



## The impact of leadership styles on employee voice

**Maryam Daneshvar\***, Assistant Professor, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran  
**Fatemeh Karimi Jafari**, Assistant Professor, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran  
**Fatemeh Saberi**, MA graduated, Department of Management, Khatam University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 12 February 2025

Revised: 24 April 2025

Accepted: 7 August 2025

#### Keywords

Employee Voice,  
Leadership Style,  
Meta-Analysis,  
Systematic Review

#### Corresponding Author Email:

[m.daneshvar@khatam.ac.ir](mailto:m.daneshvar@khatam.ac.ir)

### ABSTRACT

In organizational and management research, the employee voice is defined as the expression of employees' opinions, complaints, thoughts and proposals around job-related issues. This includes both the collective articulation of constructive ideas and grievances, as well as formal and informal participation in influencing organizational development. Leaders play a crucial role in fostering an environment where employees feel encouraged to share their thoughts, making leadership an important contextual factor. Different leadership styles can have varying effects on voice behavior, and employees may adopt different strategies depending on their specific goals. This study employs a systematic review to gain a comprehensive understanding of how various leadership styles impact employee voice. A total of 69 articles were selected from an initial pool of 1,767 based on established protocol criteria, and a meta-analysis approach was utilized to synthesize and consolidate findings from the literature on the relationship between leadership style and employee voice. The results of data analysis show that regardless of the type of organization, i.e. manufacturing or service, leadership style has an effect on employee voice. The findings indicate that among the eight leadership styles examined, "servant leadership" and "ethical leadership" have the most significant positive effects on employee voice.

#### How to cite this article:

Daneshvar, M., Karimi Jafari, F., & Saberi, F. (2025). The impact of leadership styles on employee voice, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 147-171. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.501807.2121>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## **Extended Abstract**

### **Introduction:**

Voice behavior is one of the most essential ways for employees to demonstrate their engagement within the workplace. Generally, employee voice refers to the voluntary expression of thoughts, suggestions, concerns, or opinions regarding work-related issues to enhance organizational or unit performance. In today's organizations, the employee voice is more critical due to the uncertainties associated with complex, dynamic, and competitive environments. To effectively adapt to changing social, innovative and economic environments, organizations must be more innovative and flexible. This requires employees at all levels to share their ideas, ask questions, and challenge authority without hesitation. Despite these needs, employees often feel reluctant to speak up, as doing so is frequently perceived as unsafe or futile. Given the theoretical and practical importance of employee voice, a growing body of literature has emerged focusing on leadership's role in encouraging employee voice behaviors. Leaders are a crucial contextual factor and play a key role in motivating employees to express their thoughts. Leadership style is instrumental in facilitating organizational change processes. Therefore, the primary objective of our study is to examine how different leadership styles influence employees' willingness to voice their opinions. Based on the theoretical background, researchers aim to explore the research gap regarding the effect of leadership styles on employee voice. A survey of databases such as WOS, Emerald, ScienceDirect, Sage, Wiley, Springer, and ProQuest has not provided researchers with a comprehensive, robust, and high-quality study in this field. Furthermore, there has not been a meta-analysis examining the impact of all leadership styles on employee voice. By investigating this dynamic phenomenon, we hope to guide future research and serve as a reference for the development and practical application of theory.

