

مدلسازی تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲

کد مقاله: ۱۴۵۵۸

فردین فروغی سوها^{۱*}، معصومه حسن زاده^۲، منیژه میرزاپور^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت محتوایی توصیفی-همبستگی (مدل معادلات ساختاری) و از منظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را، ۱۳۸۲ نفر از معلمان ابتدایی ناحیه یک آموزش و پرورش استان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ تشکیل دادند. بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۹۲ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای و طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. نتایج حاکی از اثر غیر مستقیم رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان به ترتیب ۰/۰۸ و ۰/۱۵ می‌باشد. همچنین اثر مستقیم رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر آوای سازمانی به ترتیب ۰/۱۹ و ۰/۳۶ با مقدار تی (۲/۲۲) و (۳/۷۰) به دست آمد. با توجه به تغییر و تحولات مستمر در محیط سازمانی، و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، شایسته است رهبران سبک اخلاقی را در سازمان‌ها به کار بسته و از این طریق زمینه را برای بهره‌مندی از ایده‌ها و اندیشه کارکنان فراهم آورد. سبک اخلاقی و بهبود آوای سازمانی منجر به ارتقاء رضایت شغلی خواهد شد.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، جو سازمانی، آوای سازمانی، رضایت شغلی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول) fardin.foroghi.2018@gmail.com

۲- کارشناس علوم تربیتی

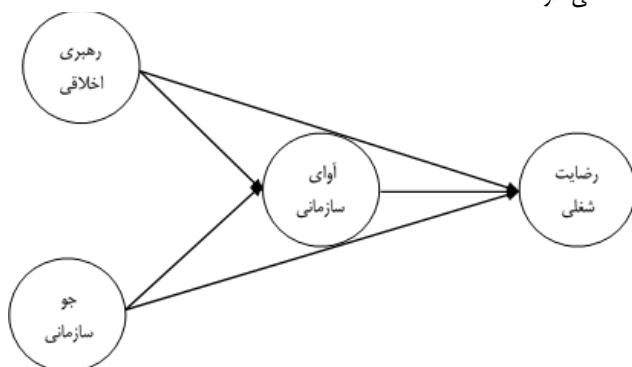
۳- کارشناس علوم تربیتی

اهمیت سرمایه انسانی در سازمان‌ها به حدی است که در سال‌های اخیر نیروی انسانی جایگاه محوری در سازمان‌ها پیدا کرده و عاملی استراتژیک به حساب می‌آید؛ اما نقطه قابل ملاحظه در این میان این است که تنها زمانی که نیروی انسانی رضایت کافی از شغل، انگیزه کافی برای فعالیت و تعهد شغلی قابل قبول داشته باشد می‌تواند مثر ثمر بوده و خدمات شایسته‌ای به سازمان ارائه نماید. از این رو در سال‌های اخیر مدیران سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش سطح رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در کارکنان بوده‌اند (معصوم، وطن‌خواه، ۱۳۹۸). رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود. کارفرماها برای حصول نتیجه و بالا بردن کارایی درصدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان موسسه خود هستند (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۸). این متغیر به عنوان پاسخ عاطفی کارکنان از ارزیابی شرایط محیط کاری تعریف می‌شود (معصوم، وطن‌خواه، ۱۳۹۸). به عبارتی رضایت شغلی مجموعه‌ای از نگرش‌های مثبت و منفی فرد از شغل خود است که تحت تاثیر احساسات، انگیزه‌ها، تمایلات و نیازهای فرد در مورد کاری قرار می‌گیرد (کوئیست و همکاران^۱، ۲۰۱۲). محققان در بررسی رضایت شغلی به اجزای عمومی، درونی و بیرونی رضایت اشاره کرده‌اند. جزء بیرونی به چگونگی احساس افراد در رابطه با جنبه‌های خارج از شرح وظایف شغلی و جزء درونی به چگونگی احساس فرد در رابطه با طبیعت شرح وظایف شغلی اختصاص دارد (مارتین، پرونچا^۲، ۲۰۱۴؛ روسمن^۳، ۲۰۰۹). جزء عمومی عواملی مثل بی عدالتی در شغل، ترفیع شغلی، موانع و محدودیت‌های شغلی، وضوح نقش یا انتظارات مبهم شغلی و تداخل وظایف شغلی با مسئولیت‌های خانوادگی را شامل می‌شود (پارکر، شارون^۴، ۲۰۰۷). رضایت شغلی؛ افزایش کارایی، سخت کوشی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش غیبت از کار و ترک شغل، و افزایش سلامت روان و شادکامی را موجب می‌گردد (کوشا، جانانی^۵، ۲۰۱۲؛ رجبی و همکاران^۶، ۱۳۹۵). مطالعات نشان داده است که رضایت شغلی می‌تواند به طور مستقیم بر رضایت کارکنان از زندگی شخصی آن‌ها تاثیر بگذارد (آتینسون^۷ و همکاران^۸، ۲۰۰۸). کارکنان با رضایت شغلی کم، سلامت روانی کمتری دارند و اثر ناخوشایند آن در زندگی خصوصی فرد و حتی جامعه بروز می‌کند. علاوه بر این‌ها، مواردی دیگری از قبیل تشویش، غیبت کاری، تاخیر در کار، ترک خدمت و بازنشستگی زودهنگام از دیگر پیامدهای منفی عدم رضایت شغلی به حساب می‌آید (مالیارو و همکاران^۹، ۲۰۱۰). یکی از مهم‌ترین عوامل برای افزایش رضایت شغلی در سازمان‌ها، جو سازمانی ادراک شده توسط کارکنان است (کیم و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹). جو سازمانی باورهای کلی کارکنان در مورد یک سازمان را منعکس کرده و به طور عمده از باورها و تجربیات کاری کارکنان ناشی می‌شود و برای کارکنان آشکار می‌کند که سازمان تا چه اندازه به کار آن‌ها اهمیت می‌دهد و برای کمک به آنها ارزش قائل بوده و تا چه اندازه مراقب سلامتی و بهزیستی آن‌ها است در واقع جو سازمانی به حمایت درک شده‌ای که کارمندان از همکاران، سرپرستان و سایر بخش‌ها در زمان تلاش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف کار تعیین شده دارند، اشاره دارد (بخت و بشیر^{۱۱}، ۲۰۱۶). از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود.

