

چکیده

بهبود و تحول در سازمان‌ها مستلزم توانمندسازی و استفاده‌ی بهینه از دانش، مهارت، ایده‌ها و نظرات منابع انسانی سازمان است. متغیرهای سازمانی متعددی می‌تواند موجب عدم شنود (سکوت) و یا شنود (آوا) نظرات و آراء کارکنان سازمان باشد. یکی از کلیدی‌ترین عوامل اثرگذار بر سکوت یا آوای سازمانی، سبک رهبری است. تحقیقات انجام شده به منظور پایش تأثیر سبک رهبری بر این پدیده در سازمان پراکنده بوده، نتیجه‌ی جامعی ارائه نمی‌دهند. بر این اساس، این پژوهش، با هدف فراتحلیل پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی بر سکوت یا آوای سازمانی انجام گرفته است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد اندازه‌ی اثر رابطه‌ی سبک‌رهبری تحول‌آفرین با آوای سازمانی ۴۲۲ هزارم و اندازه‌ی اثر رابطه‌ی سبک‌رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری تبادلی با سکوت سازمانی به ترتیب ۴۳۰ هزارم (معکوس) و ۴۶۰ هزارم (مستقیم) است. به عبارت دیگر، سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان محرک آوای سازمانی و بازدارنده‌ی سکوت سازمانی است و سازمان‌ها با تغییر سبک رهبری خود از رهبری تبادلی به سمت رهبری تحول‌آفرین می‌توانند شاهد مشارکت فعال کارکنان و بهره‌مندی از نظرات و ایده‌های آن‌ها باشند.

کلید واژه:

سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی، فراتحلیل

مقدمه

تغییر و تحولات عصر حاضر نگرش به منابع انسانی در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده شیوه‌های اداره آن‌ها را از کنترل کامل مدیریت به سمت توانمندسازی و آزادی عمل کارکنان سوق داده است (فرهادی و همکاران ۱۳۹۴). به طوری که اثر بخشی سازمان‌های امروزی در گرو شناسایی و توسعه‌ی استعدادهای کارمندان، توجه به تمایلات، عقاید و دیدگاه‌های آن‌ها و زمینه‌سازی برای ارائه‌ی ایده‌ها، نظرات و اطلاعات آن‌ها یا به عبارت دیگر تلاش برای افزایش آوای سازمان (هنگام بروز آن) و کاهش سکوت سازمانی (هنگام مضایقه‌ی آن) است (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶). سکوت سازمانی، در مقابل با آوای سازمانی ارائه شده است و به معنای خودداری از بیان نظرات و اطلاعات کارکنان راجع به مشکلات سازمانی و یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمانی است (Zehir and Erdogan, ۲۰۱۱).

تحقیقات نشان می‌دهد که سکوت سازمانی، اثر بخشی تصمیم‌گیری را به علت محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرند، کاهش می‌دهد (Morrison & Milleken, ۲۰۰۸; Slade, ۲۰۰۰). بر این اساس، شناسایی عوامل موثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها در سازمان، می‌تواند شرایط ابراز عقاید برای کارکنان را تسهیل کرده و قدرت خلاقیت آنان را افزایش دهد. تحقیقات صورت گرفته عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی متعددی را بر سکوت سازمانی منابع انسانی و یا عدم بروز آوای کارکنان نشان داده است (Henriksen & Dayton, ۲۰۰۶; رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶). در این میان یکی از عوامل سازمانی که تأثیرش بیش از همه‌ی عوامل به چشم می‌خورد سبک رهبری و شیوه‌ی مدیریتی مدیران ارشد سازمانی است که در مطالعات متعددی به بررسی این تأثیر پرداخته شده است (Brinsfield, et al., ۲۰۰۶; Henriksen, Kerm & Dayton, ۲۰۱۹; Shirvani, et. Al., ۲۰۱۹; Li & sun, ۲۰۱۵; Ju, et. Al., ۲۰۰۹) به طوری که رفتارهای رهبری کلیدی‌ترین عامل در بروز آوای سازمانی است (Li, ۲۰۱۴). زمانی که پیروان می‌بینند

واکاوی رابطه‌ی سبک‌رهبری

تحول‌آفرین-تبادلی با سکوت و آوای

سازمانی: روی‌کرد فراتحلیل

زهرا صادقی آرانی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی دانشگاه

کاشان، کاشان، ایران

SadeqiArani@kashanu.ac.ir

محمود پوریافرانی

دکتری فقه و حقوق خصوصی، مدرس

دانشگاه تهران، تهران، ایران

pbaferani@ut.ac.ir

فاطمه نامیان

دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه

شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه

علامه طباطبائی، تهران، ایران

namianfatemeh@gmail.com

زهرا حسین پور

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده

مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران،

ایران

Zahra.hoseinpour@ut.ac.ir

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۰

رهبران‌شان پذیرای ایده‌ها و نظرات آنها هستند تمایل بیشتری به بروز آوای سازمانی دارند. به بیان دیگر: اگر کارمندان دریابند که بیان ایده‌ها و نظر برای آنها دردسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت، نظرات خود را بیان می‌کنند (Walumbwa, et, al, ۲۰۱۲). سبک رهبری در سازمان‌ها با تأثیری که بر زیرساخت‌های ارتباطی، سیستم‌های پاداش و تنبیه و جو فرهنگ سازمانی می‌گذارد می‌تواند فرصتی را برای ظهور و بروز سکوت و یا آوای سازمانی فراهم آورد. بررسی‌ها حاکی از آن است که یکی از سبک‌هایی که زمینه‌ساز آوای سازمانی کارکنان شده است سبک رهبری تحول‌آفرین است. این سبک در مقابل با سبک رهبری تبدالی ارائه شده است و ویژگی‌های بارز این دسته از رهبران مثبت‌اندیشی، اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد در زیردستان برای نیل به اهداف و تقویت توانایی آنها تحریک افراد به کسب آگاهی نسبت به مسائل و حل مجدد آنهاست (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴). یک رهبر مستبد، کنترل‌های شدیدی بر منابع و قوانین اعمال می‌کند که این رفتار مانع از آوای سازمانی می‌شود و در نتیجه، از کارکنان انتظار می‌رود صرفاً از دستورات رهبر پیروی کنند؛ در حالی که رهبران تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی، تعاملات اجتماعی سازنده و کاهش دادن سطح عدم اطمینان پیروان، آنها را تشویق می‌کنند تا راحت‌تر مسائل و مشکلات را بیان کنند (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶).

