را به سمت نوآوری و خلاقیت و حل مشکلات سازمانی و توسعه پیش می برد، اهمیت می یابد (افخمی، ۱۳۹۱).

رهبری یکی از موضوعات اساسی در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می شود. رهبر، زیردستان خود را با وجود داشتن استعدادها و توانایی های متنوع و مهارت های مختلف تربیت کرده و بر آن ها تأثیر می گذارد (باغخواستی، نیازآذری و جبار، ۱۳۹۹). مدیران می توانند به وسیله سبک رهبری، خلاقیت و نوآوری را در سازمان ها با نفوذ در باورها و هدف کارکنان و انگیزش آنان رواج دهند (اشمیت^۳، ۲۰۰۷). زمانی که رهبران با اشتیاق به بحث و گفت و گو با کارکنان خود می پردازند و از نظرات آنان در فرآیندهای مختلف سازمانی بهره می برند، به نوعی زیردستان را برای اظهار نظر برمی انگیزانند؛ اما با نبود چنین خصلت هایی در رهبران سازمان احتمالاً کارکنان از بیان ایده ها و نظرات خود پرهیز خواهند کرد. با این توصیف محققان سازمانی همواره به دنبال مطالعه ی آن هستند که تحت چه شرایطی بروز آوای

¹ Hames

² Hirschman

³ Schmidt

سازمانی اتفاق می‌افتد؛ در این زمینه یکی از مهمترین مولفه‌هایی که پژوهشگران آن را به عنوان عامل تسهیل‌گر در بروز آوای سازمانی مطرح می‌کنند سبک رهبری است (دیترت^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). در همین رابطه بایستی اشاره کرد که امروزه سازمان‌ها برای ادامه بقا و توسعه خود به افزایش دانش و آگاهی از محیط و ایجاد تحولات سازمانی گسترده نیاز دارند. در این شرایط، نقش رهبرانی که سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند، بیش از گذشته آشکار می‌گردد. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌آفرین (تحول‌گرا) می‌نامند (برسون^۲، ۲۰۱۰). اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند (زاهدی، ۱۳۹۰).

با توجه به شرایط فعلی و اقدامات سوال‌برانگیز اخلاقی در کسب‌وکارها، اهمیت توجه به سبک‌های رهبری اخلاقی بیشتر شده است. مطالعه رفتار اخلاقی در سازمان‌ها، به خصوص اشکال رهبری اخلاقی، روزبه‌روز در حال گسترش است چرا که رفتار اخلاقی رهبران نه تنها اثرات زیادی بر ایجاد محیط‌های کاری توأم با جو شفقت و همدردی دارد بلکه اثرات زیادی بر متغیرهای مرتبط با رفتار سازمانی دارد. از این رو نقش رهبری اخلاقی در سازمان‌های مدرن امروزی به واقعیت انکارناپذیری تبدیل شده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات نشان می‌دهد رهبری اخلاقی به عنوان یکی از عوامل مهمی است که باعث تقویت خلاقیت افراد و بهبود آوای کارکنان و صداهای مرتبط با بهبود می‌گردد. رهبری اخلاقی با ایجاد باورها، شناخت اخلاقی، اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی و ترویج فرهنگ صداقت و اعتماد، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند.

رهبری اصیل بر اساس ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی و از فرآیند ظرفیت روانی مثبت و مفهوم تعالی سازمانی شکل گرفته که باعث خودآگاهی و خود تنظیمی مدیران می‌شود. این سبک رهبری، الگویی متعالی و رشد یافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرایند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد بهتر به رهبر اقتدا کنند (آماندا^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی به درک قوت‌ها و ضعف‌های فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص رهبر اشاره دارد؛ (جنبه‌های اخلاقی درونی) جنبه‌های درونی اخلاقی منعکس‌کننده تعهد رهبر به ارزش‌های محوری اخلاق می‌باشد، (پردازش متعادل اطلاعات) شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری است و شفافیت روابط (به این معنا که رهبر، اطلاعات را به شکلی آزادانه به اشتراک بگذارد و نظرات و احساسات واقعی خود را بیان کند) را در کار با پیروان کارکنان فراهم می‌سازد (لیانگ^۴، ۲۰۱۷).

¹ Detert

² Beroson

³ Amanda

⁴ Liang

یکی از شکاف‌های موجود در ادبیات موضوعی آوای کارکنان، فقدان پژوهشی مروری و جامع در زمینه بررسی تأثیرات سبک‌های رهبری نوین بر بروز رفتار آوایی و آوای کارکنان می‌باشد. در این راستا نویسندگان پژوهش حاضر با هدف بررسی موضوع ذکر شده، ابتدا با توجه به مطالعه ادبیات موضوعی سبک‌های رهبری، سه سبک رهبری اخلاقی، تحول‌آفرین و اصیل (پیشایندها و تأثیرات سبک‌های رهبری مذکور بیشتر از سایر سبک‌های رهبری دیگر در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است) را انتخاب نموده و سپس با توجه به اهمیت تأثیر این موارد در بروز آوای کارکنان به مرور مطالعات پیشین با روش مرور سیستماتیک پرداخته‌اند.

مبانی نظری و ادبیات پژوهش

آوای کارکنان

آوای سازمانی به معنای گفت‌وگو درمورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (عبدلی، ولیان و کوشکی جهرمی، ۱۳۹۸). در همین رابطه آوای کارکنان نیز به عنوان تبادل اختیاری دیدگاه‌ها، پیشنهادات و نظرات در مورد مسائل کاری تعریف می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است. این رفتار می‌تواند شامل بحث در مورد مشکلات با مسئولان و رهبران، ارائه راه‌حل‌های مسئله به بخش منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر سیاست‌های محیط کار و یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد (لیانگ، ۲۰۱۷؛ به نقل از اردلان، قنبری و فائق محمدی، ۱۳۹۴). کارکنان برای بروز آوا چهار هدف را دنبال می‌کنند، بیان نارضایتی خود از مدیریت سازمان، نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و حفظ رابطه متقابل بین کارفرما و کارکنان (محمدی، ۱۳۹۹). وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد؛ به همین دلیل افرادی که نظرات، ایده‌ها و اطلاعات خود را نتوانند بیان کرده و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل ایشان می‌شود (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱؛ به نقل از اردلان، قنبری و فائق محمدی، ۱۳۹۴). صاحب‌نظران انواع آوای کارکنان را به شرح زیر معرفی کرده‌اند که در ادامه توضیح آن ارائه می‌شود:

آوای مطیع: ون داین^۱ و همکاران (۲۰۰۳)، آوای مطیع را به صورت بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر مبنای احساس تسلیم تعریف کرده‌اند. آوای مطیع رفتاری منفعلانه مبتنی بر این احساس است که فرد قادر به ایجاد شرایط متفاوت نمی‌باشد که این ناتوانی در ایجاد تغییر، منجر به بیان اظهارات موافقت‌گونه و حمایتی مبتنی بر خودکارآمدی پایین می‌گردد؛ در این حالت فرد با این دیدگاه که نظرها و ایده‌های او نمی‌تواند تغییر چندانی ایجاد کند، تنها نظرهایی در توافق با شرایط موجود ابراز می‌کند؛ هرچند در عمل ممکن است از این شرایط ناراضی باشد و نظرهایی مغایر با آنچه بیان می‌کند در ذهن داشته باشد (دوستار، اسماعیل‌زاده، حسینی، ۱۳۹۵؛ احمدی‌زهرانی، امینی، نیک‌مرام، ۱۳۹۲).

¹ Van Dyne

آوای تدافعی: این نوع رفتار بر مبنای ترس و رفتار محافظت‌جویانه بروز می‌کند. اگر کارمندی از نتایج تنبیه‌آمیز بحث کردن در مورد مشکلات ترس داشته باشد، رفتار محافظت‌جویانه را با هدف حفاظت از خود در پیش خواهد گرفت. برای مثال، سعی می‌کند با استفاده از آوای تدافعی، توجه و سرزنش‌ها را به سمت دیگری معطوف کند. عذرخواهی، توجیه، عدم قبول مسئولیت و سرزنش انکار جزو استراتژی‌های خودمحافظتی هستند که در آن‌ها برای واکنش در برابر احساس تهدید استفاده می‌شود. نقطه کلیدی مشترک این رفتارها، حفاظت در برابر نتایج نامطلوب و دلهره‌آور است؛ پس می‌توان آوای تدافعی را به صورت بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرها- بر مبنای ترس - با هدف حفاظت از خود تعریف کرد.

آوای نوع‌دوستانه: محققان این نوع آوا را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند. آوای نوع‌دوستانه به ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی تعریف شده، آوای نوع‌دوستانه رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است. انگیزه اصلی این نوع آوا، نفع‌رسانی به دیگران و همچنین سازمان است. نمونه‌هایی از آوای سازمانی عبارت‌اند از بیان راه حل مشکلات به گونه‌ای که سایر افراد گروه یا سازمان از آن نفع ببرند؛ پیشنهاد خلاقانه یا بیان ایده‌هایی برای تغییر، نظیر وقتی که سازمان در انجام یک پروژه با مشکلی مواجه شده است. از آنجا که همواره ممکن است برخی از کارکنان از شرایط موجود راضی باشند و ترجیح دهند وضعیت موجود حفظ شود، آوای نوع‌دوستانه الزاماً توسط همه افراد سازمان مثبت تلقی نمی‌شود. مشخصه کلیدی آوای نوع‌دوستانه این است که انگیزه اصلی آن نفع‌رسانی به خود نیست (دوستار، اسماعیل زاده و حسینی، ۱۳۹۵).

رهبری اخلاقی

بیشتر پژوهشگران رهبری اخلاقی را به صورت کشمکش بین انگیزه‌های خودخواهانه و دیگرخواهانه تعریف کرده‌اند و معتقدند که یک رهبر اخلاقی توسط مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت‌های صحیح به جای منفعت‌طلبی شخصی، عمل می‌کند (روزبولت^۱ و همکاران، ۱۹۸۸). در تعریف رهبری اخلاقی معمولاً به تعریف براون^۲ و همکاران (۲۰۰۵)، استناد می‌شود. آن‌ها رهبری اخلاقی را از منظر یادگیری اجتماعی بررسی و آن را به صورت نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کردند؛ در این تعریف رهبران اخلاقی به عنوان الگوهایی برای رفتار مناسب هنجاری معرفی شده‌اند (براون و همکاران، ۲۰۰۵). رزیک^۳ و همکاران (۲۰۰۶) رفتارهای مختلفی را برای رهبران اخلاقی برشمردند که عبارت‌اند از اقدام بر اساس عدالت و انصاف، اجازه اظهارنظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی.

رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند. از پیامدهای رهبری اخلاقی، می‌توان به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی، کاهش رفتار غیرمولد، نگرش‌های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرد (تروینو^۴ و براون، ۲۰۰۶).

¹ Rusbult

² Brown

³ Resick

⁴ Trevino

کالشن، دن هارتوگ و دهوق (۲۰۱۱) تأکید می‌کنند که رهبران اخلاقی از لحاظ اجتماعی مسئولیت استفاده از قدرت را دارند و رهبری اخلاقی به عنوان فرایندی در نظر گرفته می‌شود که بر شیوه مسئولیت اجتماعی فعالیت‌های دیگران در دستیابی به اهداف تأثیر می‌گذارد. آن‌ها انصاف و تسهیم قدرت را به عنوان دو بُعد رفتاری رهبری اخلاقی شناسایی کردند. اولین بُعد، انصاف است که به عنوان شکل مهمی از رفتار رهبری اخلاقی نگریسته می‌شود و رهبران اخلاقی با صداقت عمل و منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند. آن‌ها انتخاب منصفانه‌ای انجام داده، افراد قابل اعتماد و باصداقتی هستند، اقدامات جانب‌دارانه انجام نمی‌دهند و مسئولیت کارهای خود را برعهده می‌گیرند. دومین بُعد، تسهیم قدرت است که رهبران اخلاقی به کارکنانشان فرصت می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و ایده‌های آن‌ها را می‌شنوند. رهبران اخلاقی به آوای کارکنان توجه می‌کنند و تسهیم قدرت به کارکنان فرصت می‌دهد که وابستگی خود به رهبر را کاهش دهند (کالشن و دن هارتوگ، ۲۰۰۹). صداقت یکی دیگر از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی است که در رفتار صادقانه بین آنچه که فرد می‌گوید و باید انجام شود با آنچه انجام می‌شود، هماهنگی وجود دارد. رهبران به عنوان رهبران اخلاقی باید به وعده‌های خود عمل کنند و به کارکنان خود اعتماد داشته باشند که این رفتارها را صداقت نام می‌نهند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری تحول‌آفرین