نظر به اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی، پژوهشگران همواره به مطالعه عوامل تسهیل کننده اظهار نظر توسط کارکنان علاقه نشان داده و در جستجوی عواملی که باعث بروز آوا در سازمان می‌شود و سکوت کارکنان را می‌شکند و در نهایت سازمان را به سمت خلاقیت و حل مشکلات سازمانی و توسعه پیش می‌برد، برآمده‌اند (دوستار، اسماعیل زاده، ۱۳۹۵؛ افخمی و خلیلی، ۱۳۹۴). یکی از متغیرهایی که می‌تواند آوای سازمانی را متاثر سازد، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است (موریسن و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۱). در این زمینه احتمالا جو سازمانی به عنوان بخشی از جو عمومی سازمان بتواند پیش بینی کننده سطح آوای سازمانی باشد. چرا که اعتقاد بر آن است که جو اخلاقی و ابعاد آن بر نگرش و رفتارهای شغلی کارکنان تاثیر دارد (چارلز، ۲۰۰۱). امروزه سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آنها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کارکنان خود بیان نمایند (موسی^{۱۳}، ۲۰۱۱). آوای سازمانی به معنای گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (تراویس، گومز، موباراک^{۱۴}، ۲۰۱۱). جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه‌ای رسیده است که محیط سازمان را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و ...، محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش قرار گرفته‌اند (موریسون، ولر و کامدر^{۱۵}، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که سطوح بالاتری از آوای کارکنان را تجربه می‌کنند دارای افرادی هستند که نسبت به سازمان متعهد هستند؛ از کاری که انجام می‌دهند رضایت دارند و به اهداف و ارزش‌های سازمانی پایبند هستند. تقویت و گسترش آوای سازمانی کارکنان راه سازمان را به سوی آینده متعالی‌تر باز می‌کند. همچنین باعث بهبود

- 1 Kvist et al.
- 2 Martins , Proença
- 3 Rothmann
- 4 Parker Sharon
- 5 Atkinson et al.
- 6 Malliarou, Moustaka, Kouvella, Constantinidis, & Sarafis
- 7 Kim et al.
- 8 Bhat, Bashir
- 9 Morrison et al.
- 10 Moasa
- 11 Travis - Gomez - MorBarak

روابط درون و برون سازمانی و مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف و جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های مادی و غیر مادی سازمان می‌شود (گلود و همکاران^۱، ۲۰۱۵). بطور کلی شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که حمایت مدیران و سرپرستان از رفتارهای اخلاقی در کنار عمل بر پایه اصول اخلاقی، در سطح کارکنان پیامدهای مثبت متعددی را به همراه می‌آورد. از مهم‌ترین این پیامدهای مثبت، رضایت شغلی در کارکنان است (گل پروور و برازنده، ۱۳۸۹). یافته‌های پژوهش حسنی‌زاده و سعادت آبادی (۱۳۸۸) بر رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی و رضایت شغلی دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش ناد و مقتدری (۱۳۹۳) رابطه مثبت و معنادار بین موازین اخلاقی (جو اخلاقی، رهبری اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی)، با رضایت شغلی برقرار است (نادی و مقتدری، ۱۳۹۳). در پژوهش مونیکا و شریف‌تری (۲۰۱۳) رابطه میان رهبری اخلاقی و رضایت شغلی با نقش تعدیل‌کنندگی دلبستگی به تغییر، مثبت و معنادار بود. حالا با توجه تاثیر جو سازمانی و رهبری اخلاقی در رضایت شغلی محقق در نظر دارد با توجه به مدل مفهومی زیر به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی بپردازد.

۲- اهداف پژوهشی

۲-۱- هدف کلی

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی است.

۲-۲- اهداف جزئی

۱. تعیین تاثیر رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی
۲. تعیین تاثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی
۳. تعیین تاثیر آوای سازمانی بر رضایت شغلی
۴. تعیین تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی

۳-۲- سوال و فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی تاثیر دارد.
۲. جو سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر دارد.
۳. آوای سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر دارد.
۴. رهبری اخلاقی و جو سازمانی با میانجی آوای سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر دارد.
۵. آیا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه، مدل مفهومی زیر را برازش می‌کند؟

۳- مبانی نظری پژوهش

۳-۱- رضایت شغلی

رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود. کارفرماها برای حصول نتیجه و بالا بردن کارایی در صدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان موسسه خود هستند (رجب پور و همکاران، ۱۳۹۸). لاک (۱۹۶۹) رضایت شغلی را حالت لذت و انبساط خاطری می‌داند که فرد به دلیل کاربست ارزش‌هایش در یک شغل دست می‌دهد. به بیان وی، افراد مختلف میزان رضایت خود را به صورت‌های مختلفی می‌سنجند. تحقیق لاک در زمینه رضایت شغلی، بر آن دسته از ارزش‌های شخصی تمرکز دارد که معرف رضایت شغلی فرد است (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۵). رضایت شغلی به عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد، یعنی به همان شدتی

که پدید می‌آید، از میان می‌رود (شاید با شدت بیشتر). بنابراین برای تداوم آن، توجه مستمر مدیران ضرورت دارد. رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود (روتزفورد^۱، ۲۰۱۳). یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود، کارکنان را در سطح مطلوبی از رضایت شغلی نگه دارند (ملکاوی^۲، ۲۰۱۷). رضایت شغلی و تعویض شغل به طور معنی داری با یکدیگر در ارتباط هستند. اصولاً افراد در شغلی که از آن ناراضی هستند برای مدت طولانی باقی نمی‌مانند و یا در صورت باقی ماندن در آن شغل بازده و کیفیت مناسبی را ارائه نمی‌دهند (شهبازی، سلیمی، کریمی، ۱۳۸۲). عدم توجه به مسئله رضایت شغلی، در بلند مدت نظام سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصیان، کاهش حس مسئولیت و در نهایت ترک خدمت می‌شود (کورتز^۳، ۲۰۰۷).