علی‌رغم پژوهش‌های متعدد انجام شده به منظور بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر ایجاد سکوت سازمانی یا بروز آوای سازمانی، به دلیل پراکنده بودن پژوهش‌ها و فقدان اعتبار علمی در برخی پژوهش‌ها، یک دست نبودن شیوه و رویکرد کارهای پژوهشی، عدم امکان تعمیم‌پذیری در برخی پژوهش‌ها، عدم امکان مقایسه نتایج به دلیل تفاوت در رفتارها، ابزارهای اندازه‌گیری، روش‌ها و موقعیت‌های پژوهشی و همچنین عدم امکان قضاوت در مورد کفایت و اعتبار پژوهش به دلیل گزارش نادرست، نمی‌توان حکم یکسانی در رابطه با فرضیه‌ی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر بروز و ظهور سکوت یا آوای سازمانی صادر کرد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده در حوزه تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر بروز سکوت یا آوای سازمانی، اندازه اثر^۱ هر یک از پژوهش‌ها را شناسایی و در نهایت اندازه اثر کل پژوهش‌ها را محاسبه کرده است. به طور کلی پژوهش حاضر در پی آن است تا از این طریق ضعف سایر پژوهش‌ها در این حوزه را پوشش داده و یک نتیجه‌گیری کلی از تحقیقات صورت گرفته را ارائه دهد و به تبع آن با درکی روشن از تأثیر این عوامل، در راستای افزایش آوای سازمانی و بهره‌برداری از آن در مسیر بهبود عملکرد سازمان تلاش کند.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به سه سؤال انجام گرفته است:

- رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با بروز سکوت و آوای سازمانی در سازمان‌ها با استفاده از فراتحلیل چگونه است؟
- اندازه‌ی اثر هر یک از روابط شناسایی شده چقدر است؟
- کدام یک از دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی تأثیر بیشتری بر کاهش سکوت سازمانی و یا افزایش آوای سازمانی خواهند داشت؟

۱. مبانی نظری

۱.۱. سکوت و آوای سازمانی

سکوت سازمانی رفتاری اجتماعی است که در آن کارمندان از بیان نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع ورزیده (Morrison & Milliken, ۲۰۰۰) و یا از بیان ارزیابی‌های رفتاری و شناختی خود در رابطه با موقعیت‌ها و چالش‌های سازمان طفره می‌روند (Pinder & Harlos, ۲۰۰۱). در مقابل، آوای (صدای) کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Travis, et al., ۲۰۱۱). هرچند سکوت سازمانی رفتاری اختیاری و آگاهانه است اما به آسانی قابل تشخیص نبوده و ممکن است با انگیزه‌های مختلف صورت گرفته و تفسیرهای متفاوتی داشته باشد. در یک طبقه‌بندی، سکوت ممکن است به صورت سکوت مطیع^۲ و سکوت خاموش^۳ شناسایی شود. درحالی‌که سکوت خاموش نشان‌دهنده‌ی حذف آگاهانه و عمدی اظهار نظرها و ایده‌هاست، سکوت مطیع بر تسلیم و عادت به شرایط بنا شده و به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، مسلم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از اینکه جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد (Zehir and Erdogan, ۲۰۱۱). در طبقه‌بندی دیگری بیان شده است که کارکنان معمولاً یا به صورت فعال یا منفعل و با انگیزه‌های خودحمایتی (ترس)، کناره‌گیرانه (تسلیم) و دیگرخواهانه (تشریک مساعی) اقدام به سکوت تدافعی^۴ سکوت مطیع^۵ و سکوت نوع دوستانه^۶ می‌کنند (Dyne, et. Al., ۲۰۰۳). هنگامی‌که فردی از ارتباط برقرار کردن با دیگران امتناع ورزیده و به طور انفعالی از تعامل با دیگران کناره‌گیری می‌کند دارای رفتار سکوت مطیع است. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت، می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات، ایده‌ها، یا نظرات به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود را سکوت تدافعی می‌نامند.



سکوت نوع‌دوستانه نیز عبارت است از سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می‌شود (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴). اگرچه برخی از محققان، سکوت سازمانی را نقطه‌ی مقابل گفت‌وگو و آوای سازمانی تعریف کرده و این دو را دو سر یک طیف می‌دانند (Brinsfield, et al, ۲۰۰۹) اما این دو رفتار ممکن است در بسترهای مختلف و با انگیزه‌های متفاوت بروز پیدا کنند.

وجود جو سازمانی مخالف آوای سازمانی، موجب کاهش بروز نظرات و آراء کارکنان شده که در این وضعیت توانمندی‌های کارکنان از چشم مدیران مخفی می‌ماند و موجب تقویت باور مدیران مبنی بر اینکه کارکنان صلاحیت بررسی مسائل و مشکلات سازمان و ارائه پیشنهاد ندارند، خواهد شد. این امر به نوبه خود منجر به کاهش سرمایه‌گذاری مدیریت سازمان در جهت افزایش قابلیت‌های کارکنان شده و این چرخه‌ی نامؤثر و شوم، عملکرد کارکنان را در گذر زمان کمتر و کمتر خواهد کرد (Pinder, Paul and Harlos, ۲۰۰۱).

اگرچه پژوهش‌ها تأثیرگذاری عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی گوناگونی را بر سکوت سازمانی گزارش می‌دهند (Henriksen & Dayton, ۲۰۰۶) اما در عین حال دو عامل اصلی که زمینه‌ساز سکوت کارمندان در سازمان می‌گردد عبارتند از: ترس مدیریت از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌شان و همچنین ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آنهاست. این باورهای ضمنی شامل برخی تفکرات مدیریت است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیریت سازمان بیشتر از همه می‌فهمد و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده‌ها و تعارض ماهیتاً مسائل مضر برای سازمان است. این مسائل، اگرچه باورهای مدیریت هستند و ممکن است هیچ‌یک در سازمان واقعیت نداشته باشند اما عواطف و احساسات مخربی همچون ترس، فریب و خشم را در کارکنان سازمان به وجود آورده در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌گردد (Slade, ۲۰۰۸).

در تعاریف اولیه، سکوت، معادل وفاداری در نظر گرفته می‌شد و بیان می‌شد که عدم ابراز نگرانی‌ها و نظرات چیز اشتباهی نیست؛ اما مطالعات جدید نشان داده است که فضای سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به پدیده‌ها و رفتارهای نامطلوب سازمانی شود (رحیمی و مضاهری راد، ۱۳۹۶). در شرایطی که سازمان‌های مدرن اثربخشی خود را مدیون تسهیم اطلاعات و مدیریت دانش کارکنان خود هستند، عدم توجه به سکوت سازمانی می‌تواند به چالش بزرگی برای پویایی سازمان‌ها تبدیل شود. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌گردد (Harlos, ۲۰۰۱). همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این‌رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها و اشتباهات خود را از دست می‌دهد. در این شرایط، ارتباط مؤثر در سازمان‌ها شکل نگرفته، ارائه خدماتی با کیفیت پایین، نارضایتی مشتریان را به همراه خواهد داشت (رحیمی و مضاهری راد، ۱۳۹۶). سایر پیامدهایی که برای ایجاد سکوت سازمانی در پژوهش‌های صورت گرفته گزارش شده عبارتند از:

- کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرآیندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن بازخورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش نامطلوب کارکنان شامل احساس عدم‌قدرشناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود (زارع متین و همکاران، ۱۳۹۰)
- سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی، فسیل اذهان کارکنان دانشی (افخمی اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱)
- ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، عکس‌العمل منفی مدیران، عدم حضور فعال کارکنان (ساکی و همکاران، ۱۳۹۴)
- خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات، مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود، کاهش اثربخشی تصمیمات، کاهش میزان اعتماد به سازمان، کاهش ارزش سازمان از منظر کارمندان (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴)
- بی‌تفاوتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان، نارضایتی کارکنان، کاهش مشارکت دانشی، کاهش عملکرد مالی، از دست دادن مشتریان (پیران و همکاران، ۱۳۹۶).
- عدم امکان ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمانی، تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی و افزایش آزمون و خطا، تضعیف توانایی کارکنان در کار، کاهش اعتماد به نفس کارکنان (Morrison & Milliken, ۲۰۰۰)
- کاهش اعتماد و احترام به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان (Zehir and Erdogan, ۲۰۱۱)
- کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان (Sehitoglu, ۲۰۱۴)
- کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای (Xu, et. Al., ۲۰۱۵).