در میان تئوری‌های نوین، رهبری تحول‌آفرین از جمله شیوه‌های رهبری است که پژوهش‌های گوناگونی در مورد آن صورت گرفته است. از نظر برنز (۱۹۷۸) این شیوه رهبری فرایندی را توصیف می‌کند که در آن رهبر تعهد اعضای سازمان را نسبت به اهداف جلب می‌کند و اعتماد آن‌ها را در راه دستیابی به این اهداف برمی‌انگیزد. برنز (۱۹۷۸) توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمده و اهمیت مبنای اخلاقی رهبر-پیرو کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری تبادلی و تحول‌آفرین را مطرح نمود (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). از بین این دو شیوه رهبری، بس (۱۹۹۷) بر اساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی را ارائه نمود. او رهبری تحول‌آفرین را فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت رسیدن به آن اهداف تعریف می‌نماید. از نظر وی رهبر تحول‌آفرین کسی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها انگیزه می‌دهد و افراد را تشویق می‌نماید تا به جای تعقیب منافع شخصی از اهداف دسته‌جمعی پیروی نمایند. بر اساس مدل او رهبری تحول‌آفرین در چهار بُعد نفوذ آرمانی (رفتار و نگرش)، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد (ماوریناک، ۲۰۰۵). در تعریفی مشابه سیمولا و همکاران (۲۰۱۲) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌کنند که در آن تعاملات میان اشخاص سازمان حول یک هدف جمعی طوری سازمان یافته‌است که با تحول، ایجاد انگیزه و تقویت اعمال و الهامات اخلاقی زیردستان همراه است (کوسین و کابالرو، ۲۰۱۳).

رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. طبق نظر جیوتی و کور^۲ (۲۰۱۵) کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش به پیروان

^۱ Kalshoven, Den Hartog & Dehoogh

^۲ Jyoti & Kour

کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضا گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (افسر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ به نقل از رجبی فرجاد و جهانگیری، ۱۳۹۹).

رهبری اصیل

رهبری اصیل شامل رفتار سازمانی مثبت از جمله اعتماد به نفس، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است که در آن حقوق کارکنان محترم شمرده شده و عدالت سازمانی در ابعاد مختلف آن جزء ضروریات کارکردهای سازمان است (ناصری کوچه بیوک، رضاییان، گودرزی و امیر کبیری، ۱۴۰۰؛ به نقل از بیک زاد، ۱۴۰۰). رهبر اصیل به عنوان کسی که قابل اعتماد است تعریف می‌شود. این رهبران افرادی رازدار، امیدوار، خوش بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور بوده و درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند. آنها سطح بالایی از صداقت، پابندی عمیق به اهداف، شور و شوق و مهارت هدایت افراد را دارند (کیخا و ناستی زایی، ۱۳۹۹). از مؤلفه‌های رهبری اصیل می‌توان به مؤلفه‌های اعتماد بین فردی، فرهنگ اصیل، مشارکت‌پذیری، کشف استعدادها و توانمندسازی و اثر بخشی اشاره کرد. الگوی رهبری اصیل پیامدهایی نیز در سازمان‌ها به دنبال دارد. این الگو با برقراری روابط مثبت و بازی ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباه‌های خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمعارف و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (دارابیگی، ایران نژاد، جهانیان و عبدالحی، ۱۳۹۹). رهبری اصیل شکلی از رفتارهای مثبت و حمایتی رهبر است که با ظرفیت روانی مثبت و ارزش‌های اخلاقی برای تقویت رشد فردی کارکنان مشخص می‌شود. رهبران اصیل تمایل به نشان دادن چهار رفتار اصلی (ابعاد رهبری اصیل) دارند: خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متعادل و دیدگاه اخلاقی درونی (نيسواتی، ویروان، کیب، ساگاف و دارابال^۲، ۲۰۲۱؛ به نقل از بیک زاد، ۱۴۰۰). در همین راستا طبق نظر آوولیو و گارنر^۳ (۲۰۰۵) رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر و رفتار خود دارد و از ارزش‌ها، دیدگاه‌های اخلاقی و قوت‌های خود و دیگران آگاه است؛ از بافتی که در آن فعالیت می‌کند آگاه است؛ مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، اخلاق‌گرا و آینده‌نگر است. رهبران اصیل فرصت‌هایی را برای رشد ظرفیت‌های

¹ Afsar

² Niswaty et al

³ Avolio & Garner

رهبری در سایرین ایجاد کرده و از طریق کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار، منجر به اعتمادسازی و تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت می‌شوند (والومبوا^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

تأثیر سبک‌های رهبری بر آوای کارکنان

در پژوهش‌های مرتبط با سکوت و آوای سازمانی، نحوه عمل و ویژگی‌های رهبران به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار مطرح شده است (دوستار، اسماعیل‌زاده و حسینی، ۱۳۹۵). وجود آوا در سازمان نیازمند حمایت و جهت‌گیری مثبت رهبران نسبت به عقاید کارکنان است (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱). وجود سه باور منفی در رهبران سازمان زمینه‌ساز اصلی کاهش آوا در سازمان است؛ اولین باور این است که کارکنان دارای مصالح شخصی هستند و قابل اطمینان نیستند، لذا نمی‌توان به افکار و عقاید آن‌ها اعتماد کرد. باور ضمنی دوم این است که مدیریت، بیشترین اطلاعات را درباره مهم‌ترین موضوعات سازمانی دارد، لذا وظیفه گروه مدیریت اداره کردن و دستور دادن است نه توجه به ابراز عقاید پراکنده و بی‌اهمیت و سومین باور ضمنی حالتی است که در آن اجماع نظر و اتفاق رأی نشانه سلامتی سازمان است و درعین حال از اختلاف نظر و مخالفت باید پرهیز شود (حسن پور و عسکری، ۱۳۹۱). با توجه به تأثیری که جو حاکم بر سازمان بر میزان بروز عقاید و دیدگاه‌های کارکنان دارد، می‌توان گفت که رهبری و بخصوص ایجاد انگیزش در کارکنان می‌تواند عاملی مهم در ابراز عقاید از سوی آنان باشد. به عبارتی آوا و یا سکوت سازمان بیشتر از آن‌که متأثر از ویژگی‌های شخصیتی افراد باشد از جو حاکم بر سازمان متأثر است و چه کسی غیر از رهبری سازمان می‌تواند این جو را تحت تأثیر قرار دهد و آن را در جهت مثبت و یا منفی حرکت دهد.