۲-۳- جو سازمانی

هر سازمانی دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها و هنجارها و روش‌های عمل مخصوص و نسبتاً پایداری است که شیوه رفتار آنها را براساس این ویژگی‌ها می‌توان پیش‌بینی کرد. این فرهنگ یا خصوصیات که به ما اجازه می‌دهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است. نظر به اینکه جو سازمانی در همه ابعاد و جای جای سازمان جریان دارد، بنابراین ضمن تأثیرگذاری در سلوک و حالت اعضا، رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش یا ضعف آن شود که در هر صورت، در عملکرد نیروی انسانی نقش دارد. بنابراین، کارایی و توسعه سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد (علوی، ۱۳۸۱). جو سازمانی منعکس کننده نگرش افراد از سازمانی است که نسبت به آن احساس دلبستگی می‌کنند و مجموعه‌ای از ویژگی و عاملهایی است که توسط کارکنان سازمان وجود دارد و به عنوان نیروی اصلی در تعیین رفتار کارکنان مؤثر است. میرکمالی (۱۳۷۳) جو سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیرقابل اعتماد، ترس‌آور یا اطمینان بخش، تسهیل کننده یا بازدارنده می‌سازد و از عواملی نظیر رضایت شغلی، شخصیت، رفتار، سوابق، نوع مدیریت، فرهنگ سازمانی روحیه، انگیزش، ساختار، تکنولوژی و غیره بوجود می‌آید و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود. با این دید می‌توان جو سازمانی را نتیجه رهبری مدیر دانست. به طور مثال، تحقیقات نشان می‌دهد جو سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیر در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی آنها همچون توفیق طلبی، قدرت و... دارد. از طرف دیگر، جو سازمانی تأثیر بسزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. این بررسی‌ها بیانگر آن است جو متعالی سازمان از یک طرف هزینه‌های جابه جایی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت کالا، نوآوری و ریسک پذیری می‌شود که نتیجه نهایی این تأثیرات افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان است.

۳-۳- آوای سازمانی

در عصر حاضر منابع انسانی، به عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمان می‌باشند (نقوی و فهیم، ۱۳۹۲) و کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کارکردهای صحیح آن بستگی دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج داشته و میزانی که آنها پیشنهادها، ایده‌ها، اطلاعات مربوط به مشکلات، یا نگرانی‌هایشان را بیان می‌کنند، می‌تواند تأثیر شگرفی در عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشد (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳)، به همین جهت گوش سپردن به آوای کارکنان اهمیت ویژه‌ای یافته است (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲). یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و بخصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). منابع انسانی در سازمان‌ها اغلب دارای ایده‌ها، و اطلاعاتی برای ارائه راهبردهای سازنده جهت افزایش کارایی هستند. این ایده‌ها، اظهار نظرها و ارائه راهبردها مفهومی بنام آوای سازمانی را نمایان می‌سازد. عده‌ای از نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها ممکن است از بیان اندیشه‌ها و راهبردهای خود پرهیز کنند یا به عبارتی سکوت سازمانی پیشه گیرند؛ به لحاظ رفتاری، این دو پدیده متضاد هم به نظر می‌رسند چرا که آوای سازمانی مستلزم اظهار نظر و بیان ایده‌ها است در حالی که در سکوت سازمانی افراد از بیان نظرات و ایده‌های خود مضایقه می‌کنند (افشاری، ۲۰۱۵). به منظور رویارویی با تغییرات حاکم بر سازمان‌ها و جهت دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، لازم است روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان نمایند (هامس^۴، ۲۰۱۲). آوای سازمانی می‌تواند عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را تحت پوشش قرار دهد، بنابراین شناسایی موانع بروز آوای سازمانی و تلاش برای رفع آنها اهمیت بسزایی دارد تا از این طریق بتواند پدیده سکوت در سازمان را شکست و سازمان را بسوی

1 Rutherford
2 Malkawi
3 Cortese
4 Hamas

نوآوری، خلاقیت و حل مشکلات سوق داد (افخمی، ۱۳۹۳). همانطور که اشاره شد آوای سازمانی به عنوان بیان ایده‌ها، دیدگاه‌ها و پیشنهادات در مورد مشکلات و پیچیدگی‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود که هدف غایی آن بهبود عملکردهای سازمانی می‌باشد. این پدیده می‌تواند شامل گفتگو با مدیران در مورد مشکلات سازمانی، ارائه راهبردهای حل مسئله، بیان اندیشه‌ها برای تغییر استراتژی‌های محیط کار تلقی گردد.

