

## بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان

حسن زارعی‌متین\*، مریم احمدی‌زهرانی\*\*

علی‌رضا امینی\*\*\*، سحر نیک‌میرام\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۲

### چکیده

رهبری اخلاقی، یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی از نوع تحلیلی-پژوهشی و جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه استاندارد رفتار رهبری اخلاقی سازمان کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و آوای کارکنان زهیر و اردوگان (۲۰۱۱) است. پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۸۸ می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار Amos استفاده شد. یافته‌های تحقیق، تأثیر رهبری اخلاقی را بر آوای کارکنان مورد آزمون قرار می‌دهد که با ضریب تأثیر ۰/۳۹ در سطح تشخیص ۰/۰۵ معنی‌دار است. رهبری اخلاقی بر آوای مطیع با ضریب تأثیر به دست آمده ۰/۱۴ که کمتر از ۰/۰۹ است، تأثیر دارد. رهبری اخلاقی بر آوای تدافعی با ضریب تأثیر به دست آمده ۰/۲۱ که کمتر از ۰/۰۹ است، تأثیر دارد و ضریب تأثیر غیرمستقیم به دست آمده ۰/۱۴ نشان‌دهنده آن است که رهبری اخلاقی بر آوای نوع‌دوستانه با ضریب تأثیر ۰/۱۴ که کمتر از ۰/۰۹ تأثیر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار رهبری اخلاقی؛ آوای کارکنان؛ آوای مطیع؛ آوای نوع‌دوستانه؛ آوای تدافعی.

matin@ut.ac.ir

\*. استاد گروه مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

Maryam\_ahmadi2266@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد

Seid\_amini@yahoo.com

Saharnkm@yahoo.com

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه بین‌المللی امام رضا(ع)

## مقدمه

در سازمان‌های نوین، ضرورت توجه به فعالیت‌های سازمانی در چارچوب کدهای اخلاقی با رفتار رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> آغاز می‌شود. اخیراً رهبری اخلاقی توسط بسیاری از محققان در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. محققان، رهبری اخلاقی را به‌عنوان رفتاری مورد توجه قرار دادند که بر ابعاد اخلاقی در روش‌های رهبری تمرکز دارد (والومبوا<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). برخی از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه یادگیری اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند و بیان می‌کنند که پیروان از طریق تقلید و یادگیری‌های مشاهده‌ای رفتار رهبران‌شان از آنها پیروی می‌کنند. علاوه بر رویکرد یادگیری اجتماعی، برخی دیگر از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه مبادله اجتماعی بررسی کرده و بیشتر بر هنجار روابط مقابل تأکید می‌کنند و بر این باورند که پیروان تمایل دارند هنگامی که با آنها منصفانه رفتار شده و رهبران‌شان به آنها اهمیت می‌دهند، روابط متقابل ایجاد کنند. هر دو رویکرد به درک واکنش افراد به رفتار رهبری اخلاقی کمک می‌کند (براون و تروینو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

آوای کارکنان<sup>۴</sup> به‌عنوان راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آنها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرایندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند (موسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). رفتار آوا به اظهار نظر، اطلاعات و ایده‌های کارکنان درباره تغییر در سازمان اشاره می‌کند (وان داینه<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۳). آوای کارکنان در زمینه رفتار شهروندی دیدگاهی منحصر به فرد به خود اختصاص داده و علاوه بر آن بر اظهار نظرهای مستقیم از بالا، پایین و افقی که به‌طور صریح هدفشان سودرساندن به سازمان و گروه است، تأکید می‌کند. آوای کارکنان به دو صورت مستقیم بین مدیریت و کارکنان از طریق مشارکت کارکنان یا به‌صورت غیرمستقیم توسط نمایندگان کارکنان اتفاق می‌افتد (کیم<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۰؛ وود و فنتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

1. Ethical Leadership
2. Walumbwa
3. Brown & Trevino
4. Employee Voice
5. Moasa
6. Van Dyne
7. Kim
8. Wood. & Fenton-O'Creevy

اگرچه تحقیق در زمینه آوای کارکنان بسیار پیشرفت نموده است ولی دو شکاف مهم در درک ما وجود دارد. اول اینکه تحقیقات اندکی بر رابطه بین کیفیت رابطه بین رهبر- کارکنان و رفتار رهبری اخلاقی با آوای کارکنان وجود دارد؛ دوم اینکه هیچ‌گونه آگاهی درباره نقش ارزش‌های فرهنگی در رفتار آوایی وجود ندارد. به دلیل اینکه تاکنون به رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان توجه چندانی نشده است (بوترو و وان داینه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). هدف پژوهش حاضر بررسی و شناسایی روابط رفتار رهبری اخلاقی و آوای کارکنان است. در واقع هدف از این پژوهش پاسخ به یک پرسش اساسی است که تا چه حد رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر دارد؟

## مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### رهبری اخلاقی

رهبری، مهم‌ترین عامل در تدوام حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. تکیه‌زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارت‌های انسانی به سامان نمی‌رسد (سیادت و دیگران، ۱۳۸۹). استارات<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) معتقد است که سازمان‌های آموزشی در ایجاد محیط اخلاقی، مسئول هستند. در سازمان‌های آموزشی، فعالیت‌های روزانه علاوه بر اهداف و محتوای آموزشی، رفتارهای تعاملی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌های نهادی باید زمینه‌ای را فراهم کنند که امور اخلاقی نهادینه شده و به باور درون تبدیل شود. به همین دلیل ارزش‌های اخلاقی باید در چشم‌اندازهای درونی سازمان در نظر گرفته شود. برای قرارداد محوریت اخلاق در سازمان‌های آموزشی، مهم است که اقدامات و ارزش‌های کار در سازمان‌های آموزشی حفظ و زنده نگه داشته شود. به‌زعم تمایل رو به رشد رهبری اخلاقی، میان صاحب‌نظران نسبت به تعریف مناسب و

1. Botero & Van Dyne  
2. Starrat

ارزیابی آن اتفاق نظر وجود ندارد (کلاشون<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی، تعریف‌های مختلفی ارائه شده است، تا آنجا که برخی گفته‌اند: رهبری اخلاقی، ترکیب مبهمی است که برای پوشش دادن به عناصر گوناگون متنوعی مطرح شده است. در حالی که به نظر می‌رسد این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است. تعریف دیگری می‌گوید: رهبری اخلاقی به‌عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی/دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است (ازگلی، ۱۳۸۵). بران و دیگران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را نمایش رفتار مناسب به‌صورت هنجاری در اعمال و اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند و رهبران اخلاقی به‌عنوان نمونه‌های نقش از رفتار مناسب عمل می‌کنند و از پاداش و مجازات برای تحریک رفتار اخلاقی استفاده می‌کنند. استارات (۱۹۹۱) رهبری اخلاقی را این‌گونه تعریف می‌کند: رهبر در هدایت دیگران اخلاقی عمل می‌کند، ولی رهبر اخلاقی یعنی ارزش‌های مبتنی بر نظام اخلاقی پذیرفته‌شده رهبر است. رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی با الگوبودن، رفتار نوع‌دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). دیکسون<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۱) بر نقش رهبران در ایجاد جو اخلاقی تمرکز می‌کنند و رسیک<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۶) بر چگونگی استفاده رهبران از قدرت در اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها تاکید می‌کند. رهبران اخلاقی به‌عنوان الگوهای نقش، عمل می‌کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. 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