با توجه به اینکه آوا و عدم ابراز آن (سکوت) در سازمان نیازمند ایجاد انگیزه در افراد است؛ این امر نیازمند شخصی است که علاوه بر قدرت و توانمندی تشویق و تنبیه کارکنان، اشخاص درون سازمان را در این کار راهنما و راهبر باشد و در صورت لزوم مورد حمایت خود قرار بدهد. رهبری تحول‌آفرین با توجه به اینکه هم جنبه درونی دارد (عواملی که به خود رهبر مربوط می‌شود) و هم جنبه بیرونی (عواملی که در ارتباط با دیگران است)، می‌تواند ضمن کنترل عوامل درونی همچون رفتار و ویژگی آرمانی و بهبود این ابعاد در وجود خود کارکنان، آنان را به بروز این رفتارها تشویق و ضمن بهبود عوامل بیرونی همچون انگیزش و حمایت اجتماعی آنان را به ابراز عقاید خود ترغیب نماید (اردلان، قنبری و فائق الهی، ۱۳۹۴). در همین رابطه بایستی اشاره کرد که آوای کارکنان ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارکنانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند، نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوءتفاهم یا انتقاد هدایت کند؛ به‌طور مثال دوان^۲ و دیگران (۲۰۱۷)، اعلام کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به کارمند امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) اشاره کرده‌اند که رهبران تحول‌آفرین از امنیت روان‌شناختی کارکنان‌شان حمایت می‌کنند، با این باور که درگیر شدن در رفتارهای ریسک‌پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود؛ ازاین‌رو

¹ Walumbwa

² Duan

نگرانی‌های منفی درباره اظهارنظر را کاهش می‌دهند که به‌نوبه‌ی خود صدای کارمند را موجب خواهد شد. انگیزش الهام‌بخش (مؤلفه‌ی دیگر رهبری تحول‌آفرین) به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضا گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادهای برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (مارتین^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ به نقل از رجبی فرجاد و جهانگیری، ۱۳۹۹).

رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آنها به‌وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند. از پیامدهای رهبری اخلاقی، می‌توان به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی، کاهش رفتار غیرمولد، نگرش‌های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرد (تروینو و براون^۲، ۲۰۰۶). از جمله عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی را می‌توان عوامل مدیریتی مانند نگرش رهبر نسبت به کارکنان و میزان گشودگی رهبر دانست (موریسون و میلیکن^۳، ۲۰۰۰)؛ در همین راستا براون و همکاران (۲۰۰۵)، معتقدند که رهبری اخلاقی نوعی از رهبری است که از ویژگی‌های آن می‌توان به اقدام براساس عدالت و انصاف، اجازه اظهارنظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی اشاره کرد. آن‌ها در بیان نتایج رهبری اخلاقی به «تمایل کارکنان برای گزارش مسائل و مشکلات به رهبر» اشاره کرده و در توضیح این رابطه عنوان می‌کنند که بیان مشکلات از سوی کارکنان همواره ریسک نتایج منفی نظیر انتقام‌جویی از جانب رهبران را به همراه دارد؛ اما اگر کارکنان به قابل اعتماد بودن و اخلاق‌مداری مدیر که از ویژگی‌های رهبری اخلاقی است، اطمینان داشته باشند این ریسک کاهش می‌یابد و کارکنان با احتمال بیشتری نظرهای خود را بیان خواهند کرد (براون و همکاران، ۲۰۰۵). دترت^۴ و بوریس (۲۰۰۷) یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر آوای سازمانی را گشودگی رفتار رهبران دانسته‌اند. به عقیده ون داین و همکاران (۲۰۰۳) نیز کارکنانی که گمان می‌کنند مدیران آن‌ها قصد ندارند ایده، پیشنهادهای و نظرها آن‌ها را مورد توجه قرار دهند، انگیزه لازم برای بروز آوا را نخواهند داشت (دوستار، اسماعیل زاده و حسینی، ۱۳۹۵) یک رهبر اخلاقی با کارمندان به صورت منصفانه برخورد می‌کند و نیازهای آن‌ها را در نظر می‌گیرد. این رفتار باعث افزایش رضایت کارمندان شده و انگیزه آن‌ها را برای اشتیاق شغلی بالا می‌برد. اشتیاق شغلی نیز منجر به شکل‌گیری انگیزه درونی برای انجام وظایف کاری می‌شود. این انگیزه درونی نیز می‌تواند باعث رفتارهای فراتر از فراتر از آوای سازمانی گردد.

¹ Martin et al

² Trevino & Brown

³ Morrison & Milliken

⁴ Detret & Burris

در راستای تاثیر سبک رهبری اصیل بر ایجاد رفتار آوای کارکنان کی پناه و خاکسار (۱۳۹۷) اشاره کرده‌اند که رهبران اصیل نیز با اطمینانی که به زیردستان خود دارند به آن‌ها تفویض اختیار کرده، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی مشارکت داده و فرصت انتقاد و اظهار نظر در مورد مسائل سازمانی را برای آن‌ها فراهم می‌نمایند (کی پناه و خاکسار، ۱۳۹۷).

پیشینه پژوهش

لیانگ (۲۰۱۷) پژوهشی را تحت عنوان بررسی رابطه بین رهبری اصیل با آوای کارکنان انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری اصیل و ابعاد آن با آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

چنگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با اشتیاق شغلی و رفتار آوای کارکنان انجام دادند؛ نتیجه این پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اخلاقی رابطه معناداری با اشتیاق شغلی و رفتار آوا دارد.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به دنبال بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان بودند. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مؤلفه‌ی آوای تدافعی، آوای نوع‌دوستانه و آوای مطیع تاثیرگذار است. در همین راستا، پژوهش احمدی زهرانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز که با هدف بررسی اثر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد انجام گرفته بود، تاثیر رهبری اخلاقی را بر آوای کارکنان مورد تأیید قرارداد و همچنین مشخص شد که در جامعه مورد مطالعه رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه تاثیر داشته است.

نتایج پژوهش دوستدار و همکاران (۱۳۹۵) نشان‌دهنده تاثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای سازمانی بود؛ همچنین با توجه به فرضیه‌های پژوهش به بررسی تأثیرات سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد پرداخته شد که تاثیرگذاری سکوت و آوای سازمانی نیز بر عملکرد کارکنان به اثبات رسید.