۳-۴- رهبری اخلاقی

اهمیت یافتن مباحث اخلاقیات کاری و حرفه‌ای سبب شده است تا موضوعاتی مانند رهبری اخلاقی در اولویت امور سازمان‌ها و رهبران آن‌ها قرار گیرد. به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی در نگرش‌ها و رفتار کارکنان و در نهایت در عملکرد سازمان داشته باشد (کالشوون^۱، ۲۰۱۱). از این رو، یکی از مهم‌ترین رویکردهای رهبری، رهبری اخلاقی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. عملکرد افراد در سازمان می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد و با قاطعیت می‌توان بیان کرد که عملکرد فردی و سازمانی افراد تحت تأثیر عواملی همچون تعهد، آموزش، باورها و رهبری در سازمان‌ها قرار دارد. در سازمان‌های نوین، ضرورت توجه به فعالیت‌های سازمانی در چارچوب کدهای اخلاقی با رفتار رهبری اخلاقی آغاز می‌شود. رهبران اخلاقی افراد را طوری هدایت می‌کنند که به حقوق و جایگاه آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. رهبران ماهیتاً در موقعیتی از قدرت اجتماعی قرار دارند و رهبران اخلاقی بر این نکته تمرکز می‌کنند که چگونه قدرت اجتماعی خود را در تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، اقداماتی که انجام می‌دهند و شیوه‌ای که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به کار می‌برند (ریسک و دیگران، ۲۰۰۶). رهبری اخلاقی و ترویج توسعه آن در همه سطوح مدیریت، در راس دستور کار بسیاری از سازمان‌ها قرار دارد، چرا که انتظار می‌رود چنین رهبرانی آثاری مثبت داشته باشند (کانگو، ۲۰۰۱). رهبران سازمان‌ها برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدف مشترک متقاعد سازد، باید بدون استئنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. برای رهبران اخلاقی اصولی مطرح است که عبارتند از: جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای پایداری، پرهیز از عصبیت (گریستی، ۱۹۷۰ به نقل از یزدان دوست، ۱۳۹۱).

۴- پیشینه پژوهش

در زمینه متغیرهای مختلف این پژوهش، تحقیقات زیادی انجام شده است که در نوشته‌های ذیل به تبیین هر یک از آنها می‌پردازیم. عقیقی (۱۳۹۸)، به بررسی اثر میانجی اخلاق کاری در ارتباط رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی با اشتیاق شغلی پرداخته است. روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی همدان به تعداد ۴۹۰ نفر می‌باشد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که مدل بکار گرفته شده مدلی مناسب بوده و رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (عقیقی، ۱۳۹۸). همچنین دوستار، اسماعیل زاده، حسینی (۱۳۹۵)، به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها پرداختند. آنها داده‌های مورد نیاز برای بررسی فرضیه‌های پژوهش خود را از میان کارکنان دانشگاه گیلان از طریق روش نمونه‌گیری گروهی جمع‌آوری کرده و برای تحلیل داده‌ها، روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی را به کار بردند. طبق نتایج، رهبری اخلاقی بر سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه تأثیر منفی دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر ویژگی‌های اخلاقی را رعایت کند، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه در سازمان کمتر می‌شود. همچنین در این پژوهش در مورد تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر سایر ابعاد سکوت همچون سکوت دفاعی و سکوت فرصت طلبانه نتیجه معناداری یافت نشده و علت این موضوع را بطور احتمالی از ویژگی‌های جامعه دانسته‌اند. آنان تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را نیز مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان دهنده آن است که رهبری اخلاقی بر آوای نوع دوستانه تأثیر مثبت دارد؛ به این معنا که هر اندازه رهبر به عنوان رهبری اخلاق مدار در میان کارکنان شناخته شود، کارکنان به ارائه نظر و پیشنهادهای مفید و خلاقانه با هدف نفع رسانی به سازمان اقدام می‌کنند؛ همچنین در بررسی آنها مشخص شده که رهبری اخلاقی بر آوای مطیع و تدافعی تأثیر معنادار ندارد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵). غلام زاده و خزانه (۱۳۹۳) معتقدند اگر در سازمان‌ها بتوانیم شرایطی به وجود آورد که کارکنان بتوانند ایده‌ها، نظرات و راهبردهای خود را در ارتباط با سازمان و متغیرهای تأثیرگذار بر سازمان ارائه دهند، می‌توانیم ادعا کنیم که بقای سازمانی تا حدودی تضمین گشته است. کارکنان زمانی به بیان ایده‌های خود ترغیب خواهند شد که محیط آنان امن، پذیرا و واضح باشد و محیط مذکور زمانی ایجاد خواهد شد که مدیریت از سبک رهبری اخلاقی استفاده کند (غلام زاده و خزانه، ۱۳۹۳). زارعی متین (۱۳۹۵) در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بوده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع تحلیلی پژوهشی و جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بودند. یافته‌های تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مولفه آوای تدافعی، آوای نوع دوستانه و آوای مطیع تأثیرگذار 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 اتخاذ شده را روشن نمایند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند (زارعی متین، احمدی، امینی، نیک مرام، ۱۳۹۵). قنبری، زندی و محمدی (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان، تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر - پیرو» انجام داده‌اند. جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران (۴۰۰ نفر) بوده، که به کمک نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر از آنها انتخاب شده و به پرسشنامه‌ی رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی پاسخ داده‌اند. تجزیه و تحلیلی که در این پژوهش صورت گرفته حاکی از آن است که بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعادش همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد (قنبری، زندی و محمدی، ۱۳۹۴). دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹)، رابطه بین ایجاد کننده جو سکوت در سازمان (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی) را بر رفتار سکوت در کارکنان و تاثیر این رفتار بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها در ۱۵ سازمان دولتی وجود رابطه مثبت و معناداری را بین هر سه بعد جو سکوت در سازمان و رفتار سکوت در کارکنان نشان داد. در این پژوهش همچنین رابطه منفی و معناداری بین رفتار سکوت کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنها مشاهده شد (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). یافته‌های پژوهشی حسنی‌زاده و سعادت آبادی (۱۳۸۸) بر رابطه‌ی منفی و معنادار ($p < 0.01$) بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی سازمان و رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی و رضایت شغلی دلالت دارد و در پژوهش ناد و مقتدری (۱۳۹۳) رابطه مثبت و معنادار بین موازین اخلاقی (جو اخلاقی، رهبری اخلاقی، و ارزش‌های اخلاقی)، با رضایت شغلی برقرار است. همچنین رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی و رضایت شغلی در پژوهش مورا و همکاران (۲۰۰۶) به تایید رسیده است. نیوبرت و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود رابطه رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی را با یک مدل واسطه‌ای بررسی کردند که نتایج آن تاثیر رهبری اخلاقی بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان از طریق درک جو سازمانی، را نشان داد. موریس و بلوم (۲۰۰۲) به بررسی رابطه عامل‌های موقعیتی با رضایت و تعهد سازمانی پرداختند که نتایج نشان می‌دهند، فرهنگ و جو سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی کارکنان موثرند (موریس و بلوم، ۲۰۰۲).