۰۲،۱. رهبری تحول آفرین و تبادلی

اگر به رهبری به عنوان سبک تأثیرگذاری بر دیگران اطلاق شود به طور کلی، رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروانشان استفاده می‌کنند: رهبری تبادلی (تبادل‌گرا) و رهبری تحول‌آفرین (تحول‌گرا). سبک رهبری تحول‌آفرین؛ در مقابل سبک رهبری تبادلی، برای اولین بار توسط بس و آولیو^۷ (۱۹۹۴) به‌منظور تمایز میان آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج و منافع هستند، مطرح شده است. در میان نظریه‌های نوین، رهبری تحول‌آفرین از جمله شیوه‌های رهبری است که توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نموده و رهبر در آن تعهد اعضای سازمان را نسبت به اهداف جلب کرده، اعتماد آن‌ها را در راه دست‌یابی به این اهداف برمی‌انگیزد.

رهبری تحول‌آفرین، فرآیندی پیچیده، پویا و آگاهانه است که در فرآیند آن، رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶). این رهبران، علاوه بر تشخیص نیازها و تسهیل تغییرات، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (Cossin, ۲۰۱۳, & Caballero). بنابراین، این نوع رهبری نمایان‌گر فرآیندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می‌شود و با ارزش‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، اهداف بلندمدت، ارزیابی محرک‌های تأثیرگذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها ارتباط دارد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش امیدواری کارکنان، عملکرد آن‌ها را در سازمان افزایش می‌دهد (McCull Kennedy ; Anderson, ۲۰۰۲).

رهبران تحول‌آفرین درصددند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید و ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان سازمان، تمامی منابع سازمانی را در راستای افزایش عملکرد بسیج نمایند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس، لازمی محقق شدن سبک رهبری تحول‌آفرین وجود ۴ ویژگی زیر در رهبران است:

- نفوذ آرمانی (کاریزما): ارائه‌ی مدلی آرمانی از رهبر برای پیروان از طریق القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران و فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران.
- انگیزش الهام بخش: داشتن انتظارات بالا از پیروان، صحبت کردن خوش‌بینانه در مورد آینده و امید دادن به اعضا در این زمینه که امید دست یافتنی است.
- ترغیب ذهنی: به چالش کشیدن خلاقیت پیروان، در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات و پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار.
- ملاحظه‌ی فردی: توجه به نیازهای تک تک پیروان، در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا و رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو.

در نقطه مقابل رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری مبادله‌ای قرار دارد که مبتنی بر عمل متقابل است. در این نوع سبک رهبری، رهبران برای نیل به اهداف معین، بر انگیزش و نیازهای پایه‌ای کارکنان خود توجه دارند. بر این اساس، رهبری تبادلی برای تأثیرگذاری از پاداش‌های مشروط (پرداخت برای کار شایسته)، مدیریت بر مبنای استثنای فعال (مراقبت از تخلفات پیروان) و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل (مجازات‌های اقتضایی در پاسخ به انحرافات رفتاری) استفاده می‌کند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

۰۲. روش پژوهش و جامعه آماری

پژوهش حاضر از نوع فراتحلیل^۸ کمی است. فراتحلیل عبارت است از ترکیب داده‌ها و نتایج به دست آمده از یک مرور نظام‌مند^۹ با بهره‌گیری از روش‌های آماری با هدف دست یافتن به یک تخمین واحد برای حل مشکل یا سوال مورد نظر (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر، فراتحلیل هنر ترکیب و تحلیل تحلیل‌هاست و در واقع روشی کمی است برای تلفیق نتایج تحقیقات مستقل و مشابه و ترکیب یافته‌های آن‌ها برای ارزیابی اثر بخش ادبیات تحقیقات کمی (Egger, et. Al., ۲۰۰۱). بنابراین، هدف فراتحلیل، که به عنوان روشی معتبر در حوزه مطالعاتی عصر نوین شناخته شده است، دستیابی به اندازه‌ی اثر است. شاخص اندازه اثر به نوعی، نسبت آزمون معنی‌داری به حجم نمونه هست و از طریق محاسبه اندازه اثر، محقق در می‌یابد که متغیرهای مستقل (در اینجا سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی) تا چه اندازه بر متغیر وابسته (در اینجا سکوت و آوای سازمانی) اثر گذاشته است (خیراندیش و لطیفی جلیسه، ۱۳۹۶). در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات از شاخص R، که در آن اندازه اثرهای بین ۰٫۱ تا ۰٫۳ کوچک، ۰٫۳ تا ۰٫۵ تا ۰٫۵



متوسط، بالاتر از ۰.۵ بزرگ، تفسیر می‌شوند، استفاده شده است. روش فراتحلیل دارای ۵ مرحله: ۱- تنظیم سؤال، ۲- مرور نظامند ادبیات، ۳- انتخاب تحقیقات واجد شرایط، ۴- استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت و اعتبار آن و ۵- ترکیب، تعبیر و تفسیر گزارش است (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵).

۳. یافته‌ها

یافته‌های توصیفی و استنباطی پژوهش بر اساس مراحل انجام فراتحلیل در ادامه آمده است:

مراحل فراتحلیل:

۱- **گام اول (تنظیم سؤال پژوهش):** با توجه به هدف پژوهش، بررسی حاضر با هدف پاسخ به سه سؤال پژوهشی زیر انجام گرفته است:

- رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با بروز سکوت و آوای سازمانی در سازمان‌ها با استفاده از فراتحلیل چیست؟
- اندازه‌ی اثر هر یک از روابط شناسایی شده چقدر است؟

- کدام یک از دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی تاثیر بیشتری بر کاهش سکوت سازمانی و یا افزایش آوای سازمانی خواهند داشت؟