1. Kalshoven  
2. Dickson  
3. Resick

اشاره کرد (تروینو و براون، ۲۰۰۶). کلاشون و دن هارتوگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) تأکید می‌کنند که رهبران اخلاقی از لحاظ اجتماعی مسئولیت استفاده از قدرت را دارند و رهبری اخلاقی به‌عنوانی فرایندی در نظر گرفته می‌شود که بر شیوه مسئولیت اجتماعی فعالیت‌های دیگران در دستیابی به اهداف تأثیر می‌گذارد. آنها انصاف<sup>۲</sup> و تسهیم قدرت را به‌عنوان دو بعد رفتاری رهبری اخلاقی شناسایی کردند. اولین بعد، انصاف است که به‌عنوان 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 بعد، 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<sup>۳</sup> به کارکنان فرصت می‌دهد که وابستگی خود به رهبر را کاهش دهند (کلاشون و دن هارتوگ، ۲۰۰۹). صداقت<sup>۴</sup> 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 به‌عنوان رهبران اخلاقی باید به وعده‌های خود عمل کنند و به کارکنان خود اعتماد داشته باشند که این رفتارها را صداقت نام می‌نهند (رسیک و دیگران، ۲۰۰۶).

تروینو و دیگران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که رهبران اخلاقی معیارهایی را درباره کدهای اخلاقی ایجاد می‌کنند و مدیریت و سازمان‌ها نیز قوانین، معیارها و کدهای اخلاقی لازم دیگر را نیز تدوین می‌کنند که راهنمایی برای رفتار اخلاقی کارکنان ایجاد کنند تا از این طریق رهبران بتوانند آگاهی کارکنان را افزایش دهند. رهبران اخلاقی از پاداش و مجازات استفاده می‌کنند تا کارکنان مسئولیت اقداماتشان را بپذیرند و به این بعد رفتار رهبری اخلاقی عنوان رهنمود اخلاقی<sup>۵</sup> داده می‌شود. جدول (۱) به‌طور خلاصه این ابعاد رفتار رهبری اخلاقی را از دیدگاه نظریه پردازان مختلف نشان می‌دهد.

1. Kalshoven & Den Hartog
2. Fairness
3. Power Sharing
4. Integrity
5. Ethical Guidance

جدول ۱- تعریفی از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی (نصر اصفهانی و دیگران، ۱۳۹۲)

ابعاد رفتار رهبری اخلاقی	نظریه پردازان
احترام، خدمت‌گزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت	ارسطو
سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری / مردم‌مداری، انگیزه‌بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی	رسیک و همکاران
مقبولیت (شخص دوست‌داشتنی)، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بچه‌گانه (عصبیت)، پرهیز از فریب کاری (ماکیاولیسم)، استدلال اخلاقی، کانون کنترل	براون و تروینو (۲۰۰۶)
انصاف، شفاف‌سازی، تسهیم قدرت	دهوق و دن‌هارتگ (۲۰۰۸)
انصاف، صداقت، رهنمودهای اخلاقی، تسهیم قدرت	کالسون و همکاران (۲۰۱۱)
نگاهی خیراندیشانه، خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق، برابری و عدالت اجتماعی، عدل، رأفت و شفقت، درستکاری و اعتقاد صحیح، خودکنترلی، احترام به مالکیت شخصی، رشد شخصی از طریق آموختن مداوم	رفیعی و همکاران (۱۳۹۲)

همچنین باید یادآوری کرد که بحث رهبری اخلاقی در اسلام، جایگاه ویژه‌ای دارد که امید است صاحب‌نظران اخلاق اسلامی و فلسفه اسلامی و رهبری در اسلام، علاقه‌مندان به این حوزه را از سرچشمه زلال مکتب وحی نبوی و علوی (علیهم‌السلام) سیراب سازند و با واکاوی مفاهیم متعالی فرهنگ و حیانی، رهبری اخلاقی پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) را تبیین کنند که فرمودند: همانا من برای تکمیل کرانه‌های متعالی اخلاق برانگیخته شدم (ازگلی، ۱۳۸۴).

رهبری اخلاقی در نظریه‌های رهبری اسلامی معرفی می‌شود. بر این اساس رهبری اخلاقی مفهومی خواهد بود که براساس تعریف صحیح از اخلاق، شکل پیدا نموده است و بر این اساس رهبری اخلاقی فرایندی است که براساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان می‌پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، تمامی وظایف رایج مدیریت را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و

شمول بر خویش، پیش و بیش از دیگران و براساس سند جامع اخلاقی به اجرا در می‌آورد. برخی گفتمان اسلامی را برپایه چندین ارزش متعالی معرفی نموده‌اند که بر روش زندگی، اندیشه و عمل افراد حاکمیت دارد. این ارزش‌های متعالی عبارت است از: ۱- برابری و عدالت اجتماعی؛ ۲- عدل؛ ۳- رأفت و شفقت؛ ۴- درستکاری و اعتقاد صحیح؛ ۵- خودکنترلی؛ ۶- احترام به مالکیت شخصی؛ ۷- رشد شخصی از طریق آموختن مداوم (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۲).

## آوای کارکنان

آوای کارکنان نیز مانند سکوت کارکنان، پدیده فراگیری در سازمان است، ولی برعکس سکوت، آوای کارکنان بیشتر بررسی‌های علمی را به خود اختصاص داده است در حالی که پدیده سکوت کمتر در تحقیقات علمی مورد توجه قرار گرفته است (دوناگی<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). بیرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) واژه آوا را ارتباط بین مدیریت و کارکنان تعریف می‌کند، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علائق خود را بیان کنند. برخی از محققان معتقدند که این تعریف دلالت بر این ندارد که کارکنان بر تصمیم‌های مدیریت تأثیر می‌گذارند. در مقابل، بوکسل و پیورسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) آوا را به‌عنوان طیف کاملی از فرایندها و ساختارها تعریف کردند که توانایی آن را دارد که کارکنان را توانمند سازند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مشارکت کنند (داندون و گولان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). با مروری بر ادبیات آوای کارکنان، این واژه به دو صورت مفهوم‌سازی شده است. اولین رویکرد، به ابراز نظر کارکنان هنگامی که آنها فعالانه پیشنهادهایی را برای تغییر ارائه می‌دهند، اشاره دارد و دومین رویکرد به آوای کارکنان به رویه‌های فرایندی که مشارکت کارکنان را تسهیل می‌کند و رویه‌های عدالتی را بهبود می‌بخشد، اشاره می‌کند. مفاهیم دیگری مانند: مخالفت بیانی، مخالفت سازمانی، مخالفت رو به بالا، نفوذ رو به بالا و رفتار شهروندی که زمینه‌ساز آوای کارکنان است نیز به چشم می‌خورد که خلاصه‌ای از این رفتارهای مرتبط با آوای کارکنان در جدول (۲) ارائه

1. Donaghey
2. Bryson
3. Boxall & Purcell
4. Dundon & Gollan

می‌شود (بوترو و وان داینه، ۲۰۰۹).