در تحقیق دیگری فروتن نژاد و آقابابایی (۱۳۹۴)، با هدف بررسی تاثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در شرکت پتروشیمی شیراز با استفاده از ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه آوای کارکنان و رهبری اخلاقی نشان دادند رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان شرکت پتروشیمی شیراز تاثیرگذار است به عبارت دیگر در جامعه مورد مطالعه، ابعاد انصاف، تسهیم قدرت، صداقت و رهنمودهای اخلاقی از سبک رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و مولفه‌های آن (آوای تدافعی، آوای مطیع و آوای نوع‌دوستانه) تاثیرگذار است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه مروری نظام‌مند (سیستماتیک) بوده که با هدف بررسی ارتباط و نیز تاثیرات سه سبک رهبری اخلاقی، تحول‌آفرین و اصیل بر آوای کارکنان تدوین گردیده است. در مرحله اول پژوهش‌های مرتبط با جستجوی کلیدواژه‌های «رهبری اخلاقی»، «رهبری تحول‌آفرین»، «رهبری تحول‌گرا»، «رهبری اصیل»، «آوای کارکنان»، «آوای

سازمانی» و «رفتار آوایی» در قسمت عنوان و چکیده مقالات در پنج پایگاه اطلاعاتی مگیران^۱، نورمگز^۲، سیویلیکا^۳، انسانی^۴ و پایگاه استنادی جهاد دانشگاهی^۵ جمع‌آوری گردیدند. بازه زمانی انتخاب شده برای جستجوی مقالات، از سال ۱۳۸۰ الی ۱۴۰۰ بود. در مرحله بعد تعدادی از پژوهش‌ها که در پایگاه‌های فوق، تکرار شده بودند حذف گردیدند؛ سپس مقالاتی که بصورت مروری، فاقد فایل، نقص در روش تحقیق یا جامعه مورد مطالعه و نتیجه‌گیری مشخص بودند از روند پژوهش حذف گردیدند. در انتها با حذف موارد مذکور، جمعا تعداد ۱۴ مقاله به مطالعه حاضر وارد گردید که در ادامه به دلیل گستردگی مطالب، خلاصه‌ای از پژوهش‌های یافت شده در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی با موضوع تأثیر سبک‌های رهبری اخلاقی، تحول‌گرا و

اصیل بر آوای کارکنان

ردیف	نویسندگان	جامعه آماری و تعداد نمونه	ابزار اندازه‌گیری پژوهش	ابزار و روش تحلیل	نتایج	ضریب مسیر و مقدار اثر
۱.	فروغی سوها (۱۴۰۰)	۲۹۲ نفر از معلمان دوره ابتدایی سال تحصیلی ۹۸-۹۹ ناحیه یک استان اردبیل	پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی کالشنون و همکاران (۲۰۱۱) فرهنگ اخلاقی گوبل و همکاران (۲۰۱۱) آوای سازمانی زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)	مدل‌یابی معادلات ساختاری - نرم افزارهای SPSS 21 Lisrel 8	تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان	رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی = ۰/۸۸
۲.	رجبی فرجاد و جهانگیری (۱۴۰۰)	۳۲ نفر از بخش‌های مختلف تخصصی و بستری در قالب رهبری تحول‌آفرین و ۲۲۶ نفر از پرستاران بیمارستان شهدای تجریش	پرسش‌نامه آوای کارکنان زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) افسر و همکاران (۲۰۱۹) و رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴)	مدل‌یابی معادلات ساختاری - نرم افزار Smart pls نسخه دو	تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان	رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان = ۰/۱۶۰

¹ Magiran.com

² Noormags.ir

³ Civilica.com

⁴ Ensani.ir

⁵ Sid.ir

۳.	سهرابی و فرهمندیان (۱۴۰۰)	۲۱۰ نفر از کارکنان اداره امور مالیاتی در استان زنجان	پرسش نامه افسر و همکاران (۲۰۱۹)	مدل یابی معادلات ساختاری - نرم افزارهای SPSS و Lisrel 8	رابطه مثبت و معنادار میان رهبری تحول گرا و آوای کارکنان ۰/۲۵	ضریب رابطه میان رهبری تحول گرا و آوای کارکنان = ۰/۲۵
۴.	بهرامی و کیانی (۱۴۰۰)	۱۶۸ نفر از کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور در سال ۱۳۹۷	پرسش نامه رهبری اخلاقی دھوق ودن هارتگ (۲۰۰۸) آوای کارکنان زھیر واردوغان (۲۰۱۱) رفتار شهروندی تیر و همکاران (۲۰۰۴) و هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳)	آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر - نرم افزارهای PLS و SPSS21	تاثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و همچنین تاثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان به واسطه هویت سازمانی	رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۲۱
۵.	بیگ زاد (۱۴۰۰)	۱۳۳ نفر از کارکنان کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی	پرسش نامه های رهبری اصیل گاردنر، آوولیو و والیوم (۲۰۰۵) و پرسش نامه آوای سازمانی همس (۲۰۱۲)	مدل سازی معادلات ساختاری و همبستگی - نرم افزار Smart pls	تاثیر مثبت و معنادار رهبری اصیل بر آوای سازمانی و صلاحیت اخلاقی و همچنین تاثیر مثبت مرشدیت سازمانی و صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی	رهبری اصیل بر آوای سازمانی = ۰/۱۹۸

رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۸۶۳ بُعد صداقت بر آوای کارکنان = ۰/۵۵ بُعد رهنمودهای اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۸۲۵ بُعد تسهیم قدرت بر آوای کارکنان = ۰/۸۸۷ بُعد انصاف بر آوای کارکنان = ۰/۶۹۴	تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی و تمامی ابعاد آن بر آوای کارکنان	رگرسیون خطی معادلات ساختاری – نرم افزارهای Smart pls3 و SPSS	پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) و آوای کارکنان زهیر و اردوقان (۲۰۱۱)	۱۵۵ نفر از کارکنان آموزش فنی و حرفه‌ای استان اردبیل	جنابی نمین (۱۳۹۹)	۶.
بُعد ترغیب ذهنی بر آوای کارکنان = ۰/۳۳۵ بُعد نفوذ آرمانی بر آوای کارکنان = ۰/۳۳ بُعد ملاحظات فردی بر آوای کارکنان = ۰/۳۳۸ بُعد انگیزش الهام بخش بر آوای کارکنان = ۰/۸۲۵	رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و آوای سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار ابعاد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش بر آوای کارکنان	آزمون رگرسیون ضریب همبستگی، نرم افزار SPSS 22	دو پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین و شکل‌گیری آوای سازمانی (محقق ساخته)	۱۹۷ نفر از کارکنان دانشگاه شهرستان کازرون	موسوی (۱۳۹۸)	۷.