۵- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت محتوایی توصیفی- همبستگی (مدل معادلات ساختاری) و از منظر هدف کاربردی است. شرکت کنندگان در پژوهش حاضر یا به عبارتی جامعه آماری تحقیق، معلمان شاغل به تدریس در دوره‌ی ابتدایی سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ ناحیه یک آموزش و پرورش استان اردبیل به تعداد ۱۳۸۲ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری به کار گرفته شده، نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای بوده و با توجه به ناهمگون بودن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نیز استفاده گردید که از میان جامعه‌ی آماری پیش گفته، بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۹۲ نفر (۲۱۳ نفر زن و ۷۹ نفر مرد) انتخاب شدند. اطلاعات لازم برای پاسخ به سوال پژوهشی از طریق پرسشنامه‌های کتبی جمع آوری می‌شود که مشخصات پرسشنامه‌های بکار برده شده به شرح ذیل می‌باشد:

الف) پرسشنامه رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه‌ی رهبری اخلاقی که توسط کالشن و همکاران (۲۰۱۱) تهیه شده، استفاده شد که شامل ۲۳ گویه است. و مولفه‌های صداقت (گویه‌های ۱-۴)، تسهیم قدرت (گویه‌های ۵-۱۰)، رهنمودهای اخلاقی (گویه‌های ۱۱-۱۶) و انصاف (گویه‌های ۱۷-۲۳) را در بر می‌گیرد. پرسشنامه با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق طراحی شد که در آن نمره ۵ نشان دهنده نظر کاملاً موافق، نمره ۴ نظر موافق، نمره ۳ بی تفاوت، نمره ۲ نظر مخالف، نمره ۱ نظر کاملاً مخالف است. روایی پرسشنامه توسط اساتید به تایید رسیده و پایایی این ابراز در پژوهش حاضر بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ می‌باشد.

ب) آوای سازمانی: برای سنجش آوای سازمانی از پرسشنامه زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) استفاده شده است. این پرسشنامه سه مولفه آوای مطیع، آوای تدافعی، و آوای نوع دوستانه را در بر می‌گیرد که هر کدام پنج گویه را شامل می‌شود و در مجموع آوای کارکنان از ۱۵ گویه تشکیل شده است. نمره گذاری پرسشنامه در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. روایی پرسشنامه توسط متخصصین به اثبات رسیده و ضریب آلفای کرونباخ در خرده مقیاس های آن به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۲، می‌باشد.

پ) پرسشنامه جوسازمانی: این پرسشنامه توسط هالپین و کرافت (۱۹۶۳) طراحی و اعتباریابی شده است. پرسشنامه توصیف جو سازمانی مدرسه دارای ۳۴ گویه است و بر اساس مقیاس لیکرت کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم گردیده است و هدف آن توصیف جو سازمانی و ابعاد آن می‌باشد. روایی محتوایی این ابزار توسط اساتید مورد تایید بوده و پایایی آن در پژوهش حاضر بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد. این پرسشنامه شامل ۵ بعد رفتار شمول (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵)، رفتار ناکام (۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶) و رفتار دستوری (۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴) را مورد سنجش قرار می‌دهد.

ت) پرسشنامه رضایت شغلی: این پرسشنامه از ۱۹ گویه و ۶ خرده مقیاس نظام پرداخت (۳ سوال)، نوع شغل (۴ سوال)، فرصت های پیشرفت (۳ سوال)، جو سازمانی (۲ سوال)، سبک رهبری (۴ سوال) و شرایط فیزیکی (۳ سوال) تشکیل شده است که به منظور سنجش رضایت شغلی بکار می رود. نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت می باشد که برای گزینه های «کاملاً مخالفم»، «مخالقم»، «نظری ندارم»، «موافقم» و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته می شود. پایایی این ابزار در پژوهش محمدی (۱۳۹۰) با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ و در پژوهش حاضر ۰/۸۱ بدست آمده است. همچنین روایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه تأیید شده است.