استفان کاوی (۲۰۰۴) بر این باور است که وقتی صدای خود را یافتید، وقتی انتخاب کردید که نفوذ خود را بسط دهید و بر اهتمام خود بسط دهید، در واقع انتخاب کرده‌اید که به دیگران الهام بدهید که صدای خود را پیدا کنند. الهام به معنای دمیدن حیات در شخصی دیگر است. وقتی انتخاب می‌کنیم که به دیگران احترام بگذاریم و راه‌هایی برای دیگران بجوییم تا به چهار بخش طبیعی خود صدایی بدهند، نبوغ پنهان انسانی، خلاقیت، شور و اشتیاق، استعداد و انگیزه آنها را از قید آزاد می‌کنیم. این افراد با کوشش‌های مستمر توانسته‌اند چهار هوش ذاتی خود را افزایش دهند. بزرگترین مظاهر این چهار هوش عبارت است از: برای ذهن، پنداره؛ برای جسم، انضباط؛ برای عاطفه، اشتیاق؛ و برای معنویت، وجدان.

جدول ۲- خلاصه‌ای از رفتارهای مرتبط با آوا

رفتار شهروندی	آوا (نوع خاصی از رفتار شهروندی)	نفوذ رو به بالا	مخالفت سازمانی	مخالفت بیانی	مخالفت رو به بالا
گفتارها یا رفتارها	گفتارها	گفتارها	گفتارها یا رفتارها	گفتارها	نوع رفتار
بیان نظرات	بیان نظرات درباره تغییر در رویه‌ها و خط‌مشی‌ها	تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن مافوق	بیان مخالفت‌ها و شکایات	بیان اعتراضات به وضع موجود	مثال بیان اعتراضات و ارائه راه حل به مافوق
بالا، پایین و افقی	بالا، پایین و افقی	بالا	بالا، پایین و افقی	بالا	هدف
منافع گروه یا سازمان سازنده	منافع گروه یا سازمان سازنده	منافع خود، گروه یا سازمان سازنده یا مخرب	سازنده یا مخرب	منافع خود و سازمان سازنده یا مخرب	منافع خود یا سازمان سازنده یا مخرب



پنداره، دیدن آینده با چشم ذهن است که بیانگر میل، رویاها، امیدواری‌ها، هدف‌ها و برنامه‌هاست. آلبرت اینشتین می‌گفت «تصور و تخیل مهم‌تر از دانش است» خاطره و حافظه، موضوعی مربوط به گذشته است و محدود است. **پنداره** مربوط به آینده است و بی‌انتها و نامحدود است. **انضباط** برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف است. تنها آنهایی که انضباط دارند به واقع آزاد هستند. آنهایی که انضباط ندارند، بردگان روحیه، اشتها و اشتیاق خود هستند. به‌طور کلی کسانی که وقت خود را صرف بهانه و توجیه می‌کنند، کسانی هستند که فاقد توجه و انضباط هستند. دلیل، همیشه وجود دارد، اما بهانه را باید کنار گذاشت. **اشتیاق** برخاسته از دل است و خود را به شکل خوش‌بینی، هیجان، پیوند عاطفی و تصمیم، نشان می‌دهد. افراد مشتاق معتقدند که بهترین راه پیش‌بینی کردن آینده، خلق کردن آن است. راه رسیدن به اشتیاق در زندگی، پیدا کردن استعدادها و منحصر به فرد و یافتن نقش خود و مقصود خود در زندگی است. **وجدان**، قانون اخلاقی درون است؛ به باور من این صدای خداوند خطاب به مخلوقات بشری خود است؛ وجدان صدای آرام و نحیف درون انسان است، اما نفس مستبد، شقی و دیکتاتور است. نفس به بقای شخص اهمیت می‌دهد و خودخواه است. وجدان زندگی را در قالب خدمت می‌بیند و به امنیت و موفقیت دیگران توجه می‌کند. وجدان به دل‌ها نوید می‌پاشد و می‌تواند نفس را بیدار کند تا به درستی بیشتری دنیا را ارزیابی کند. وقتی به این هوش‌ها و بالاترین مظاهر آنها احترام می‌گذاریم، همکوشی و همیاری میان آنها نور درون ما را روشن می‌سازد و صدای خود را می‌یابیم. وقتی افراد درگیر کاری (حرفه، جامعه، خانواده) می‌شوند که استعدادهای آنها را به بازی می‌گیرند و اشتیاق را در آنها افزایش می‌دهند، صدای آنها، رسالت آنها و برنامه روان آنها در آن قرار دارد (کاوی، ۲۰۰۴).

داندون و دیگران (۲۰۰۴) چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان را شناسایی کردند. نخست اینکه، آوا می‌تواند به‌عنوان مخالفتی فردی قلمداد شود که در آن موضوع یا مشکل خاص مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد و درصدد جلوگیری از وخامت روابط بین مدیریت و کارکنان است. دوم اینکه، آوا می‌تواند بیان جمعی سازمان باشد که منبع مخالفت در اراده قدرت به مدیریت است، مانند اتحادیه‌های کارگری. سوم اینکه، وجود چیدمان‌های آوایی باعث مشارکت در

تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود که به بهبود بهره‌وری و کارایی منجر می‌شود که با تعهد بالا و مشارکت بالا همراه است. چهارم، آوا می‌تواند از طریق روابط متقابل مورد علاقه در قالب مشارکت بین کارکنان و مدیر با هدف بقا و پایداری طولانی‌مدت برای سازمان و کارکنانش بیان شود (بودد<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). برای آوای کارکنان چارچوبی سه‌عنصری بیان شده که در ذیل توضیح داده می‌شود:

**آوای نوع دوستانه<sup>۲</sup>:** محققان این نوع آوا را به‌عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند. آوای نوع دوستانه به ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی تعریف شده است، آوای نوع دوستانه، رفتاری عمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است. ون و لپین، آوا را رفتاری تعریف کردند که بر نظرهای تحول‌گرایی تأکید می‌کند که به‌جای انتقاد صرف از موقعیت، درصدد ایجاد انگیزه برای رشد و بهبود است. صحبت کردن و ارایه پیشنهادها لازم برای تغییر، ممکن است یکی از شکل‌های جدید رفتار شهروندی سازمانی باشد زیرا ریسک شخصی را در بر می‌گیرد. این رفتار بر منفعت‌رسانی به دیگران تمرکز دارد (وان داینه و دیگران، ۲۰۰۳).