۲- **گام دوم (مرور نظامند ادبیات):** برای انجام این پژوهش پس از تنظیم سؤال پژوهش، با استفاده از مرور نظام‌مند تمامی پژوهش‌های معتبر منتشر شده ۱۰ سال اخیر مرتبط با رابطه بین «سبک رهبری» و «سکوت سازمانی» که در پایگاه‌های اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^{۱۰}، پایگاه مجلات تخصصی نورمگز^{۱۱}، بانک اطلاعات نشریات کشور^{۱۲} و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^{۱۳} و گوگل اسکالر^{۱۴} ثبت شده استخراج شده است. مرور نظام‌مند، با جستجوی ساختارمند و ارزشیابی کیفیتی مطالعات پیشین و تحلیل نتایج آنها، اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تری را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران قرار می‌دهد. روش ساختارمند جستجو منجر به افزایش پایایی نتایج حاصله و ارزشیابی کیفیت مطالعات قبلی و استفاده از نتایج مطالعات با کیفیت منجر به افزایش دقت نتایج مرور نظام‌مند نسبت به سایر مطالعات مروری می‌شود. در این مرحله، کلمات زیر به شرح جدول ۱ جستجو شدند:

جدول ۱: متغیرهای (کلمات) جستجو شده در منابع علمی

متغیر وابسته	
کلمات فارسی	کلمات انگلیسی
سکوت سازمانی	Silence Organizational
آوای سازمانی	Voice Organizational
گفتگو (گفتمان) کارکنان	Employee Speaking Up:
خاموشی کارکنان	Employee Silence
صدای (آوای) کارکنان	Employee Voice
رفتار صدا (آوا)	Voice Behavior
متغیر مستقل	
کلمات فارسی	کلمات انگلیسی
رهبری تحول‌آفرین	Transformational Leadership
رهبری تحول‌گرا	
سبک رهبری تحولی	
رهبری تعاملی	Transactional Leadership
رهبری تبادلی	
رهبری مبادله‌گر	
رهبری مرادده‌ای	

علاوه بر این، به منظور دستیابی به منابع مرتبط‌تر با سؤال پژوهشی، به شیوه گلوله برفی نیز در منابع مذکور جست‌وجو صورت گرفته است به این صورت که با جست‌وجوی اولین موضوع مرتبط، سایر موضوعات از منابع آن به دست آمد و به همین ترتیب جست‌وجوی پژوهش‌ها ادامه یافته تا به موضوعات غیر مرتبط ختم شده است.

۳- گام سوم (انتخاب تحقیقات واجد شرایط): در این مرحله، از میان مقاله‌های مجلات معتبر علمی پژوهشی مورد تأیید وزارتین و یا دارای نمایه در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام^{۱۰} انتخاب شده است. همچنین تمام پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری و مقالات مرتبط با موضوع، ردیابی شدند و تنها پژوهش‌هایی که دارای ملاک درون‌گنجی بودند جهت استخراج اطلاعات استفاده شده‌اند. ملاک‌های درون‌گنجی شامل موارد زیر می‌باشد:

- ۱- پژوهش‌هایی که موضوع بررسی آن‌ها، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی و سکوت و آوای سازمانی باشند.
 - ۲- پژوهش‌ها به صورت همبستگی انجام شده، دارای ضریب همبستگی (اسپیرمن و پیرسون) بوده و داده‌های کافی جهت محاسبه اندازه اثر را دارا باشند.
 - ۳- پژوهش‌هایی که به صورت کامل چاپ شده باشند و قابل آن‌ها در دسترس باشند.
 - ۴- تحقیق‌هایی که از نظر روش‌شناسی، کمی، دارای فرضیه‌های آماری، روش تحقیق، روش نمونه‌گیری، ابزار اندازه‌گیری، روش ارزیابی پایایی و روایی باشند.
- پس از جستجوی انجام شده ۲۰ سند پژوهشی متناسب با ملاک‌های فراتحلیل کمی انتخاب شده که ۱۲ مورد آن به بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی و تعاملی بر آوای سازمانی (جدول ۲) و ۸ مورد آن به بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی و تعاملی بر سکوت سازمانی (جدول ۳) اختصاص دارد.

جدول ۲: پژوهش‌های منتخب حوزه آوای سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

کد	عنوان مقاله	نویسنده و سال اجرای پژوهش
۱	ارزیابی نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی؛ تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات	اردلان و همکاران (۱۳۹۴)
۲	بررسی رابطه بین نوع سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی با آوای سازمانی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی تیپ شخصیتی A و B در مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قائم (عج) مشهد	ذبیحی (۱۳۹۳)
۳	The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee Voice behavior: A case of hotel employees	Afsar & et all (۲۰۱۹)
۴	Transformational Leadership and employee voice: an affective perspective	Wang & et all (۲۰۱۹)
۵	I Warn you Because I Like you: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. Leadership Quarterly	Liu & et all (۲۰۱۸)
۶	The role of transformational leadership in encouraging employee voice: a Jordanian experience	MohdArif Alfayad & Suriani (۲۰۱۶)
۷	Transformational Leadership and employee Voice behavior: a Pygmalion mechanism	Duan & et all (۲۰۱۶)
۸	A Study on the Relationship among Transformational Leadership: Organizational Identification and Voice Behavior	Hu & et all (۲۰۱۵)
۹	Investigation of Motive Between Transformational Leadership And Prosocial Voice: An Empirical Study In China	Li & Wu (۲۰۱۵)
۱۰	The Impact of transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice	Zhang & Gao (۲۰۱۴)
۱۱	Transformational Leadership and Speaking up: Power Distance and Structural Distance as Moderators	Liu & Liao (۲۰۱۲)
۱۲	Leadership Behavior and Employee Voice: In the Door Really Open?	Detert & Burreis (۲۰۰۷)

جدول ۳: پژوهش‌های منتخب حوزه سکوت سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

کد	عنوان مقاله	نویسنده و سال اجرای پژوهش
۱	تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی	جعفری هرندی و نجفی (۱۳۹۶)
۲	تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و هویت سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اهواز	شهابی نیا (۱۳۹۵)
۳	رابطه سبک رهبری و مهارت ارتباطی مدیران با سکوت سازمانی در دبیران متوسطه	مقدسی (۱۳۹۵)
۴	تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی؛ مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)
۵	رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبدالی مدیران با سکوت سازمانی	ساکي و همکاران (۱۳۹۴)



کد	عنوان مقاله	نویسنده و سال اجرای پژوهش
۶	بررسی نقش سبک‌های رهبری در هوش، سکوت و فراموشی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود	صالحیان (۱۳۹۳)
۷	رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران	محرابی (۱۳۹۲)
۸	بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری	دستی (۱۳۹۲)

۴- گام چهارم (استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت و اعتبار آن): پس از انتخاب پژوهش‌های مرتبط اطلاعات مربوط به مطالعاتی که به بررسی رابطه‌ی

سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بر آوای سازمانی و سکوت سازمانی بوده است به ترتیب در قسمت الف و ب آمده است:

الف) یافته‌های حاصل از بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی بر آوای سازمانی:

با توجه به آن‌که پژوهش‌هایی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند که متغیرهای پژوهش بیش از ۲ بار در مطالعات تکرار شده‌اند، در رابطه با بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تبادلی و آوای سازمانی، تنها یک مورد گزارش شده بود که مورد بررسی قرار نگرفته است. اما یافته‌های حاصل از خلاصه‌ی بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین و آوای سازمانی با توجه به مطالعات جدول ۲ در جداول ۴ و ۵ آمده است.