### **Methodology:**

A systematic review provides comprehensive knowledge about a specific topic, outlines the historical development of knowledge in that area, identifies instances where the evidence is weak, conflicting, or inconclusive, and assesses whether there is a consensus on the topic. Additionally, it identifies characteristics or relationships between key concepts and justifies the need for further study in a particular area. One of the most common and valid methods for conducting systematic review research is the meta-analysis method, which aims to synthesize previous findings related to a topic. Meta-analysis collects and re-analyzes data from various studies pertinent to the subject matter. It employs statistical techniques to convert the results of different studies into a common metric and to examine the relationship between study characteristics and outcomes. In meta-analysis, researchers utilize systematic methods to account for variations in sample size, heterogeneity of study methodologies and results, and to assess the sensitivity of these findings to their systematic review protocols. The purpose of this study was to test the hypotheses related to the effect of leadership on employee voice. To achieve this, we searched trusted academic databases using the keywords "Employee Voice" and "Leadership" in the title, as well as "Voice" and "Leadership" in the title, abstract, and keywords. To minimize citation and selection bias, we conducted searches in six databases: Science Direct, Emerald, Springer, Wiley, Sage, and Taylor & Francis. A bibliometric study by Samul and Casey indicates that these databases hold a significant share of research in this area and are recognized for their high qualitative standards. From the search, we obtained 1,767 studies, of which 69 articles were ultimately analyzed. The selection criteria included: the research must hypothesize the effect of leadership on employee voice, the sample size must be reported, the regression coefficient, path coefficient, or other reliable statistics should be provided, and the research must include indicators of validity and reliability. Articles meeting these standards were selected for review.

### **Results and Discussion:**

The first hypothesis was investigated by examining the effect of leadership on employee voice through an analysis of forty-five studies, which included a total sample size of 19,934 individuals. The findings indicated that leadership had a positive and significant effect on employee voice, thereby confirming the first hypothesis. The results of the meta-analysis, which explored the impact of empowering leadership, inclusive leadership, servant leadership, transformational leadership, ethical leadership, and moral leadership on employee voice, demonstrated that all of these leadership styles had a positive and significant effect on



employee voice. However, the effect of benevolent leadership on employee voice was found to be negative. An analysis of seven studies, with a total sample size of 2,503 individuals, revealed that benevolent leadership did not have a significant effect on employee voice.

**Conclusion:**

This study aims to establish a new perspective and promote further research on the impact of various leadership styles on employee voice. To achieve this, it introduces a comprehensive framework that enables managers to understand employee voice and select the appropriate leadership style to influence it effectively. Furthermore, employee voice can significantly impact the workplace by helping organizations and teams enhance work efficiency, deliver superior products and services, and mitigate substantial costs that may arise from issues in existing policies and procedures. To fully leverage these benefits, leaders are encouraged to foster an environment where team members feel comfortable speaking up when necessary. By synthesizing findings from 69 studies, this research makes a valuable contribution to the expanding literature on employee voice. Additionally, it offers a systematic, objective, and impartial review of existing research on the relationship between leadership style and employee voice, facilitating comparisons and alignments between managers and their work environments.

**Keywords: Employee voice, Leadership style, Systematic review, Meta-analysis**



## تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان

مریم دانشور\*، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

فاطمه کریمی جعفری، استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

فاطمه صابری، کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه خاتم، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>در تحقیقات سازمان و مدیریت، بیان نظرات، شکایات، افکار و پیشنهادات کارکنان در مورد مسائل مرتبط با شغل یا بیان جمعی ایده‌های سازنده، نارضایتی‌ها، مشارکت رسمی و غیررسمی در تأثیرگذاری بر توسعه سازمان تحت عنوان صدای کارکنان شناخته می‌شود. رهبران نقش کلیدی در ترغیب کارکنان برای بیان افکارشان دارند و عامل زمینه‌ای مهمی هستند. سبک‌های مختلف رهبری ممکن است تأثیرات متفاوتی بر رفتار صدا داشته باشند و کارکنان ممکن است استراتژی‌های متفاوتی را هنگام تمرکز بر اهداف مختلف انتخاب کنند. در این تحقیق به منظور درک جامعی از تأثیر انواع سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان از مرور سیستماتیک استفاده شده است. به این منظور ۶۹ مقاله از مجموع ۱۷۶۷ مقاله اولیه بر اساس بندهای پروتکل انتخاب شدند و جهت ترکیب و جمع‌بندی مطالعات انجام شده در حوزه تأثیر سبک رهبری بر صدای کارکنان از رویکرد فراتحلیل استفاده شده است. به منظور تحلیل دقیق‌تر نتایج فراتحلیل مطالعاتی که در فراتحلیل تأثیر سبک رهبری بر صدای کارکنان مورد بررسی قرار گرفته‌اند به تفکیک صنایع تولیدی و خدماتی بررسی شدند. نتایج این تحلیل نشان می‌دهد صرف‌نظر از نوع سازمان یعنی تولیدی یا خدماتی سبک رهبری بر صدای کارکنان تأثیر دارد. همچنین بر اساس نتایج تحلیل از میان هشت سبک رهبری که تأثیر آنها بر صدا بررسی شده است، «رهبری خدمتگزار» و «رهبری اخلاقی» بیشترین تأثیر را بر صدای کارکنان دارند.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b> سبک رهبری، صدای کارکنان، مرور سیستماتیک، فراتحلیل</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b> m.daneshvar@khatam.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: دانشور، مریم؛ کریمی جعفری، فاطمه؛ صابری، فاطمه (۱۴۰۴). تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۴)، ۱۴۷-۱۷۱.