**آوای تدافعی<sup>۳</sup>:** ماریسون و میلیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در سکوت کارکنان بین سکوت مبتنی بر ترس (سکوت مطیع) و سکوت مبتنی بر عدم توانایی در ایجاد تفاوت (سکوت تدافعی)، تمایز قایل شده‌اند و از این طریق آوای مطیع و آوای تدافعی را شکل داده‌اند. تقابل بین رفتار مبتنی بر تسلیم و رفتار مبتنی بر ترس با تمایز بین سکوت خاموش و سکوت مطیع سازگار است. این نوع آوا مبتنی بر ترس و خودمحافظتی است. انگیزه، یکی از ویژگی‌های مهمی است که آوای تدافعی را از آوای نوع دوستانه متمایز می‌کند. آوای نوع دوستانه، مبتنی بر دیگران و بر مبنای انگیزه‌های مشارکتی است، در حالی که آوای تدافعی خودمحافظتی است. رفتارهای خودمحافظتی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که این رفتارها از طریق تصمیم‌گیری‌های ایمن و بدون خطر و مسئولیت‌پذیری فردی، کمتر مشخص می‌شود و در این نوع رفتار، افراد پیامدها را به عوامل

1. Budd  
2. ProSocial Voice  
3. Defensive Voice  
4. Morrison & Milliken

خارجی نسبت می‌دهند. توجیه، انکار، معذرت‌خواهی، سرزنش و عدم قبول مسئولیت از راهبردهای خودمحافظتی هستند و هنگامی که افراد با عوامل تهدیدکننده مواجه می‌شوند از این راهبردها استفاده می‌کنند (گانینگل و ام سی دونل، ۲۰۱۰).

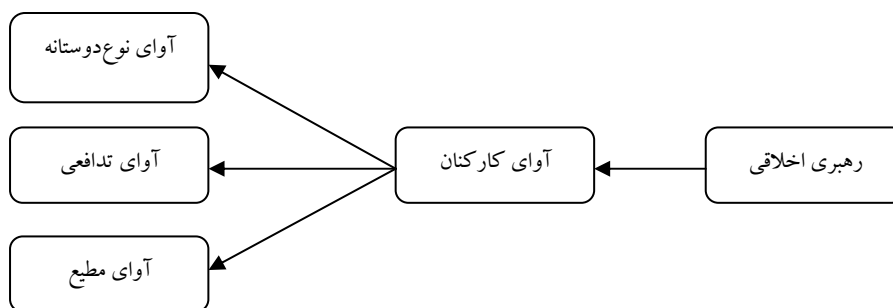
جدول ۳- تمایز میان انواع آوای کارکنان

انواع آوای کارکنان		انگیزه کارکنان	
آوای مطیع	آوای تدافعی	آوای نوع‌دوستانه	آوای دیگرخواهانه
رفتار کناره‌گیرانه	رفتار خودمحافظتی	رفتار دیگرخواهانه	رفتار دیگرخواهانه
<p>۱- بیان ایده‌هایی حامی و پشتیبانی‌کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط.</p> <p>۲- موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر.</p> <p>۳- منفعلانه و کمتر غیرانفعالی.</p>	<p>۱- بیان ایده‌هایی که توجه فرد را به خاطر ترس به جای دیگر معطوف می‌دارد.</p> <p>۲- ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را برای حفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد.</p> <p>۳- مبتنی بر ترس و خودمحافظتی.</p> <p>۴- این رفتارها از طریق تصمیم‌گیری‌های ایمن و بدون ریسک و مسئولیت‌پذیری فردی کمتر مشخص می‌گردد.</p>	<p>۱- ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی.</p> <p>۲- بیان راه‌حلی برای مشکلات براساس همدستی و تعاون.</p> <p>۳- بیان نظرهای سازنده برای تغییر برای سود رساندن به سازمان.</p> <p>۴- رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه.</p> <p>۵- ریسک شخصی را دربر می‌گیرد.</p>	<p>۱- ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی.</p> <p>۲- بیان راه‌حلی برای مشکلات براساس همدستی و تعاون.</p> <p>۳- بیان نظرهای سازنده برای تغییر برای سود رساندن به سازمان.</p> <p>۴- رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه.</p> <p>۵- ریسک شخصی را دربر می‌گیرد.</p>

**آوای مطیع:** این نوع آوا بر بیان شفاهی ایده، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم اشاره می‌کند. آوای مطیع، رفتاری منفعلانه مبتنی بر این احساس است که فرد قادر به ایجاد شرایط متفاوت نیست که این ناتوانی در ایجاد تغییر، منجر به بیان اظهارات موافقت‌گونه و حمایتی مبتنی بر خودکارآمدی پایین می‌شود. این نوع آوا برخلاف دو نوع آوای دیگر، کمتر غیرانفعالی است.

در این نوع آوا نیز شبیه آوای تدافعی و نوع دوستانه بر اظهارات، اطلاعات و نظرهای تعمدی مرتبط با کار تأکید شده است. مثال آن مانند بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی‌کننده، بر اساس تسلیم بودن در مقابل شرایط و موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر (وان داینه و دیگران، ۲۰۰۳).

با توجه به مبانی تحقیق در این پژوهش، رفتار رهبری اخلاقی با توجه به نمودار (۱) مورد سنجش قرار می‌گیرد و رابطه آن با آوای کارکنان بررسی می‌شود؛ نمودار (۱) نمونه مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به نمونه مفهومی پژوهش، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر است:  
فرضیه اصلی: رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر دارد.  
فرضیه‌های فرعی:

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی بر آوای مطیع کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر دارد.

فرضیه ۲: رهبری اخلاقی بر آوای تدافعی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر دارد.

فرضیه ۳: رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر دارد.

## روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ روش گردآوری

داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی (تحلیلی پژوهشی) می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد است. نمونه آماری این مطالعه شامل ۳۱۷ نفر است که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای که طبقات نمونه دانشکده‌ها، مراکز اداری، آموزشی و پژوهشی دانشگاه است، انتخاب شده‌اند. در نمونه‌گیری اولیه که از ۳۰ نفر جمع‌آوری شد، براساس اطلاعات به‌دست آمده، واریانس جامعه تخمین و اندازه نمونه محاسبه شد که این اندازه ۳۱۷ نفر است. از تعداد ۳۱۷ پرسشنامه توزیع شده، درنهایت تعداد ۲۸۰ پرسشنامه با نرخ بازگشت ۸۸٪ قابل استفاده به‌دست محقق بازگشت.