۸	محمدی فاتح، رهنورد، طهماسبی و اسدی (۱۳۹۷)	۲۶۴ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران	پرسش نامه رهبری اخلاقی کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) و رفتار آوایی کارکنان زهیر و همکاران (۲۰۱۱)	مدل یابی معادلات ساختاری - SPSS 24 AMOS 22	تاثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر رفتار آوایی کارکنان تاثیر مثبت آوای کارکنان بر خلایق کارکنان.	رفتار اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۳۶
۹.	کی پناه و خاکسار (۱۳۹۷)	۱۵۲ نفر از کارکنان اداره منابع طبیعی شهرستان سنندج	پرسش نامه استاندارد رهبری اصیل آوولیو و گاردنر (۲۰۰۵)، پرسش نامه آوای کارکنان زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)	رگرسیون خطی - نرم افزار PLS	رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و آوای کارکنان و همچنین تاثیر مثبت و معنادار ابعاد رهبری اصیل از قبیل خود آگاهی، جنبه های اخلاقی، شفافیت و پردازش متعادل بر آوای کارکنان	رهبری اصیل بر آوای کارکنان = ۰/۶۷۱ خود آگاهی بر آوای کارکنان = ۰/۳۵۶ جنبه های اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۴۲۴ شفافیت روابط بر آوای کارکنان = ۰/۵۳۹ پردازش متعادل بر آوای کارکنان = ۰/۶۲۱
۱۰.	دوستار، اسماعیل زاده و حسینی	۲۵۷ نفر از کارکنان دانشگاه گیلان	پرسشنامه های محقق ساخته	تحلیل عاملی اکتشافی، روش مولفه های اصلی و چرخش	تاثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر بعد آوای	رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه = ۰/۲۴۲ رهبری اخلاقی بر

	(۱۳۹۵)			ماتریس عامل‌ها به روش ایکواماکس - نرم افزار SPSS	نوع دوستانه کارکنان و همچنین عدم تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و تدافعی	آوای تدافعی = ۰/۰۶ رهبری اخلاقی بر آوای مطیع = ۰/۰۵ -
۱۱.	اردلان، قنبری و فائق محمدی (۱۳۹۴)	۲۱۰ نفر کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر سندج	پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو (۲۰۰۲) پرسش‌نامه آوای سازمانی همس (۲۰۱۲)	رگرسیون چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری	تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی	رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی = ۰/۹۲
۱۲.	فروتن نژاد و آقا بابایی (۱۳۹۴)	۳۱۲ نفر از کارکنان پتروشیمی شیراز	پرسش‌نامه محقق ساخته	همبستگی پیرسون - نرم افزار SPSS	رابطه مثبت و معنادار میان رهبری اخلاقی و ابعاد آن با آوای کارکنان	رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۸۷
۱۳.	احمدی، امینی و نیک مرام (۱۳۹۲)	۳۱۷ نفر از کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد	پرسش‌نامه رهبری اخلاقی کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) و پرسش‌نامه آوای کارکنان زهیر و اردوقان (۲۰۱۱)	مدل‌یابی معادلات ساختاری - نرم افزار Amos	تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه	رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان = ۰/۳۹ رهبری اخلاقی بر آوای مطیع = ۰/۱۴ رهبری اخلاقی بر آوای تدافعی = ۰/۲۱ رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه = ۰/۱۴

بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی پژوهش‌های ذکر شده در جدول ۱ مشاهده می‌شود که سبک‌های رهبری اخلاقی، تحول‌گرا (تحول‌آفرین) و اصیل بر ابعاد رفتار آوایی کارکنان در تمامی جوامع مورد مطالعه، تاثیر مثبت و معنادار دارند لذا در این زمینه می‌توان در تبیین تاثیر هر کدام از سبک‌های رهبری بررسی شده به شرح زیر، مواردی را ذکر کرد:

۱- تاثیر سبک رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان

کارکنان رهبران اخلاقی به احتمال زیاد به علت رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ای که رهبر در قبال آن‌ها داشته است، با رهبر احساس یکدلی می‌کنند و نیز به دلیل حس اعتمادی که به وجود آمده است خود را به نوعی در تعامل با رهبر می‌بینند؛ در نتیجه آن‌ها باید تمایل و انگیزه داشته باشند که برای این رهبران تنها به انجام وظیفه‌ی صرف اکتفا نکنند و سعی نمایند از این حیطه فراتر روند؛ بنابراین این نتیجه را می‌توان اینگونه تفسیر نمود که زمانی که رهبران رفتار منصفانه‌ای با کارکنان دارند نسبت به شغل و سازمانشان نگرش مثبت‌تری پیدا نموده و سعی در جبران رفتار اخلاقی رهبر خواهند داشت (کیانی و بهرامی، ۱۴۰۰). در نتیجه مدیران می‌توانند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح وظایف کاری و امنیت، موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و رهبر سازمان شوند. احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می‌شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خود ارزشی می‌شود و احساس تعهد و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. در صورت وجود رهبران اخلاقی که عملکردی منصفانه دارند، کارکنان از ابراز ایده‌ها در مورد شغل و جنبه مربوط به شغل نمی‌هراسند؛ همچنین اعتماد به نفس نسبت به صحبت کردن و تمایل بیشتری نسبت به اینکه یک فرد مؤثر در سازمانشان باشند خواهند داشت؛ بنابراین اگر کارکنان احساس کنند که رهبر سازمان به صورت اخلاقی عمل نمی‌کند، ایشان از ترس پیامدهای احتمالی لب به سخن نمی‌گشایند. در همین راستا طبق گفته زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) رهبران اخلاقی، کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب کرده و از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان، نظرخواهی می‌کنند تا از نظر کارکنان در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند و در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴).

۲- تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر آوای کارکنان

رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) بیان کردند که رهبران تحول‌آفرین از امنیت روان شناختی کارکنانشان حمایت می‌کنند، با این باور که درگیر شدن رفتارهای ریسک پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود، نگرانی‌های منفی درباره اظهارنظر را کاهش می‌دهند که به نوبه‌ی خود آوای کارمند را موجب خواهد شد. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوء تفاهم یا انتقاد هدایت کند. به طور مثال

دوان و همکاران (۲۰۱۷) اعلام کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به کارمند امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. انگیزش الهام‌بخش نیز به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین به پیروان کمک خواهد کرد به پیش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. با استفاده از این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین کارکنان را به وسیله‌ی آن برای اهتمام ورزیدن به خلق بینش مشترک جلب می‌کند. علاوه‌براین، از طریق توجه اختصاصی (ملاحظات فردی) و نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و سبب می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. در این حالت وقتی کارکنان از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد بدست می‌آورند، بیشتر راغب می‌شوند ریسک کرده، عقاید خود را بیان کرده و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند (رجبی فرجاد و جهانگیری، ۱۳۹۹).