## ۱. مقدمه

صدای کارکنان یکی از کلیدی‌ترین ابزارهایی است که کارمندان برای نشان دادن مشارکت فعال خود در محیط کار از آن استفاده می‌کنند [۱۰۶]. پژوهشگران در حوزه‌های گوناگون، تعاریف متنوعی از این مفهوم ارائه داده‌اند. در حوزه رفتار سازمانی، صدای کارکنان به بیان دیدگاه‌ها یا پیشنهادهاى آنان درباره مسائل مرتبط با کار، با هدف ارتقای بهره‌وری سازمان تعریف شده است. از منظر مدیریت منابع انسانی، کارکنان با انگیزه‌های درونی و با هدف بهبود فرآیندها، ایجاد نوآوری و افزایش عملکرد سازمانی، به اظهار نظر می‌پردازند. در حوزه روابط صنعتی نیز، صدای کارکنان به عنوان ابزاری شناخته می‌شود که از طریق آن، کارمندان حمایت یا مخالفت خود را نسبت به تصمیمات سازمانی بیان می‌کنند [۱۸]. صدای کارکنان را می‌توان بیان داوطلبانه ایده‌ها، پیشنهادها، دغدغه‌ها یا نظرات مرتبط با کار دانست که با هدف بهبود عملکرد سازمان یا بخش مربوطه صورت می‌گیرد [۳۱].

صدای کارکنان با بسیاری از پیامدهای فردی و سازمانی مطلوب مانند بهبود تصمیم‌گیری [۳۱]، نوآوری [۷، ۸۶، ۹۹]، تعهد [۳۸]، اعتماد [۳۸، ۴۸]، بهبود عدالت سازمانی ادراک شده [۳۱]، سلامت روان [۴۵]، تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان [۳، ۶۰]، مشارکت کارکنان [۵۶، ۴۹]، رضایت شغلی [۶۳، ۷۱]، اثربخشی سازمانی [۵۶] و عملکرد سازمانی [۷] مرتبط است.

در سازمان‌های امروزی، به دلیل شرایط ناپایدار ناشی از محیط‌های پویا، رقابتی و پیچیده، نقش صدای کارکنان بیش از پیش پررنگ شده است. برای مقابله مؤثر با تحولات گسترده در حوزه‌های اجتماعی، فناوری و اقتصادی، سازمان‌ها نیازمند نوآوری و انعطاف‌پذیری بیشتری هستند. این موضوع ایجاب می‌کند که کارکنان در تمامی سطوح بتوانند آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند، پرسش‌هایشان را مطرح نمایند و حتی ساختارهای قدرت را مورد نقد قرار دهند [۴۲]. علیرغم این ضرورت، بسیاری از کارکنان تمایلی به ابراز نظر خود ندارند، چرا که این اقدام را اغلب پرخطر یا بی‌فایده می‌پندارند [۳۱]. این چالش‌ها، پژوهشگران را بر آن داشته تا عوامل تأثیرگذار بر صدای کارکنان را بررسی کنند. از جمله این عوامل می‌توان به سبک‌های رهبری [۱۲۰، ۱۰۴، ۷۰، ۳]، مبادله رهبر-پیرو [۱۱۰، ۱۰۸، ۸۶، ۲۶]، سلامت روانی [۱۲۱، ۱۱۴، ۱۰۸، ۳۶]، رضایت شغلی [۱۰۷]، درگیری شغل [۱۰۳]، توانمندسازی روانشناختی [۱۱۷، ۱۱۰، ۴۵]، اعتماد [۱۰۸، ۴۰]، شخصیت فعال [۳۶، ۳۴] و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا [۷] اشاره کرد.