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۰ و با سابقه کار ۸ سال است. از نظر مدرک تحصیلی ۴۲ درصد دیپلم و زیردیپلم، ۵۰ درصد فوق دیپلم و لیسانس و ۸ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. از نظر جنسیت ۸۸ درصد از نمونه را مردان و ۱۲ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.

برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شده است:

برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی که توسط کالشن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) تهیه شده، استفاده شد که برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه ۲۳ گویه‌ای استفاده شده است. پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق طراحی شد که در آن نمره ۵ نشان‌دهنده نظر کاملاً موافق، نمره ۴ نظر موافق، نمره ۳ بی‌تفاوت، نمره ۲ نظر مخالف و نمره ۱ نظر کاملاً مخالف است و روایی آن توسط خود ایشان و مجدداً توسط نخبگان علم بازرگانی و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ مورد تأیید قرار گرفت.

برای سنجش آوای کارکنان از پرسشنامه زهیر و اردوقان<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) استفاده شد که سه مؤلفه آوای مطیع، آوای نوع‌دوستانه و آوای تدافعی هر کدام از پنج گویه تشکیل شده که در مجموع آوای کارکنان از ۱۵ گویه تشکیل شده است.

1. Kalshoven., Den Hartog & De Hoogh  
2. Zehir & Erdogan

جدول ۴- مدل مفهومی در قالب ماتریس

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
رهبری اخلاقی	صدقت	<p>۱- مدیر من به وعده‌هایش وفا می‌کند.</p> <p>۲- مدیر من به حرفی که می‌زند، عمل می‌کند.</p> <p>۳- می‌توانی به آنچه که می‌گویدی، اعتماد داشته باشی.</p> <p>۴- می‌توانی به تعهدات و وعده‌هایش مطمئن باشی.</p>
	نسیب‌فردان	<p>۵- مدیر من به زیردستان این فرصت را می‌دهد که تصمیم‌های مهم را تحت تأثیر قرار دهند.</p> <p>۶- مدیر من به دیگران اجازه می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند.</p> <p>۷- مدیر من با زیردستان درباره راهبردهای سازمان مشورت می‌کند.</p> <p>۸- مدیر من تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر پیشنهادهایی که زیردستان به او گزارش می‌دهند را مورد توجه قرار خواهد داد.</p> <p>۹- مدیر من مسئولیت‌های چالشی را به زیردستان تفویض اختیار می‌کند.</p> <p>۱۰- مدیر من به زیردستان اجازه می‌دهد که در تدوین اهداف عملکردی خود نقش مهمی را ایفا کنند.</p>
	رهنمودهای اخلاقی	<p>۱۱- مدیر من به طور آشکار یکپارچگی مرتبط با کدهای اخلاقی را تبیین می‌کند.</p> <p>۱۲- مدیر من آنچه را که از کارکنان انتظار دارد که مبتنی بر آن رفتار کنند، توصیف می‌کند.</p> <p>۱۳- مدیر من رهنمودهای منسجمی را بیان می‌کند.</p> <p>۱۴- مدیر من کارکنان را مطمئن می‌کند که از کدهای اخلاقی منسجم پیروی کنند.</p> <p>۱۵- مدیر من پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی خود و همکارانشان را روشن می‌کند.</p> <p>۱۶- مدیر من کارکنان را به بحث در مورد مسایل اخلاقی ترغیب می‌کند.</p>
	انصاف	<p>۱۷- مدیر من رهنمودهای اخلاقی را به گونه‌ای تعیین می‌کند که کارکنان بر مبنای رهنمودهای یکپارچه رفتار می‌کنند.</p> <p>۱۸- از نظر مدیر، من مسئول مشکلاتی که نظارتی بر روی آنها ندارم، نیستم.</p> <p>۱۹- از نظر مدیر، من مسئول کارهایی که نظارتی بر روی آنها ندارم، نیستم.</p> <p>۲۰- مدیر من، چیزهایی که در آن مقصر نیستم، من را مسئول نمی‌داند.</p> <p>۲۱- مدیر من، موفقیت‌های خود را در گرو هزینه‌های دیگران دنبال نمی‌کند.</p> <p>۲۲- مدیر من در دستیابی به اهداف خود تمرکز دارد.</p> <p>۲۳- مدیر من زیردستان را با مهارت مدیریت می‌کند.</p>

(۱۵۱) جدول ۴- مدل مفهومی در قالب ماتریس

گویه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۲۴- منفعلانه از ایده‌های دیگران پشتیبانی می‌کنم. ۲۵- منفعلانه بیان موافقت می‌کنم و به ندرت ایده جدیدی را ارائه می‌دهم. ۲۶- موافقت خود را همراه با گروه بر اساس احساس تسلیم بیان می‌کنم. ۲۷- موافقت خود را با گروه مبتنی بر خودکارآمدی پایین برای ارائه پیشنهادها بیان می‌کنم. ۲۸- منفعلانه با دیگران در مورد راه‌حل‌های مشکلات موافقت می‌نمایم.	آوای مطیع	آوای کارکنان
۲۹- معمولاً موافقت خود را با گروه را بر مبنای ترسی که دارم بیان می‌کنم. ۳۰- ایده‌هایی را بیان می‌کنم که توجه را به سوی دیگران تغییر می‌دهد زیرا آنها می‌ترسند. ۳۱- توضیحاتی را بیان می‌کنم که بحث را بر روی دیگران متمرکز می‌کنم و از این طریق خود را محافظت می‌کنم. ۳۲- از گروه پشتیبانی می‌کنم زیرا می‌خواهم خود را محافظت نمایم. ۳۳- معمولاً موافقت خود را با گروه بیان می‌کنم زیرا با ترس برانگیخته می‌شوم.	آوای تدافعی	
۳۴- راه‌حل‌هایی را برای مشکلات با انگیزه سودرساندن به سازمان بیان می‌کنم. ۳۵- در مورد موضوعاتی که سازمان را تحت تأثیر می‌گذارد، پیشنهادهایی ارائه می‌دهم. ۳۶- نظرم را درباره مسائل کاری بیان می‌کنم حتی اگر دیگران با آن مخالف باشند. ۳۷- در فعالیت‌های جدیدی که در سازمان انجام می‌شود، ایده‌های جدید را ارائه می‌دهم تا به سازمان سود برسانم. ۳۸- ایده‌های لازم برای تغییر را بر مبنای تغییرات سازنده برای سازمان ارائه می‌دهم.	آوای نوع‌دوستانه	