۳- تأثیر سبک رهبری اصیل بر آوای کارکنان

رهبران اصیل با اطمینانی که به زیردستان خود دارند به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی مشارکت می‌دهند و فرصت انتقاد و اظهار نظر در مورد مسائل سازمانی را برای آن‌ها فراهم می‌نمایند. در تبیین تأثیر بُعد خودآگاهی سبک رهبری اصیل بر آوای کارکنان می‌توان ذکر کرد زمانی که مدیران به درستی به نقاط قوت و ضعف خود آشنا باشند و به عبارتی شناخت واقع‌بینانه و درستی از خود داشته باشند تمایل دارند که از دانش و توانایی‌های کارکنانشان بهره بگیرند، این امر سبب می‌گردد که به جای فضای سکوت در سازمان، فضایی فراهم گردد که در آن کارکنان به بیان ایده‌ها و نظریات خود بپردازند. در راستای تأثیر بُعد جنبه‌های اخلاقی سبک رهبری اصیل بر آوای کارکنان باید بیان کرد زمانی که رهبران و مدیران سازمان‌ها، فضا و محیط سازمان را به سمت توجه و اهمیت دادن به اخلاق سازمانی سوق دهند قطعاً کارکنان تمایل و رغبت بیشتری پیدا خواهند کرد در امور و مسائل مربوط به سازمان مشارکت کنند. همچنین در بیان تأثیر بُعد شفافیت روابط سبک رهبری اصیل بر آوای کارکنان می‌توان این نکته را ابراز نمود که زمانی که مدیران شفافیت و درستی در روابط بین خود و زیردستان را ملاک قرار دهند کارکنان تمایل بیشتری پیدا خواهند کرد که به مدیران نزدیک شوند و نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را مطرح نمایند (به نقل از کی پناه و خاکسار، ۱۳۹۷).

پیشنهادهای

در راستای بهره‌گیری از نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌ها و همچنین توسعه هرچه بیشتر آوای کارکنان و رفتار آوایی پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهایی همچون تصمیم‌گیری گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری و تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباطات برای مدیران و سرپرستان که به بیان آزاد نظرها و عقاید، ارتباط باز و صادقانه‌ی اعضا، حل مؤثر تعارض، مشارکت و همکاری، باور و احترام متقابل و درک نظرهای یکدیگر در گروه‌های کاری کمک کند.

۲- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد؛ معمولاً در سازمان‌ها کارکنان قراردادی و پیمانی به دلیل موقعیت استخدامی خود و احساس عدم امنیت شغلی از بیان واقعیت‌ها و ابراز نظر و عقیده خود خودداری می‌کنند، برای پیشگیری از این موضوع باید در سازمان سازوکاری ایجاد شود که وضعیت استخدامی هیچ کارمندی بخاطر بیان انتقاد و واقعیت به خطر نیفتد. بعنوان مثال به کارکنان قراردادی و پیمانی به ازای پیشنهاد و انتقادات سازنده، یک امتیاز مثبت داده شود و این امتیازات در تمدید قرارداد کارمند با تاثیر مثبت در نظر گرفته شود.

۳- رهبران سازمان کارکنان را با ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب کنند و از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان، نظرخواهی کنند تا از نظر کارکنان در ارائه برنامه‌های جدید استفاده شد و از این طریق در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظرات‌شان می‌شود، بایستند.

۴- مدیران تعامل سازنده با پیروان و همکاران و استقبال از بازخوردها به ویژه بازخورد منفی جهت شناسایی نقاط ضعف از دیدگاه دیگران را داشته باشند. وسعت بخشیدن به دامنه شناخت خود از مسائل و داشتن ارزیابی مناسب از جایگاه خود در ارتباط با مسائل مهم (آگاهی از مسائل پیرامون و دنیا همواره آمادگی ما را برای رویارویی و پیش بینی آینده) بهبود بخشیده و اعمال تصمیم‌گیری‌های منطقی با در نظر داشتن تاثیرات ناشی از آن بر کارکنان را مد نظر قرار دهند.

۵- مدیران سازگاری گفتار با اعمال (داشتن ثبات در گفتار حاصل تعمق بالای فرد قبل از گفتار) داشته باشند و به آن اهمیت دهند. برنامه‌های اخلاقی همانند بسیاری از امور دیگر سازمانی باید پشتوانه مدیران و مسئولان سازمانی را به همراه داشته باشد. این مدیران سازمان‌ها هستند که می‌توانند نوع رفتار خود را بصورت الگویی درآورند که کارکنان از آنها تقلید کنند.

۶- مدیران مسئولیت هر شخص را به صورت شفاف بیان کنند؛ به گونه‌ای که افراد بدانند در برابر چه چیزی باید پاسخگو باشند؛ انتظاری که از فرد یا گروه دارند را توضیح دهند. مدیران باید رفتار خوب و مطلوب را برای کارکنان تعریف کنند؛ به گونه‌ای که برای افراد مشخص شود که چه میزان کار و فعالیت مطلوب و مورد انتظار مدیر است و حوزه اختیارات هر فرد را مشخص کنند. مدیران باید هم زمان با ارائه مسئولیت به کارکنان، اختیارات لازم برای انجام آن مسئولیت را بدهند، به گونه‌ای که کارکنان اطمینان یابند که برای انجام مسئولیت موردنظر اختیار لازم را دارند.

۷- مدیران به نظرهای کارکنان علاقه و تمایل نشان داده و احساس نوع دوستی خود را به کارکنان نشان دهند؛ به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند رشد و منافع آن‌ها برای مدیر بسیار مهم است.

منابع

۱. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و محمدی، محمد فائق (۱۳۹۶). ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال سوم، شماره ۱۱، ۱-۲۴.
۲. احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیکمرام، سحر. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد). دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.