با توجه به ارزش نظری و عملی صدای کارکنان، تحقیقات گسترده‌ای در پیشینه مدیریت به بررسی نقش رهبری در تشویق و ترغیب رفتارهای مرتبط با ابراز نظر کارکنان پرداخته‌اند [۸۱، ۶۸، ۶۱]. رهبران به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار، نقشی اساسی در ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت بیان آزادانه افکار و ایده‌هایشان ایفا می‌کنند [۲۹]. سبک رهبری برای بهبود فرآیندهای تغییر سازمانی مؤثر است [۴۶]. از این رو، هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر تمایل کارکنان به بیان صدای خود است. محققان با بررسی و جستجو در پایگاه استنادی وب‌آف ساینس<sup>۱</sup> و ۶ پایگاه انتشارات علمی پروکوئست<sup>۲</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳</sup>، اشپرینگر<sup>۴</sup>، وایلی<sup>۵</sup>، سیج<sup>۶</sup> و امرالد<sup>۷</sup> مطالعه‌ای جامع، قابل اطمینان و باکیفیت در حوزه بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان با رویکرد فرا تحلیل پیدا نکردند. در تحقیقات انجام شده با رویکرد فراتحلیل در زمینه صدای کارکنان تنها دو پژوهش مرتبط با سبک رهبری دیده می‌شود که در هر کدام تنها یک سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. شوون و همکاران از رویکرد فراتحلیل برای بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر پیامدهای کاری کارکنان استفاده کرده‌اند [۱۰۲]. ژائو و لوان نیز تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر صدای کارکنان را با رویکرد فراتحلیل بررسی کرده‌اند [۱۲۳]، اما تاکنون فراتحلیلی که تأثیر تمامی سبک‌های رهبری را بر صدای کارکنان مورد بررسی قرار داده باشد، صورت نگرفته است. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر از سه جهت می‌باشد. اول، این مطالعه از روش فراتحلیل برای بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان استفاده می‌نماید. دوم، تأثیر انواع سبک‌های رهبری شامل رهبری توانمندساز، فراگیر، خدمتگزار، تحول‌گرا، اخلاقی، مستبدانه، وجدان‌گرا و خیرخواهانه بر صدای کارکنان بررسی شده است، در حالی که این کار تاکنون در هیچ پژوهشی انجام نپذیرفته است. با تحلیل این پدیده چندوجهی، این پژوهش امیدوار است چارچوبی برای مطالعات آتی فراهم کند تا منبعی ارزشمند برای توسعه نظریه‌ها و کاربردهای عملی مورد استفاده قرار گیرد.