### نمونه اندازه‌گیری تحقیق

برای بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در ابتدا بایستی بهنجار بودن داده‌های جمع‌آوری شده توسط هر گویه - که توسط دو شاخص کشیدگی<sup>۱</sup> و چولگی<sup>۲</sup> در نرم‌افزار آموس سنجیده می‌شود - تأیید شود (این مقادیر برای کشیدگی بایستی بین

1. Kurtosis  
2. Skewness

$\pm 7$  و برای چولگی بین  $\pm 3$  باشد). سپس در قدم دوم اعتبار سازه<sup>۱</sup> نمونه مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌بایست بزرگتر یا مساوی با ۰.۵ باشد و در اعتبار افتراقی برای بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی بین هر دو سازه نباید بیشتر از ۰.۹ باشد. در نهایت به بررسی برازش مدل<sup>۴</sup> بر اساس شاخص‌های مربوطه پرداخته می‌شود. جدول (۵) نتیجه تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه تحقیق را نمایان می‌سازد.

با توجه به جدول (۵)، اولاً میزان کشیدگی همه گویه‌ها بین عدد  $\pm 7$  و میزان چولگی آنها نیز بین عدد  $\pm 3$  است بنابراین، داده‌های جمع‌آوری شده طبیعی است. ثانیاً با توجه به مدل CFA برازش یافته، گویه شماره ۱۰ با توجه به پایین بودن مقدار آن و خارج کردن حد قابل قبول روایی مرکب از ادامه فرایند تحلیل کنار گذاشته شد، ولی برای سایر گویه‌ها اگرچه بار عاملی برخی از گویه‌ها کمتر از ۰.۵ است، اما با توجه به معنی‌دار بودن آنها و حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب<sup>۵</sup> آنها، در مدل اندازه‌گیری تحقیق باقی ماندند. لذا با توجه به بارهای عاملی معنی‌دار اعتبار همگرایی<sup>۶</sup> ابزار سنجش تأیید می‌شود. ضمن اینکه همبستگی بین هر دو سازه نیز کمتر از عدد ۰.۹ است. بنابراین عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود که در نتیجه آن، اعتبار سازه نمونه، تأیید می‌شود. ثالثاً شاخص‌های برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارد.

1. Construct Validity
2. Convergent Validity
3. Discriminant Validity
4. Fit model
5. Composite Reliability
6. Convergent Validity

حد مطلوب برای روایی مرکب  $CR > 0.7$  و حد قابل قبول  $CR > 0.6$  می‌باشد.



جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

روایی مرکب (CR)	نتیجه	سطح معنی‌داری	بارهای عاملی	چولگی	کشیدگی	گویه‌ها	سازه
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	-۰/۷۶۵	-۰/۶۵۶	Q <sub>1</sub>	صداقت
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۶	۰/۰۲۷	-۱/۲۵۵	Q <sub>2</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۹۶	-۰/۷۹۵	-۰/۴۰۳	Q <sub>3</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۵۰	-۰/۸۹۰	-۰/۲۵۳	Q <sub>4</sub>	
۰.۶۸۳	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۵۵	-۰/۴۶۸	-۰/۸۲۰	Q <sub>5</sub>	تسهیم قدرت
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۴	-۰/۲۷۹	-۱/۰۲۴	Q <sub>6</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۹۵	۰/۲۴۱	-۰/۹۰۶	Q <sub>7</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۸	۰/۰۴۹	-۱/۳۱۷	Q <sub>8</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۰۸	۰/۳۰۵	-۰/۹۹۸	Q <sub>9</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۲	۰/۲۳۵	-۰/۸۹۰	-۰/۳۷۲	Q <sub>10</sub>	
۰.۸۳۴	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۴۷۱	-۰/۱۴۹	-۱/۲۲۴	Q <sub>11</sub>	رهبردهای اخلاقی
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۴۸۰	۰/۲۱۱	-۱/۲۵۴	Q <sub>12</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۳۶	-۰/۰۷۸	-۱/۰۰۵	Q <sub>13</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۳	-۰/۳۱۹	-۱/۱۶۹	Q <sub>14</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۱۷	-۰/۱۲۱	-۰/۹۱۸	Q <sub>15</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۱۹	۰/۱۶۵	-۰/۹۵۷	Q <sub>16</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۸۴	-۰/۰۱۰	-۱/۰۲۴	Q <sub>17</sub>	
۰.۹۱۱	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۶۷	۰/۰۱۱	-۰/۸۶۰	Q <sub>18</sub>	انصاف
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۶۴	-۰/۰۹۸	-۰/۸۸۳	Q <sub>19</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۹۶	-۰/۲۴۹	-۰/۷۵۷	Q <sub>20</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۰۸	-۰/۹۰۹	-۰/۰۳۸	Q <sub>21</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۸۳	-۰/۸۵۲	۰/۰۸۹	Q <sub>22</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۴۴۷	۰/۴۵۱	-۱/۰۹۶	Q <sub>23</sub>	

(ادامه) جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

روایی مرکب (CR)	نتیجه	سطح معناداری	بارهای عاملی	چولگی	کشیدگی	گویه‌ها	سازه
۰.۷۶۳	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۲۵	-۱/۱۱۲	۰/۳۶۷	Q <sub>24</sub>	آرای مطیع
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۱۸	۰/۳۰۷	-۰/۷۴۱	Q <sub>25</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۶	-۰/۰۰۳	-۱/۱۷۶	Q <sub>26</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۸۲	-۰/۰۷۳	-۱/۱۲۳	Q <sub>27</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۲۱	۰/۰۷۲	-۱/۳۵۹	Q <sub>28</sub>	
۰.۸۳۴	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۵۵	۰/۰۰۳	-۱/۱۸۹	Q <sub>29</sub>	آرای تدافعی
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۸۸	-۰/۳۹۴	-۰/۸۶۸	Q <sub>30</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۹۷	-۰/۸۳۹	-۰/۱۱۹	Q <sub>31</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۸۵	-۰/۵۵۶	-۰/۵۹۴	Q <sub>32</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	-۰/۷۶۵	-۰/۶۵۶	Q <sub>33</sub>	
۰.۷۵۱	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۶	۰/۰۲۷	-۱/۲۵۵	Q <sub>34</sub>	آرای نوع دوستانه
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۶۹۶	-۰/۷۹۵	-۰/۴۰۲	Q <sub>35</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۵۵۰	-۰/۸۹۰	-۰/۲۵۳	Q <sub>36</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۵۵	-۰/۴۶۸	-۰/۸۲۰	Q <sub>37</sub>	
	معنی‌دار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۴	-۰/۲۷۹	-۱/۰۲۴	Q <sub>38</sub>	