جدول ۴: خلاصه وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب جهت ورود به نرم افزار (تنظیم از پژوهشگران)

کد	حجم نمونه	روش تحقیق	ابزار جمع آوری داده
۱	۲۱۰	کمی	پرسشنامه
۲	۱۵۴	کمی	پرسشنامه
۳	۳۱۶	کمی	پرسشنامه
۴	۲۷۱	کمی	پرسشنامه
۵	۱۹۱	کمی	پرسشنامه
۶	۳۰۴	کمی	پرسشنامه
۷	۳۹۴	کمی	پرسشنامه
۸	۲۳۳	کمی	پرسشنامه
۹	۱۶۷	کمی	پرسشنامه
۱۰	۳۶۳	کمی	پرسشنامه
۱۱	۹۲۳	کمی	پرسشنامه
۱۲	۳۳۷۲	کمی	پرسشنامه

در جدول ۵، حجم نمونه، روش تحقیق و ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش‌های مورد بررسی ارائه شده است.

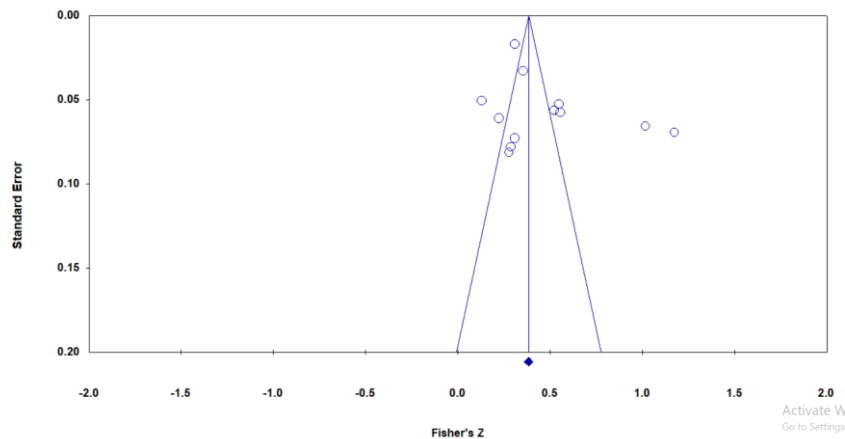
جدول شماره ۵: خلاصه وضعیت حوزه تحقیقاتی و نوع پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

فرآوانی/درصد		نوع پژوهش	فرآوانی/درصد		حوزه تحقیقاتی محققین
۹۱٫۷	۱۱	مقاله	۴۱٫۸	۵	مدیریت
۸٫۳	۱	پایان نامه	۸٫۳	۱	مدیریت دولتی
۱۰۰	۱۲	مجموع	۸٫۳	۱	مدیریت آموزشی
			۸٫۳	۱	منابع انسانی
			۸٫۳	۱	بازاریابی
			۲۵	۳	بی پاسخ
			۱۰۰	۱۲	مجموع

مطابق با یافته‌های جدول ۵، حوزه تحقیقاتی ۴۱٫۸ درصد پژوهش‌ها، مدیریت و سایر حوزه‌ها، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی، منابع انسانی و بازاریابی، هر یک ۸٫۳ درصد از حوزه‌های تحقیقاتی پژوهش‌های انتخاب شده را به خود اختصاص داده‌اند و از این بین ۲۵ درصد حوزه پژوهش‌ها مشخص نبود. همچنین ۹۱٫۷ درصد پژوهش‌ها، مقاله و ۸٫۳ درصد، پایان‌نامه بوده‌اند.

سوگیری (تورش) انتشار^{۱۶}: یکی از مفروضات اصلی فراتحلیل، مفروضه خطای انتشار می‌باشد که ناشی از انتشار پژوهش‌های چاپ شده و عدم انتشار پژوهش‌های چاپ نشده و انواع خطاها می‌باشد. از جمله مشکلاتی که موجب مخدوش شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود عدم دسترسی محقق به تمام مطالعاتی است که در فاصله زمانی خاص در موضوع مورد بررسی انجام شده‌اند (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱۹). زمانی که سوگیری انتشار وجود دارد، نتایج نهایی فراتحلیل تحت اثر قرار گرفته و برآوردهای نهایی حاصل از آن دارای تورش و خطا خواهد بود. معمول‌ترین و ساده‌ترین روش شناسایی تورش انتشار، استفاده از یک نمودار پراکنندگی دوبعدی به نام نمودار فانل یا قیفی^{۱۷} است که در آن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. اگر تورش انتشار وجود نداشته باشد، انتظار این است که نمودار متقارن باشد و مقدار پراکنندگی حول اندازه اثر مداخله با افزایش اندازه نمونه کاهش یابد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲). در نمودار قیفی پژوهش حاضر (نمودار ۱)، مطالعات دارای خطای استاندارد نسبتاً پایینی هستند و در قسمت بالای قیف جمع شده‌اند که نشان دهنده سوگیری انتشار پایین است، همچنین تجمع برخی مطالعات خارج از نمودار نیز نشان دهنده خطای استاندارد است که از میزان کم بودن خطا، می‌کاهد (زیرا هر فراتحلیلی به دلایل روشی دارای حداقلی از خطای تورش است) که بیانگر عدم دسترسی به برخی از تحقیق‌ها و نتایج آن‌ها و یا عدم انتشار بعضی از پژوهش‌ها است.

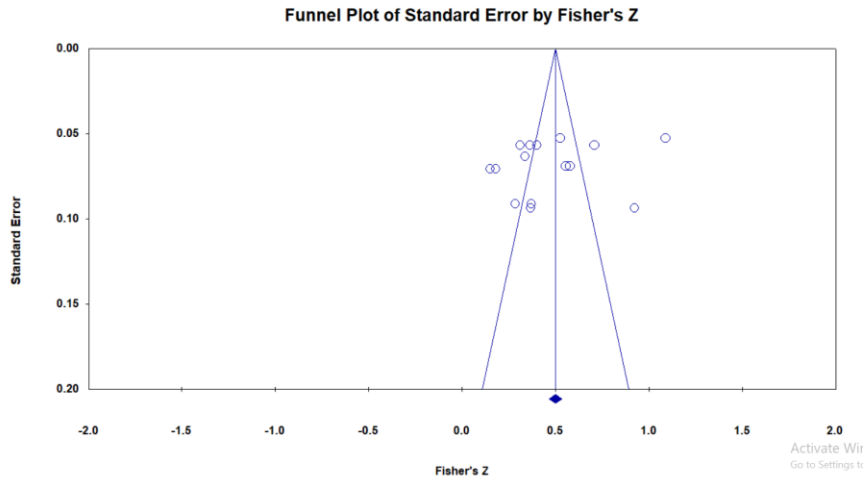
Funnel Plot of Standard Error by Fisher's Z



نمودار ۱: نمودار قیفی سوگیری (تورش) انتشار منابع مربوط به بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی بر آوای سازمانی (تنظیم از

پژوهشگران)

همچنین سوگیری (تورش) انتشار برای مطالعات رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی بر سکوت سازمانی به صورت نمودار ۲ است که پراکنندگی کم و خطای استاندارد نسبتاً پایینی را نشان می‌دهد.