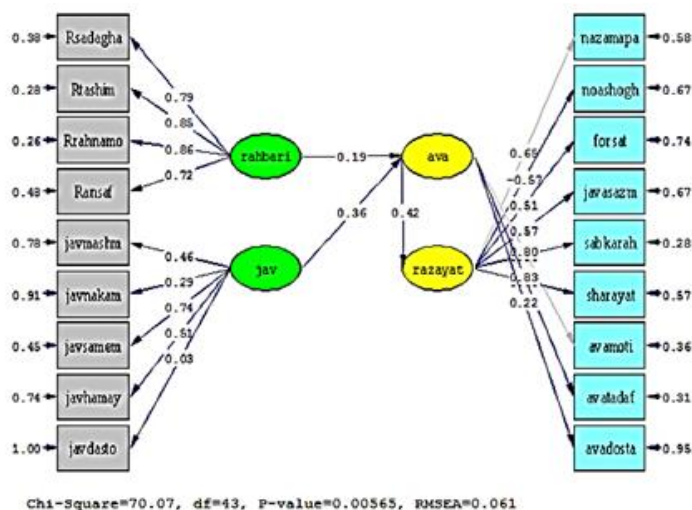
۶- یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی: نتایج توزیع فراوانی جنسیت و مدرک تحصیلی نشان داد که ۲۱۳ نفر (۷۳ درصد) از پاسخگویان زن و ۷۹ نفر (۲۷ درصد) مرد بوده که از بین این تعداد ۱۲ نفر (۴/۱ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۱۶ نفر (۵/۵ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۹۴ نفر (۶۶/۴ درصد) دارای مدرک لیسانس، ۶۸ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲ نفر (۷/۷ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. همچنین وضعیت اشتغال پاسخگویان نشان داد که ۲۴۳ نفر (۸۳/۲ درصد) بصورت رسمی، ۱۳ نفر (۴/۵ درصد) قراردادی، ۱۰ نفر (۳/۴ درصد) حق التدریس و ۲۶ نفر (۸/۹ درصد) سایر (پیمانی، آزمایشی و...) بودند. بیشترین سابقه خدمت با فراوانی ۷۸ نفر (۲۶/۷ درصد) متعلق به افرادی است که بین ۲۰ الی ۳۰ سال، سابقه خدمت داشتند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها: در این قسمت ابتدا به بررسی نرمال بودن متغیرهای می پردازیم که فرض آزمون صفر عبارت است از (H_0): نرمال بودن توزیع متغیرها فرض مقابل عبارت است از (H_1): عدم نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی. در صورتی که سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰,۰۵ فرض صفر را رد کرده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع داده ها نرمال نیست. در صورتی که سطح معنی داری آزمون بیشتر از ۰,۰۵ باشد فرض صفر را می پذیریم و توزیع داده ها نرمال است. که در جدول (۱) نتایج حاکی از عدم نرمال بودن متغیر های مورد بررسی است.

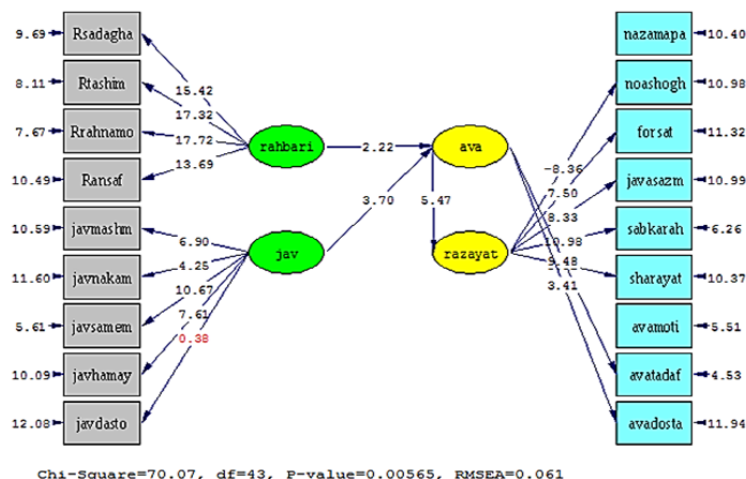
جدول (۱): نتایج آزمون کولمگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

متغیر	رهبری اخلاقی	جو سازمانی	آوای سازمانی	رضایت شغلی
میانگین	۹۷/۵۷	۱۰۷/۰۷	۴۶/۵۱	۴۳/۸۷
انحراف معیار	۱۲/۳۲	۱۱/۶۱	۱۱/۴۹	۷/۰۲
مقدار Z کولمگروف- اسمیرنوف	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۱۳	۰/۰۸
سطح معنی داری	۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰



شکل (۲): ضرایب مسیر

دیدگاه مک کالوم، براون و شوگاوارا (۱۹۹۶) اگر مقدار این شاخص (RMSEA) کوچکتر از ۰,۱ باشد برازندگی مدل بسیار عالی است. اگر بین ۰,۱ و ۰,۵ باشد برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰,۵ و ۰,۸ باشد برازندگی مدل متوسط است. که در این پژوهش برازندگی مدل خوب ارزیابی می شود.



شکل (۲): ضرایب معناداری

جدول (۲): برآورد ضرایب اثرات مستقیم و غیر مستقیم

متغیرها	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
اثر مستقیم به روی آوای سازمانی از				
رهبری اخلاقی	۰/۱۹	۰/۰۴	۲/۲۲	۰/۰۵
جو سازمانی	۰/۳۶	۰/۰۳	۳/۷۰	۰/۰۵
اثر مستقیم به روی رضایت شغلی از				
آوای سازمانی	۰/۴۲	۰/۰۶	۵/۴۷	۰/۰۵
اثر غیر مستقیم به روی رضایت شغلی از				
رهبری اخلاقی	۰/۰۸	۰/۲۸	۶/۷۷	۰/۰۵
جو سازمانی	۰/۱۵	۰/۳۱	۴/۲۷	۰/۰۵

یکی از ویژگی‌های روش مدل یابی معادلات ساختاری، برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر است. اثرات غیر مستقیم حاصل ضرب اثرات مستقیم در هم می‌باشد. این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا نقش میانجی متغیرها را در مدل مورد بررسی قرار دهند. با توجه به شکل (۲) اثر مستقیم رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر آوای سازمانی به ترتیب ۰/۱۹ و ۰/۳۶ و اثر مستقیم آوای سازمانی بر رضایت شغلی ۰/۴۲ به دست آمده است.