$\chi^2 = 1001.667$ ,  $df = 223$   $P_{value} = .000$ ,  $CMIN/DF = 4.492$ ,  $RMR = .062$ ,  $GFI = .920$ , )

( $CFI = 0.942$ ,  $IFI = 0.942$ ,  $NFI = 0.927$ ,  $RMSEA = .07$ )

بنابراین مدل اندازه‌گیری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است. لذا به‌طور کلی نمونه

اندازه‌گیری تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

همچنین شاخص هلتر گزارش شده در زیرمجموعه برازش نمونه، که به‌طور خاص بر موضوع

کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار ۱۰۹ را نشان می‌دهد که

بزرگتر بودن حجم نمونه از این مقدار، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

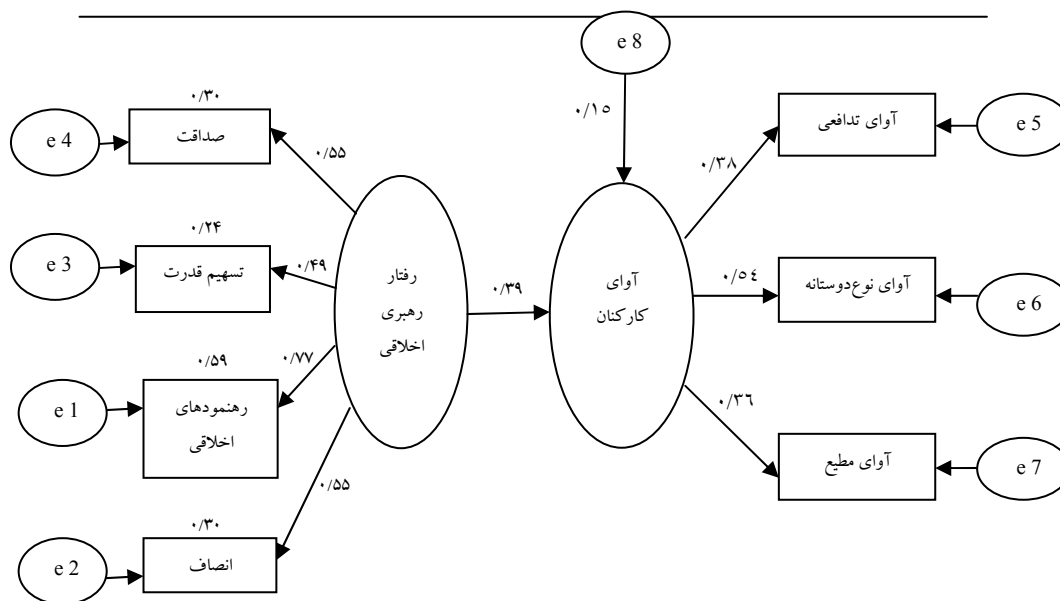
استنتاج آماری فرضیه‌های تحقیق (نمونه معادلات ساختاری): برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از نمونه‌یابی معادله ساختاری (SEM) با به کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۱</sup> در نرم‌افزار آموس استفاده شد که در طی همه مراحل تحلیل، ماتریس کواریانس، مبنای کار قرار گرفت. در این نمونه، متغیرهای آوای مطیع، آوای تدافعی، آوای نوع‌دوستانه، تسهیم قدرت، انصاف، صداقت و رهنمودهای اخلاقی به‌عنوان متغیرهای مشهود و متغیرهای آوای کارکنان و رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مکنون در نظر گرفته شد. نمودار (۲) روابط ساختاری مدل تحقیق را نشان می‌دهد. برازش مدل تحقیق: برای برازش مدل نخست تحقیق از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد که براساس آن، شاخص‌ها بدین گونه برآورد شده است:

$$\chi^2 = 56.953, df = 32, CFI = .941, GFI = .951, NFI = .878, AGFI = .916, RMR = .042, \text{ and } RMSEA = .062$$

که با توجه به این شاخص‌های به‌دست آمده، مدل نخست تحقیق، از برازندگی خوبی برخوردار است.

آزمون فرضیه تحقیق: نمودار (۲)، نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد. براساس این مدل، فرضیه اصلی تحقیق، تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را مورد آزمون قرار می‌دهد؛ با توجه به نتایج حاصل، تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با ضریب تأثیر ۰.۳۹ در سطح تشخیص ۰.۰۵ معنی‌دار شد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

برای آزمون فرضیه ۱ ضریب تأثیر غیرمستقیم به‌دست آمده ۰.۱۴ است که کمتر از ۰.۰۹ است نمایانگر آن است که رهبری اخلاقی بر آوای مطیع تأثیر دارد و فرضیه ۱ تأیید شده است. Pvalue به‌دست آمده ۰.۰۰۲ است که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است. برای آزمون فرضیه ۲ ضریب تأثیر غیرمستقیم به‌دست آمده ۰.۲۱ است که کمتر از ۰.۰۹ است و Pvalue به‌دست آمده ۰.۰۰۵ است که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است و نمایانگر تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای تدافعی است



نمودار ۲- مدل معادله ساختاری تحقیق

و فرضیه ۲ تأیید شده است. برای آزمون فرضیه ۳، ضریب تأثیر غیرمستقیم به دست آمده ۰.۱۴ نشان-دهنده آن است که رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه با ضریب تأثیر ۰.۱۴ که کمتر از ۰.۹ و  $p$  value به دست آمده ۰.۰۰۵ که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است.

## بحث و نتیجه گیری

در تحلیل عاملی اکتشافی که روی رهبری اخلاقی انجام شد، چهار متغیر پنهان یا عامل شناسایی شد که این عوامل با توجه به شاخص‌هایی که بر روی آنها بار شده بودند و با توجه به منطق طراحی آنها عامل‌های صداقت، انصاف و تسهیم قدرت نام‌گذاری شدند. ابعاد شناسایی شده برای متغیر رهبری اخلاقی با تحقیقات کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و دهوق و دن‌هارتگک (۲۰۰۸) مطابقت دارد.

نتایج تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آموس نشان داد که رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان اثر معنی‌دار و قابل قبولی داشته و عامل‌های ارزیابی در صحت این مدل نیز مؤید

این مطلب است. براساس این مدل، فرضیه اصلی تحقیق، رابطه رهبری اخلاقی و آوای کارکنان را مورد آزمون قرار می‌دهد؛ با توجه به نتایج حاصل، تأثیر رهبری اخلاقی و آوای کارکنان با ضریب تأثیر ۰.۳۹ در سطح تشخیص ۰.۰۵ معنی‌دار شد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیه ۱ ضریب تأثیر غیرمستقیم به‌دست آمده ۰.۱۴ که کمتر از ۰.۹ است، نمایانگر آن است که رهبری اخلاقی بر آوای مطیع تأثیر دارد و فرضیه ۱ تأیید شده است. Pvalue به‌دست آمده ۰.۰۰۲ که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است. برای آزمون فرضیه ۲ ضریب تأثیر غیرمستقیم به‌دست آمده ۰.۲۱ که کمتر از ۰.۹ است و Pvalue به‌دست آمده ۰.۰۰۵ که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است و نمایانگر تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای تدافعی است و فرضیه ۲ تأیید شده است. برای آزمون فرضیه ۳، ضریب تأثیر غیرمستقیم به‌دست آمده ۰.۱۴ نشان‌دهنده آن است که رهبری اخلاقی بر آوای نوع‌دوستانه با ضریب تأثیر ۰.۱۴ که کمتر از ۰.۹ و Pvalue به‌دست آمده ۰.۰۰۵ که کمتر از ۰.۰۵ است، تأیید شده است.