نمودار ۲: نمودار کیفی سوگیری (تورش) انتشار منابع مربوط به بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بر سکوت سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

ب) یافته‌های حاصل از بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی بر سکوت سازمانی: یافته‌های حاصل از بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی و سکوت سازمانی با توجه به مطالعات جدول ۳ در جداول ۶ و ۷ آمده است.

جدول ۶: خلاصه وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب جهت ورود به نرم افزار (تنظیم از پژوهشگران)

کد	حجم نمونه	روش تحقیق	ابزار جمع آوری داده
۱	۲۰۳	کمی	پرسشنامه
۲	۳۶۱	کمی	پرسشنامه
۳	۲۱۳	کمی	پرسشنامه
۴	۲۵۱	کمی	پرسشنامه
۵	۳۱۲	کمی	پرسشنامه
۶	۱۲۳	کمی	پرسشنامه
۷	۱۱۷	کمی	پرسشنامه
۸	۳۱۲	کمی	پرسشنامه

در جدول ۷، حجم نمونه، روش تحقیق و ابزار جمع آوری داده‌های پژوهش‌ها ارائه شده است.

جدول ۷: خلاصه وضعیت حوزه تحقیقاتی و نوع پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

حوزه تحقیقاتی محققین		فراوانی/درصد		نوع پژوهش		فراوانی/درصد	
مدیریت دولتی		۲	۲۵	مقاله		۳	۳۷,۵
مدیریت آموزشی		۴	۵۰	پایان نامه		۵	۶۲,۵
علوم تربیتی		۱	۱۲,۵	مجموع		۸	
مدیریت نیروی انسانی		۱	۱۲,۵				



مجموع	۸	۱۰۰
-------	---	-----

مطابق با یافته‌های جدول ۷، حوزه تحقیقاتی ۲۵ درصد پژوهش‌ها، مدیریت آموزشی، ۵۰ درصد مدیریت دولتی، ۱۲٫۵ درصد علوم تربیتی و ۱۲٫۵ درصد مدیریت نیروی انسانی از حوزه‌های تحقیقاتی پژوهش‌های انتخاب شده را به خود اختصاص داده که ۵ مورد از آن پایاتن‌نامه و ۳ مورد آن نیز مقاله بوده است.

۵- گام پنجم (ترکیب، تعبیر و تفسیر گزارش): در مرحله‌ی پایانی فراتحلیل و پس از یافته‌های توصیفی مطالعات استخراج شده، اندازه‌ی اثر این روابط محاسبه شده است. جدول ۸ اندازه اثر رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و آوای سازمانی و جدول ۹ اندازه‌ی اثر رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین-تبادلی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۸: اندازه‌ی اثر رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و آوای سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

نویسنده (سال)	ضرایب	نوع اثر	اندازه اثر	P Value	شدت اثر	فرض ناهمگونی	
						آزمون (Q)	P Value
اردلان و همکاران (۱۳۹۴)	(۰٫۸۲۶)	تصادفی	۰٫۴۴۲	۰٫۰۰۰	متوسط به بالا	۳۰۲٫۵۹۷	۰٫۰۰۰
ذبیحی (۱۳۹۳)	(۰٫۳۷۱)						
Afsar & et all (۲۰۱۹)	(۰٫۴۸۰)						
Wang & et all (۲۰۱۹)	(۰٫۲۲۰)						
Liu & et all (۲۰۱۸)	(۰٫۳۰۰)						
Alfayad & SurianiMohdArif (۲۰۱۶)	(۰٫۰۰۵)						
Duan & et all (۲۰۱۶)	(۰٫۱۳۰)						
Hu & et all (۲۰۱۵)	(۰٫۷۶۹)						
Li & Wu (۲۰۱۵)	(۰٫۲۸۰)						
Zhang & Gao (۲۰۱۴)	(۰٫۵۰۰)						
Liu & Liao (۲۰۱۳)	(۰٫۳۴۰)						
Detert & Burris (۲۰۰۷)	(۰٫۳۰۰)						

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول‌آفرین در سطح $P\text{-Value} = ۰/۰۰۰$ دارای تأثیر معناداری بر آوای سازمانی بوده و توانسته ۰٫۴۴۲ درصد از تغییرات آوای سازمانی را تبیین نماید.

جدول ۹: اندازه‌ی اثر رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین-تبادلی و سکوت سازمانی (تنظیم از پژوهشگران)

متغیرها و ضرایب انتخابی	نویسنده (سال)	عنوان نهایی انتخابی	نوع اثر	اندازه اثر	P Value	شدت اثر	فرض ناهمگونی	
							آزمون (Q)	P Value
رهبری تحول‌آفرین (۰٫۳۲۵)*	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	سبک رهبری تحول‌آفرین	تصادفی	۰٫۴۳۰**	۰٫۰۰۰	متوسط	۱۶۹٫۶۳۷	۰٫۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین (۰٫۱۵۰)*	جعفری هرندی و نجفی (۱۳۹۶)							
رهبری تحولی (۰٫۳۸۰)*	ساکی و همکاران (۱۳۹۴)							
سبک رهبری تحولی (۰٫۳۵۵)	صالحیان (۱۳۹۳)							
رهبری تحول‌گرا (۰٫۳۵۲)*	محرابی (۱۳۹۲)							
سبک رهبری تحول‌گرا (۰٫۷۹۷)*	شهابی نیا (۱۳۹۵)							



فرض ناهمگونی	شدت اثر	P Value	اندازه اثر	نوع اثر	عنوان نهایی انتخابی	متغیرها و ضرایب انتخابی	
						نویسنده (سال)	
P Value	آزمون (Q)					رهبری تحول‌گرا (۰,۵۲۲)*	مقدسی (۱۳۹۵)
						سبک تحولی (۰,۳۴۹)*	دستی (۱۳۹۲)
۰,۰۰۰	۷۱,۶۴۹	متوسط	۰,۰۰۰	تصادفی	سبک رهبری تبادلی	رهبری مبادله‌ای (۰,۱۸۰)	جعفری هرندی و نجفی (۱۳۹۶)
						رهبری تبادلی (۰,۶۱۰)	ساکی و همکاران (۱۳۹۴)
						سبک رهبری تبادلی (۰,۲۷۷)	صالحیان (۱۳۹۳)
						رهبری تبادلی (۰,۷۲۸)	محرابی (۱۳۹۲)
						سبک رهبری تعامل‌گرا (۰,۴۸۳)	شهابی نیا (۱۳۹۵)
						رهبری مراوده‌ای (۰,۵۰۵)	مقدسی (۱۳۹۵)
						سبک تبادلی (۰,۳۰۳)	دستی (۱۳۹۲)

*: تمامی ضرایب استخراج شده برای بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و سکوت سازمانی منفی بوده است که برای وارد کردن به نرم افزار به صورت مثبت لحاظ شده است.