۳. افخمی، محمد مهدی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۱، ۲۵-۱.
۴. باغ خواستی، فاطمه؛ نیاز آذری، کیومرث و جباری، نگین (۱۳۹۹). ارائه مدل رهبری اصیل در دانشگاه های علوم پزشکی کلان منطقه یک. فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی، ۱۵ (۶۴)، ۲۶-۱.
۵. بیگ زاده، جعفر (۱۴۰۰). مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۲۷(۲)، ۲۹۲-۲۶۱.
۶. بهرامی، شهرام و کیانی، محمد سعید. (۱۴۰۰). رابطه رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور). بازیابی دانش و نظام‌های معنایی. سال هفتم، شماره ۲۸، ۱۲۶-۱۰۷.
۷. جنابی‌نمین، علی. بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان اردبیل. نخستین همایش ملی تحقیقات کاربردی در اقتصاد پویا، مدیریت و حسابداری نوین، بابل.
۸. دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه. (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲ (۷۲): ۱۴۳-۱۶۳.
۹. دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ۸۳-۶۳.
۱۰. رجبی فرجاد، حاجیه و جهانگیری، حنا. (۱۳۹۹). تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، ۷۷-۱۰۰.
۱۱. زارعی‌متین، حسن؛ احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیکمرام، سحر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، شماره ۴، ۱۹۰-۱۶۷.
۱۲. سهرابی، احمد و فرهنگیان، ارشد. (۱۴۰۰). نقش میانجی رهبری تحول‌گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و آوای کارکنان (رفتار صوتی) (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی استان زنجان). هفتمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
۱۳. فروتن‌نژاد، حسین و آقابابایی، زهره. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی شیراز)، کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متانا).
۱۴. فروغی سوها، فردین. (۱۳۹۹). پیش‌بینی آوای سازمانی معلمان براساس رهبری اخلاقی با میانجی‌گری فرهنگ اخلاقی. رهبری آموزشی کاربردی، سال اول، شماره ۴، ۹۲-۸۱.
۱۵. کی‌پناه، الهام و خاکسار، منصور. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری اصیل با آوای کارکنان مورد مطالعه: اداره منابع طبیعی شهرستان سندج. کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، اصفهان.
۱۶. محمدی فاتح، عمران؛ رهنورد، فرج‌الله؛ طهماسبی، پروش و اسدی، رضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری آوای کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول ویژه نامه، ۹۳-۸۳.

۱۷. موسوی، سیده مریم. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین در شکل گیری آوای سازمانی در بین کارکنان دانشگاه‌های شهرستان کازرون. سومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
۱۸. ناصری کوچه بیوک، محمد علی؛ رضاییان، علی؛ گودرزی، غلامرضا و امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی روان شناختی با نقش میانجی عدالت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سیمان صوفیان). مدیریت کسب و کار، ۱۳ (۴۹)، ۵۰۸-۵۲۹.
۱۹. نظری، فرهاد؛ کاشف، سید محمد؛ و بهنام، محسن (۱۳۹۹). مدل یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و امنیت روانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷ (۱)، ۶۵-۷۸.
20. Afsar, B.; Asad, S.; Shah, S. & Anees, W. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*. 69, 66-75.
21. Amanda S. Hinojosa, Kelly Davis, McCauley, Brandon Randolph-Seng, William L. Gardner (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships, *The Leadership Quarterly*, 254-287.
22. 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.
23. Beroson, T. M., (2010). The Relation between Corporate Financing, Analytic's Forecasts and Stock Returns. *Journal of Accounting and Economics*, 42: 53-85.
24. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17, 595-616.
25. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
26. Duan, J.; Li, C.; Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*. 38(5).
27. 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.
28. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, MA: Harvard University Press
29. Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management an International Journal*. 22(2), 236-258.
30. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A.H.B., (2011), Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*. 22, 51-69.
31. Kalshoven, K & Den Hartog. D. N. (2009) Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust. *International Journal of Leadership Studies*. 5 (2). 102-120.
32. Liang, Shin-Guang. (2017). Linking leader authentic with employee voice behaviour: a multilevel mediation model of authentic leadership development, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-10.
33. Martin, R.; Guillaume, Y.; Thomas, G.; Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*. 69(1), 67-121.

34. Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
35. Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
36. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect. *Academy Of Management Journal*, 31, 599-627.
37. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
38. Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. 18(4), 481-498.
39. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40
40. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.

Investigating the impact of Ethical, Transformational, and Authentic Leadership Styles on Employee Voice: A Systematic Review

Amirhossein Raoof Ghotboddini¹

*Asal Salemi²

Asal Mohebi³

Shaghayegh Rostabaigi⁴

Sanaz Dadmohammadi⁵

Date of Receipt: 2022/01/03 Date of Issue: 2022/02/03

Abstract

Nowadays, listening to the employee voice is of significant importance for organizations. On the one hand, the employees' ideas and opinions can solve many organizational issues and problems, and on the other hand, reflect their interests and desires to the organization's management. Employees who withhold what they know and refuse to share their ideas, opinions, and information for any reason will often experience stress, dissatisfaction, job frustration, and isolation in their organization. This will result in a decrease in trust between people, reduced commitment to the organization, and a decline in employee performance. Accordingly, organizational voice encompasses various individual, organizational, and social factors, and the identification of the factors leading to activate the employee voice to voluntary express views to influence organizational actions results in innovation, creativity, and development, as well as solving organizational problems. There is a dearth of research regarding the effects of new leadership styles (ethical, transformational, and authentic) on the emergence of voice behavior and employee voice. Therefore, this systematic review aimed to focus on this issue. Considering the previous studies, all articles in five databases, including Magiran, Noormags, Civilica, the Comprehensive Portal of Human Sciences, and *Scientific Information Database of Jihad Daneshgahi*, were searched using such keywords as "ethical leadership", "transformational leadership", "authentic leadership", "employee voice", "organizational voice", and "voice behavior". Finally, by eliminating duplicate and low-quality articles, 13 studies were completely included in the research process. After introducing and reviewing the thematic literature of the variables in the present study, the data of the aforementioned articles were reviewed. After evaluating the results of previous studies, recommendations were proposed to improve the employee voice in organizations using the mentioned leadership styles.

Keyword

Ethical Leadership, Transformational Leadership, Authentic Leadership, Employee Voice, Voice Behavior, Organizational Silence

1. EMBA, Faculty of Economics & Administrative science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (amirraoof@mail.um.ac.ir)

2. BA of Accounting, Faculty of Humanities, Khayyam University of Mashhad, Mashhad, Iran (*Corresponding Author: asalsalemi2002@gmail.com)

3. BA of Accounting, Faculty of Humanities, Khayyam University of Mashhad, Mashhad, Iran (mohebiasal62@gmail.com)

4. BA of Accounting, Faculty of Humanities, Khayyam University of Mashhad, Mashhad, Iran (Shaghyeghrostaiei@gmail.com)

5. BA of Accounting, Faculty of Humanities, Khayyam University of Mashhad, Mashhad, Iran (Sanazdm846@gmail.com)