همچنین در جدول (۲) اثر غیر مستقیم رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی به ترتیب ۰/۰۸ و ۰/۱۵ با مقدار تی (۶/۷۷) و (۴/۲۷) به دست آمده است که در سطح ۰/۰۵ معنی دار می‌باشد. در جدول (۳) شاخص‌های برازش مدل آزمون شده گزارش شده‌اند که مدل آزمون شده کل، برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

جدول (۳): شاخص‌های برازش کلی مدل آزمون شده پژوهش حاضر

معیارهای برازش مدل	شاخص	اعداد بدست آمده	مقدار مجاز	نتیجه
نسبت کای دو به درجه آزادی	K^2/df	۱/۶۳	کمتر از ۳	برازش مناسب
ریشه میانگین مجذورات	RMSEA	۰/۰۶	کمتر از ۰/۱	برازش مناسب
ریشه مجذور مانده ها	RMR	۰/۰۱۲	نزدیک صفر	برازش مناسب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب
شاخص برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹	برازش مناسب

با توجه به نتایج، شاخص‌های برازندگی در مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق، ابزارهای پژوهش می‌توان گفت مقدار خی-دو در مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. همچنین، نسبت خی-دو به درجه آزادی در مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق با توجه به ملاک مدنظر، بیانگر برازش مناسب مدل است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه

قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق است. مقادیر شاخص‌های NFI، AGF، GFI، CFI و NNFI در مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه تحقیق، می‌توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند. در جدول (۴) نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق ارائه شده است. سپس بررسی تفصیلی فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

جدول (۴) بررسی فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	p	آماره تی	ضریب مسیر	فرضیه
تائید	۰/۰۵	۲/۲۲	۰/۱۹	رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی تاثیر مستقیم دارد.
تائید	۰/۰۵	۳/۷۰	۰/۳۶	جو سازمانی بر آوای سازمانی تاثیر مستقیم دارد.
تائید	۰/۰۵	۵/۴۷	۰/۴۲	آوای سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مستقیم دارد.
تائید	۰/۰۵	-	۰/۲۶	رهبری اخلاقی و جو سازمانی با میانجی آوای سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر غیر مستقیم دارد.

۷- بحث و نتیجه گیری

در دهه‌های اخیر یکی از چالش‌های مطرح و بحث برانگیز در سازمان‌ها به ویژه در محیط کار، رضایت شغلی بوده است. رضایت شغلی تحت تاثیر متغیرهای دیگر سازمانی است که از جمله آنها می‌توان به رهبری اخلاقی، جو سازمانی و آوای سازمانی اشاره کرد. پژوهش حاضر با هدف مدلسازی تاثیر رهبری اخلاقی و جو سازمانی بر رضایت شغلی با میانجی آوای سازمانی در ناحیه یک استان اردبیل صورت گرفت. فرض اول تحقیق مبنی بر اینکه رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی تاثیر مستقیم دارد، طبق نتایج بدست آمده مورد تایید می‌باشد که این یافته با پژوهش امینی و نیک مرام (۱۳۹۴) مبنی بر تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان مطابقت دارد. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی بر هر سه نوع آوای مطیع، تدافعی و دوستانه تاثیر دارد. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های درخشان (۱۳۹۵) تحت عنوان پیش بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی همسو است. بدین معنا که از طریق جو اخلاقی سازمان می‌توان زمینه ارتقای سرمایه روان شناختی و افزایش آوای سازمانی را فراهم آورد. تحقیق مومن پور و همکاران (۱۳۹۳) نیز همسو با تحقیق حاضر بر این نکته اشاره نموده است که جو اخلاقی رابطه علی مثبت و معنی دار بر ابعاد اشتیاق شغلی دارد. به عبارتی افراد در سازمان هایی با جو اخلاقی بالا دارای شوق شغلی بالایی خواهند بود. همچنین نتایج به دست آمده حاکی از تایید فرض دوم پژوهش است. که این یافته با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های درخشان (۱۳۹۵) تحت عنوان پیش بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روان شناختی و نتایج پژوهش دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۵) تحت عنوان بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها همسو می‌باشد. با توجه به یافته‌ها، فرض سوم تحقیق (آوای سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر مستقیم دارد) مورد تایید می‌باشد که با یافته‌ی طبرسا، رضاییان و فلکی (۱۳۹۸) همسو می‌باشد. به طور کلی می‌توان بیان کرد که، میزان اعتماد کارکنان به رهبر خود و نیز رویه‌هایی که رهبران برای شنیدن آوای کارکنان به کار می‌گیرند رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای شغلی را تعدیل می‌کنند. کارکنانی که رهبران، آنها را به اظهارنظر ترغیب و تشویق می‌کنند به استفاده از نظام‌های آوای کارکنان تمایل بیشتری دارند. از این رو میزان و کیفیت رابطه میان کارکنان با رهبران این رابطه را تعدیل می‌کند. چنگ، چنگ و جاهویی (۲۰۱۴) معتقدند آوای کارکنان در صورت وجود محیط دوستانه همراه با مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان مانع از ایجاد عواملی خواهد شد که به منشایی از استرس مبدل شده و در نتیجه تحلیل روانشناختی آنها را به دنبال داشته باشد. فلدمن و ویتز معتقدند زمانی که تبادل رهبر - عضو بالا باشد می‌تواند با بهبود نگرش به سازمان به افزایش تاثیر آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی منجر شود. از طرفی، زمانی که تبادل رهبر و عضو پایین باشد، نگرش به شغل یا سازمان نیز منفی‌تر شده و در نتیجه از تاثیر مثبت آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی کاسته می‌شود. بر این اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- رهبران باید جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان ایجاد کنند.
- رهبران باید فضای مشارکتی در سازمان را ایجاد کرده و با رویکردهای مشارکتی و اخلاقی بکار بسته شده به کاهش تعارضات سازمانی سرعت بخشند.
- رهبران ضمن تشویق کارکنان، آنان را در انجام وظایف و فعالیت هایشان پشتیبانی کنند.
- زمینه لازم برای انتشار اطلاعات درباره مسائل کاری و تسهیم دانش بین کارکنان فراهم شود.
- کارکنان تشویق شوند تا در خصوص مسائل اثرگذار در کار گروهی پیشنهادهای خود را ارائه دهند.