نتایج این پژوهش تأکید می‌کند که رهبران اخلاقی، کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب می‌کنند 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. رهبران اخلاقی باید تصمیمات اخذشده را روشن نمایند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند.

این نتایج با پژوهش تاکئوچی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد که نتایج این تحقیق نشان‌دهنده تأثیر گذاری مثبت هر سه بعد عدالت بر آوای سازمانی است. نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی بر آوای نوع‌دوستانه تأثیرگذار است. به این معنی که، زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌شود و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌شود، تخصیص می‌یابد، آوای نوع‌دوستانه افزایش می‌یابد (تاکئوچی و همکاران، ۲۰۱۲).

این نتایج با نتایج تحقیق زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) مطابقت دارد. آنها در تحقیق خود به بررسی تأثیر آوای سازمانی بر عملکرد شغلی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که آوای

1. Takeuchi

نوع دوستانه تأثیر گذاری مثبتی بر عملکرد شغلی دارد. به این معنی که، زمانی که کارکنان سعی می‌کنند با بیان نظر و ایده‌های مفید خود به سازمان و همکاران خود نفع‌رسانی کنند، در واقع باعث بهبود عملکرد شغلی و تأثیر گذاری مثبت بر عملکرد شغلی آنها می‌شود. همچنین آوای مطیع بر عملکرد شغلی تأثیر گذاری منفی دارد. با افزایش آوای مطیع و افزایش تمایل کارکنان به تأیید شرایط فعلی، عملکرد شغلی آنها کاهش می‌یابد؛ به این معنی که کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند، تنها ایده‌ها و نظرهایی که در تأیید شرایط فعلی است را ابراز می‌کنند و در صورت احساس اشکال در شرایط کاری به هیچ‌عنوان تمایلی به بیان آن و یا درگیر ساختن خود در آن ندارند. این مسئله در نهایت منجر به تأثیر گذاری منفی بر عملکرد شغلی آنها می‌شود (زهیر و اردوقان، ۲۰۱۱).

همچنین پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده به بررسی رهبری اخلاقی در اسلام پرداخته و نشان دهند که چگونه رهبری اخلاقی به‌عنوان نقش تعدیل‌گر بین فرهنگ سازمانی و انواع دیگری از رهبری تأثیر می‌گذارد. تحقیقات آینده درباره رهبری اخلاقی باعث می‌شود که انواع دیگری از رهبری، شناسایی و شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری اخلاقی در سازمان بررسی شود. یکی دیگر از موضوع‌هایی که می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد این است که چگونه رهبران اخلاقی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده، انواع سکوت نیز مورد بررسی قرار گیرد. موضوع دیگری که باید مورد مطالعه قرار گیرد این است که چگونه آوای کارکنان با تعهد سازمانی مرتبط می‌شود و چگونه تعهد سازمانی بر رفتار صحبت کردن کارکنان و سکوت آنها تأثیر می‌گذارد. در مجموع، توجه به موضوع‌های جدید برای مطالعه باعث ترکیب متمایزی از متغیرها شده است.

## منابع

- ازگلی، محمد (۱۳۸۵)، درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی، *مجله مصباح*، ش ۶۳، صص ۷۶-۵۳.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۵)، درآمدی بر معیارها و روش‌های ارزشیابی رهبری اخلاقی، *مجله مصباح*، ش ۵۶، صص ۴۳-۵۸.
- رفیعی، مجتبی؛ علی‌احمدی، علی‌رضا؛ موسوی، محمد و کرمانی، محمد (۱۳۹۲)، رهبری اخلاق مدار، *نمره پارادایم مدیریت اسلامی، فصلنامه پژوهش‌نامه اخلاق*، سال ۶، ش ۲۰، صص ۷۶-۴۹.
- سیادت، سیدعلی؛ نصر اصفهانی، علی و الهیاری، سمیه (۱۳۸۹)، رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، سال ۵، ش ۴۵ و ۴۶، صص ۴۶-۳۸.
- نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال ۵، ش ۱، صص ۱۲۸-۱۰۷.
- کاوی، استفان (۲۰۰۴)، *عادت هشتم از موثر بودن تا عالی بودن*. ترجمه بهروز قراچه‌داغی، چ ۴. تهران، انتشارات پیکان.
- Botero, I. C. & Van Dyne, L. V. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*. 23. 1. 84- 104.
- Boxall, P& Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, 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.
- Bryson, A. (2004). Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain. *Industrial Relations*. 43, 213-41.
- Budd, J. W., Gollan, P. J. & Wilkinson, and A. (2010). New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. *Human relations*. 63 (3), 303-310.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W. & Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect them. *Leadership Quarterly*. 12, 197-217.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*. 25(1), 51-67.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*. 15, 1149-70.
- Dundon, T. & Gollan, P. J (2007). Re-Conceptualizing Voice in the Non-Union Workplace. *International Journal of Human Resource Management*. 18, 1182-98.
- Elizabeth Wolfe Morrison. & Frances, J. M. (2003). Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1353-1358.

- Gunnigle, P. & McDonnell, A. (2010). Patterning Employee Voice in Multinational Companies. *Human Relations*, 63, 395- 418.
- Kalshoven, K. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypically and Trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2), 102-120.
- 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.
- Kim, J., MacDuffie, J. P. & Pil, F. K. (2010). Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence. *Human Relations*, 63 (3), 371– 394.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World'. *Academy of Management Review*, 25, 706–25.
- Moasa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences Law*, 4 (53), 33–40.
- 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.
- Starrat, R. J. (1991). Building an Ethical School: Theory for Practice. *Educational Administrate Quarterly*, 2, 185-202.
- Takeuchi, R.; Chen, Z., & Chueung, S. Y. (2012). Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: an Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65, 283–323.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56, 5–37.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Van Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359- 139.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Memberexchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213.
- Wood, S. J. & Fenton-O’Creevy, M. P. (2005). Direct Involvement, Representation and Employee Voice in UK Multinationals in Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 11(1), 27–50.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.