** با توجه به معکوس بودن رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و سکوت سازمانی، جهت اثرگذاری نهایی نیز معکوس خواهد بود.

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین در سطح $P\text{-Value} = ۰/۰۰۰$ دارای تأثیری معنادار (و معکوس) بر سکوت سازمانی بوده و توانسته ۰,۴۳۰ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین نماید. همچنین، متغیر سبک رهبری تبادلی در سطح $P\text{-Value} = ۰/۰۰۰$ دارای تأثیری معنادار (و مستقیم) بر سکوت سازمانی بوده و توانسته ۰,۴۶۰ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین نماید.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شده است با نگاهی متفاوت و نگرشی جامع‌تر رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با آوا و سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. نتایج حاصل از فراتحلیل پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین - تبادلی بر آوای سازمانی حاکی از آن است مطالعه‌ی مشخص و متعددی در حوزه‌ی بررسی سبک رهبری تبادلی و آوای سازمانی صورت نگرفته است اما در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد فرضیه‌ی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی با اندازه اثر $۰/۴۴۲$ تأیید شده است. به عبارت دیگر، کارکنان سازمان‌های مورد بررسی که دارای سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بوده‌اند، ابراز عقیده‌ی کارکنان، انتقاد و پیشنهاد، گفت‌وگو و به طور کلی صدا یا آوای سازمانی بیشتری را تجربه کرده‌اند. در مقابل، نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعات نشان دهنده‌ی آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین در سطح معناداری (۹۵ درصد) تأثیر معکوسی بر سکوت سازمانی داشته است. همچنین نتایج حاصل از فراتحلیل تأثیر سبک رهبری تبادلی بر سکوت سازمانی مثبت و معنی‌دار بوده و ۴۶ درصد از تغییرات این متغیر وابسته را تبیین می‌کند. یافته‌های تحقیق حاضر، نتایج هر ۲۰ تحقیق مورد بررسی در جداول ۲ و ۳ را تأیید کرده است.

پیشنهادها: اجرایی و پژوهشی

سازمان‌ها در محیط پویای کنونی به رهبرانی نیاز دارند که با استفاده از ترغیب ذهنی پیروان‌شان و تحریک افکار نوآورانه، جو سازمانی انعطاف‌پذیری را به وجود آورده در آن کارکنان را نسبت به چالش‌ها، مشکلات و خطاهای سازمان خود، متعهد دانسته و ضمن تلاش برای توانمندسازی خود، برای بهبود مستمر سازمان نیز تلاش نمایند. این سبک از رهبری که با ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، آنها را در انجام فعالیت‌هایی فراتر از حد انتظار ترغیب کرده و زمینه‌های شکوفایی، خلاقیت و توانمندی را برای کارکنان به وجود می‌آورد، سبک رهبری تحول‌آفرین نام دارد. در این سبک رهبری سازمان بیشتر می‌تواند شاهد شنیدن صدای کارکنان خود و مشارکت فعال آن‌ها باشد تا ضمن ایجاد منافع بی‌شمار فردی برای کارکنان مانند (احساس عزت نفس، قدرشناسی، رضایت شغلی، وفاداری و تعهد عاطفی و ...) منافع ارزشمند سازمانی (مانند شناسایی و اصلاح اشتباهات و خطاهای



سازمانی، افزایش اثربخشی و کیفیت تصمیمات، بهبود مستمر عملکرد، رضایت مشتریان و ... را نیز به دست آورند. بنابراین، با توجه به تغییر ویژگی‌های محیطی منابع سازمانی و در برخورد با منابع انسانی متفاوت کنونی می‌بایست تلاش شود تا سبک رهبری تبدالی در سازمان‌ها جای خود را به سبک رهبری تحول‌آفرین دهد و تلاش شود در سایه این سبک رهبری، منابع انسانی توانمند و متعهد برای اجرای اهداف سازمانی تربیت و نگهداری شود.

پیشنهادهای زیر نیز به منظور توسعه و تکامل این بحث به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود:

- در یک مطالعه‌ی دیگر تأثیر سایر سبک‌های رهبری (مانند رهبری مداخله‌گر، اخلاقی و ...) بر سکوت و آوای سازمانی در قالب فراتحلیل بررسی و نتایج جامع در این مورد ارائه شود.
- اگر مطالعات دقیق‌تری در این زمینه وجود داشته باشد ابعاد سبک رهبری با ابعاد سکوت و یا آوای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته تا نتایج دقیق‌تری از تأثیر دو متغیر بر یکدیگر شناسایی شود.
- تأثیر سایر متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند نوع سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی تعهد کارکنان و ... بر رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین-تبدالی و سکوت و آوای سازمانی نیز در قالب مطالعات فراتحلیل ارائه شود.

منابع

- اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، محمدی، محمدفائق (۱۳۹۴)، ارزیابی نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی: تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۱۱).
- پیران نژاد، علی، داوری، الهه، افخمی، مهدی (۱۳۹۶)، سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن، مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، ص ۱۴۷-۱۷۶.
- جعفری هرندی، رضا، نجفی، حبیبه (۱۳۹۶)، تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گیری سکوت سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۵).
- دستی، مرضیه (۱۳۹۲)، بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی در مدارس دوره راهنمایی شهرستان ری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- ذبیحی، زهرا (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین نوع سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی با آوای سازمانی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی تیپ شخصیتی A و B در مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قائم (عج) مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات شاهرود.
- ساکلی، رضا، دستی، مرضیه، نصری، صادق (۱۳۹۴)، رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبدالی مدیران با سکوت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۱).
- شهبانی‌نیا، مرتضی (۱۳۹۵)، تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی و هویت سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی شهر اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- صالحیان، مهین (۱۳۹۳)، بررسی نقش سبک‌های رهبری در هوش، سکوت و فراموشی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
- فرهادی، اکرم، غفوری، پریا، حقیقی کفایش، مهدی، ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی؛ مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۷(۱۳).
- قربانی زاده، وجه الله، رودساز، حبیب، عباس پور، جعفر (۱۳۹۳)، فراتحلیل موانع استقرار دولت الکترونیک در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۸)، ص ۱-۳۲.
- محرابی، فاطمه (۱۳۹۲)، رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.



مقدسی. افسانه(۱۳۹۵). رابطه سبک رهبری و مهارت ارتباطی مدیران با سکوت سازمانی در دبیران متوسطه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی.

نیازی. محسن، حسینی زاده. سیدسعید، سخایی. ایوب(۱۳۹۵). فراتحلیل(نظریه تا کاربرد)، تهران، انتشارات سخن‌وران.
رحیمی غلامرضا مظاهری راد حمید (۱۳۹۶) اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان، پژوهش، شماره ۲۲: ۱۷۵-۱۵۷.

زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(شماره ۲۱)، ۱۰۴-۷۷.

افخمی اردکانی و افسر خلیلی صدر آباد (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، صص ۶۴-۸۴.