منابع

۱. اخوان خرازیان، مریم؛ خاکدامن، حسین؛ کشوری راهور، مرضیه. (۱۳۹۳). آیا کسی صدای مرا می‌شنود؟ تعریف مفهوم آوای کارمند در سازمان. دومین همایش ملی مدیریت کسب و کار، همدان، ۱۶-۱۷.
۲. درخشان، مژگان (۱۳۹۵). پیش بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روان شناختی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۲ (۲): ۴۶-۳۷.
۳. دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۲۷: ۸۳-۶۳.
۴. دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد. (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ۲۳ (۷): ۱۶۳-۱۴۳.
۵. زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پدیده‌ها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۱): ۱۰۴-۷۷.
۶. صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی؛ سید هاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور. فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۶ (۳): ۵۴۲-۵۲۳.
۷. طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ فلکی، پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو. مدیریت دولتی، ۱۱ (۱۴): ۶۸۱-۶۶۱.
۸. نقوی مقدم، علیرضا؛ فهیم، مریم. (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی رفتار چند آوایی در سازمان‌ها، مطالعه موردی بانک سپه. فصلنامه بانک سپه. شماره ۱۴۴. ۴۱-۳۹.
9. Aghighi, Alireza (1398). The mediating effect of work ethic on the relationship between ethical leadership and organizational justice and job motivation. Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology, 15 (2): 131 - 123. (in persian).
10. Afkhami M, KHalili A. (2013). A review on the role of personality factors in formation of silence in knowledge personnel. Management Researches; 5 (18): 65-83. (In Persian).
11. Atkinson, G., Fullick, S., Grindey, C., & Maclaren, D. (2008). Exercise, energy balance and the shift worker. Sports Medicine, 38(8), 671-685.
12. Buitendach J H , Rothmann S. The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire inselected organisations in South Africa. SA J. Hum. Resour. Manag., 2009; 7(1): 8
13. Bhat SA, Bashir H. Influence of organizational climate on job performance of teachin professionals: An empirical study. Internationa Journal of Education and Management Studies 2016; 6(4): 445-448. <https://www.researchgate.net/publication/323018858>
14. Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly. No. 17. 595-616.
15. Charles (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the sales force. Journal of Business Research; 54: 39-52.
16. Cortese CG. Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. Journal of Nursing Management. 12-303: (3)15; 2007.
17. Dostar, Mohammad; Ismailzadeh, Mohammad (1392). Organizational justice and its impact on EVA and employee performance. Journal of Management Studies (Improvement and Transformation), 23 (72): 163-143. (in persian)
18. Dostar M, Esmailzadeh M. (2014). Organizational justice and its effects on employees voice an performance. Management Studies in Development & Evolution; 23 (72): 143-163. (In Persian)
19. Ghadmpour, Ezatollah; Khalili, Zahra; Alipour, Kobra (2017). Investigating the Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Virtue with the Mediating Role of Work-Related Fascination in Employees of Lorestan University of Medical Sciences, Occupational Health Monthly in Iran, Volume Fifteenth, number two.
20. Ghanbari, Sirus; Mohammadi, Mohammad Faeq (1396). Assessing the role of professional ethics and psychological security on the relationship between justice and organizational voice. Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology, 12 (2): 57-47. (in persian)
21. Gloede, T. D., Hammer, A., Ommen, O., Ernstmann, N., & Pfaff, H. (2013). Is social capital as perceived by the medical director associated with coordination among hospital staff? A nationwide survey in German hospitals. Journal of interprofessional care, 27(2), 171-176.
22. 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.

23. Kim, Y., Park, J., & Park, M. (2016). Creating a culture of prevention in occupational safety and health practice. *Safety and Health at Work*, 7(2), 89-96.
24. Kim M, Kim, A C H, Newman J I. Ferris, GR, Perrewé P L. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*. Elsevier. 2019; 22(1): 108- 125.
25. .Kvist T, Mäntynen R, Partanen P, Turunen H, Miettinen M, Vehviläinen-Julkunen K. The job satisfaction of Finnish nursing staff: the development of a job satisfaction scale and survey results. *Nurs Res Pract*, 2012.
26. Malkawi, E. (2017). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*. 14(1): 80-84.
27. Malliarou, M., Moustaka, E., Kouvela, T., Constantinidis, T. C., & Sarafis, P. (2010). Greek registered nurses' job satisfaction in relation to work-related stress: A study on army and civilian rns. *Global Journal of Health Science*, 2(1), 44-59.
28. Martins H , Proença T. Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 2014.
29. Moasa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transylvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences Law*. 4 (53), 33–40.
30. Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*; 96 (1): 183-191.
31. Monica M. Sharif Terri A. (2013). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? *Springer Science Business Media Dordrecht Ethical Leadership and Employee Involvement*
32. Pakjoo, A., Mirza Ebrahim Tehrani, M., & Malmasi, S. (2017). Assessing the effectiveness of HSE Management Programs and Its Relationship With jobSatisfaction 'One of the vegetable oil production plant at the West of Tehran. *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, 3(4), 10-21
33. Poursadeghiyan, M., Moghimian, M., Amjad, R. N., Baneshi, M. M., Yari, A., Noroozi, M., ... & Farrokhi, M. (2017). Effects on job stress on Iranian clinical nurses. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 10(4), 985-988.
34. Parker Sharon K, "Job Satisfaction," In Steven G. Rogelberg (Ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. . 2007, California: Sage Publications. Resick, CH.J., Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
35. Rjabi-Gilan N, Ghasemi S, Reshadat S,Zangeneh A. Happiness in health sector personnel: Some demographic and occupational related factors. *JIMS*, 2015; 32(309): 1897-1906.
36. S, Kousha A, Janati A. Factors affecting nurses' job satisfaction: a systematic survey *Hakim Res J*, 2012; 15(2): 130-139.
37. Shahbazi L, Salimi T, Karimi H. The survey of depression in infertile couples referred to Yazd research & clinical center for infertility. 2003:335. (FullText Persian).
38. Travis DJ, Gomez JR, Mor-Barak ME. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*; 33:1831- 1841.
39. Yazdandost, Z. (2012). A Study of the Relationship between Managers' Ethical Leadership Style and Employees' Organizational Commitment in Technical Campus University of Tehran. M.S Thesis, University of Tehran (in Persian).