Alfayad. Z , SurianiMohdArif. L (۲۰۱۶), *The role of transformational leadership in encouraging employee voice: a Jordanian experience, Indian Journal of Innovations and Developments Vol ۵(۱۱), ISSN .۲۲۷۷-۵۳۹۰.*

B., Shahjehan, A., Shah, S. I and Wajid, A. (۲۰۱۹). *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, ۶۹, ۶۶-۷۵*

Bass, Bill and Avolio, Braun .(۱۹۹۴)*Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks. CA: Sage.*

Brinsfield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J. (۲۰۰۹). *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. Voice and Silence in Organizations. Edited by Greenberg, J. and Edwards, M.. Bingley, UK: Emerald Group Publishing. ۳-۳۳*

Cossin, D & Caballero. J (۲۰۱۳) *Transformational Leadership Background ,Literature Review, June ۲۰۱۳© IMD, All Rights Reserved.*

Detert, J.R and Burris, E.R (۲۰۰۷) , *Leadership Behavior and Employee Voice: In the Door Really Open? The Academic of Management Journal, Vol. ۵۰, No. ۴, pp .۸۶۹-۸۸۴. http://www.jstor.org/stable/.۲۰۱۵۹۸۹۴*

DOI: <http://dx.doi.org/۶۰۵۶/۱۰,۳۹۶۸>

Duan, J., Li, CH, Xu, Y., Wu, CH. H. (۲۰۱۶). *Transformational Leadership and employee Voice behavior: a Pygmalion mechanism, Journal of Organizational Behavior. ISSN .۰۸۹۴-۳۷۹۶*

Egger, M. Smith, G. D. and Altman, D. G.(۲۰۰۱) ,*Systematic Reviews in Health Care-Meta-Analysis in context; BMJ Publishing Group.*

Harlos.K.P (۲۰۰۱) *When Organizational Voice Systems Fail, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. ۳۷No. ۳, September .۳۲۴-۳۳۲ ۲۰۰۱*

Henriksen, Kerm & Dayton, Elizabeth. (۲۰۰۶). *Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. Health services research. ۴۱. ۱۵۳۹-۵۴*

Hu, D.B, Zhang, B.B, Wang, M. (۲۰۱۵), *A Study on the Relationship among Transformational Leadership: Organizational Identification and Voice Behavior, Journal of Service Science and management, ۸.۱۴۲-۱۴۸. http://dx.doi.org/۱۰,۴۲۳۶/jssm.۲۰۱۵۸۱۰۱۷*

Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (۲۰۱۹). *Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. Frontiers in psychology, ۱۰, ۴۸۵. doi: ۱۰,۳۳۸۹/fpsyg.۲۰۱۹,۰۰۴۸۵*



- Li, Ch And Wu, K. (۲۰۱۵), *Investigation of Motive Between Transformational Leadership And Prosocial Voice: An Empirical Study In China*, *International Journal of Leadership*, Vol. ۹ Iss. ۱, ۲۰۱۵ School of Business & Leadership, Regent University ISSN .۱۵۵۴-۳۱۴۵
- Li, Y. and Sun, J.M. (۲۰۱۵), "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination", *The Leadership Quarterly*, Vol. ۲۶ No. ۲, pp. ۱۷۲-۱۸۹
- Li, young and Sun, Mound (۲۰۱۴). *Traditional chinese leadership and employee voice bahavior: a crosss level examination. The leadership Quarterly.*
- Liu, Sh. M., and Liao, J. Q (۲۰۱۳). *Transformational Leadership and Speaking up: Power Distance and Structural Distance as Moderators, Social Behavior and Personality*, ۴۱(۱۰), ۱۷۴۷-۱۷۵۶.
<http://dx.doi.org/10.۲۲۲۴/sbp..۲۰۱۳.۴۱.۱۰.۱۷۴۷>
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y.(۲۰۱۸). *I Warn you Because I Like you: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. Leadership Quarterly.*
https://www.researchgate.net/publication/۳۴۷۲۰۸۰۴۶_I_warn_you_because_I_like_you_Voice_behavior_employee_id_entifications_and_transformational_leadership.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (۲۰۰۲). *Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. The Leadership Quarterly*, ۱۳, ۵۴۵-۵۵۹
- Morrison, E. U., & Milliken, F. J. (۲۰۰۰). *Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review*, ۲۵-۷۰۶
- Pinder, C., & Harlos, K. P. (۲۰۰۱). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in personnel and human resources management. New York*, ۲۳۱- ۶۹
- Pinder, Paul and Harlos, Koul (۲۰۰۱). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management. Volume ۲۰*
- Sehitoglu, Yasin. (۲۰۱۴), "Study of Organizational Commitment in the context of Leadership styles and reasons of Employee Silence", *Journal of Global Strategic Management*, ۵۷-۶۸
- Shirvani M, Arab M, Karami H, Delavari S, Kiani M M.(۲۰۱۹). *Survey on the Relationship between Organizational Silence and Management Styles from the Viewpoint of Employees of TUMS General Hospitals* ۲۰۱۶. *EBHPME*, ۳ (۱): ۲۳-۳۱
- Slade, M. (۲۰۰۸). *The daptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University.*
- Travis, DJ. & Gomez, J.R., & Mor B. (۲۰۱۱). *Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect, Children and Youth Services Review*, ۳۳(۱۰): ۱۸۳۱-۱۸۴۱
- Vakola, M., & Bouradas, D. (۲۰۰۵). *Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation employee relations. Journal of Organizational Change Management*, ۴۴۱-۴۵۸
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, C., (۲۰۰۳). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs", *Journal of Management Studies*, ۴۰(۶), p. ۱۳۶۰-۱۳۹۱
- Walumbwa, Fild and Others (۲۰۱۲). *Ethical leadership and group in role performance: the mediating role of group conscientiousness and group voice. The leadership Quarterly. Vol. ۲۳*



Wang, Z., Xu, sh., Sun, Y and Liu, Y (۲۰۱۹). *Transformational Leadership and employee voice: an affective perspective*, *Frontiers of Business Research in china*, ۱۳:۲, <http://doi.org/10.1186/s11782-019-0049-y>.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (۲۰۱۵). *The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence*. *The Leadership Quarterly*, ۲۶(۵), ۷۶۳-۷۷۴

Zehir, C. & Erdogan, E. (۲۰۱۱). *The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, ۲۳: ۱۳۸۹-۱۴۰۴

Zhang, Z.T., & Gao, X. Y. (۲۰۱۳). *The Impact of transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice*. *International Business and Management*, ۹(۲), ۱۶۸-۱۷۲. Available from: <http://www.cscanda.Net/index.php/ibm/article/view/۶۰۵۶>

پی نوشت:

- ^۱. Effect size
- ^۲. Acquiescence silence
- ^۳. Quiescence silence
- ^۴. Defensive
- ^۵. Acquiescent
- ^۶. Prosocial
- ^۷. Bass and Avolio
- ^۸. Meta analysis
- ^۹. Systematic review
- ^{۱۰}. Sid
- ^{۱۱}. Noormags
- ^{۱۲}. Magiran
- ^{۱۳}. irandoc
- ^{۱۴}. Google scholar
- ^{۱۵}. ISC
- ^{۱۶}. Publication bias
- ^{۱۷}. Funnel Chart