<sup>1</sup> Web of Science (WOS)

<sup>2</sup> Proquest

<sup>3</sup> Science Direct

<sup>4</sup> Springer

<sup>5</sup> Wiley

<sup>6</sup> Sage

<sup>7</sup> Emerald

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**صدای کارکنان.** صدای کارکنان به این صورت تعریف می‌شود: «سخن گفتن و به چالش کشیدن وضعیت موجود با هدف بهبود وضعیت» [۵۹، ۲۷، ۴]. صدای کارکنان، رفتار فرانقشی توصیف می‌شود که در آن کارکنان صحبت می‌کنند و وضعیت موجود را به چالش می‌کشند که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، به جای این که صرفاً انتقاد از وضعیت موجود باشد. ابراز نظر کارکنان می‌تواند سودمند باشد، چرا که رهبران را از چالش‌هایی که برای ارتقای عملکرد بخش یا سازمان نیاز به توجه دارند، مطلع می‌سازد [۴۴، ۱۳]. صدا یک پدیده نسبتاً پیچیده است، به‌ویژه در محیط‌های کاری چندفرهنگی که در آن ارزش‌ها، باورها، نظرات، تجربیات و نگرش‌های افراد کاملاً متفاوت است [۲].

صدای کارکنان نسبت به رهبر از سه جنبه مشخص می‌شود: جنبه اول اختیاری است؛ به این معنا که رفتار صوتی در شرح شغل پیرو توصیف نشده است و سازمان یا رهبر آن را درخواست نمی‌کند. به این ترتیب، پیرو می‌تواند تصمیم بگیرد که در طول زمان، چقدر رفتار صوتی انجام دهد. جنبه دوم چالش‌محور است؛ یعنی رفتار صوتی با هدف ایجاد تغییرات سازنده و مثبت است و ممکن است به رهبر در شناسایی مشکلات عملیاتی و اجرای نوآوری‌ها در نحوه عملکرد سازمان کمک کند. جنبه سوم به‌طور بالقوه مخاطره‌آمیز است؛ یعنی رفتار صدا ممکن است با ناراحتی و تصاویر منفی و یک رابطه با کیفیت پایین با رهبر مرتبط باشد. خطر بالقوه ممکن است پیرو را وادار کند که هزینه - فایده رفتار صوتی را قبل از صحبت تخمین بزند و او را وادار کند که سکوت کند و زمانی که هزینه بیشتر از منفعت است، نظرات خود را بیان نکند [۷۸]. با توجه به مزایای صدای کارکنان، برای مدیران و سازمان‌ها لازم است تا اقداماتی را برای تسهیل و ایجاد انگیزه در رفتار صدای کارکنان انجام دهند [۵۹].

**سبک رهبری.** اگرچه تعاریف متعدد از رهبری، اکثر آن‌ها این شباهت را دارند که رهبری تلاشی برای تأثیرگذاری، قدرت تسلیم کردن پیروان و یا تغییر سازمان است [۸]. رهبر مسئول حوزه‌های مختلف است. این حوزه‌ها شامل سازمان و کارکنان می‌شود. می‌توان به حوزه‌های اطلاعات، صلاحیت و ارتباطات برای کارکنان اشاره کرد. رهبری در طول فرآیند ارزش‌آفرینی متفاوت عمل می‌کند. اهداف و استراتژی‌های روشنی را توسعه می‌دهد، تصمیم می‌گیرد و ایجاد می‌کند. در عین حال، رهبری سازماندهی می‌کند. بنابراین، محیط حمایتی را برای دستیابی به اهداف ایجاد می‌کند. رهبری همچنین از طریق ارتباطات لازم هدایت و کنترل می‌کند [۸۷]. بنابراین، سبک رهبری یک عامل تعیین‌کننده کلیدی برای توضیح این که آیا کارکنان مایل به ابراز صدای خود هستند یا خیر می‌باشد. بنابراین فرضیه اول مطرح می‌شود: سبک رهبری بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری توانمندساز و صدای کارکنان.** رهبری توانمندساز یک سبک رهبری است که در آن رهبران با تشویق پیروان به بیان ایده‌های خود، قدرت را به اشتراک می‌گذارند [۱۲۲]. همچنین رهبران می‌توانند ترتیبی دهند که اختیارات را به پیروان خود تفویض کنند و آن‌ها را در زمینه خودکنترلی و خودمختاری آموزش دهند [۲۴]. رهبری توانمندساز به پیروان انگیزه می‌دهد تا یک سری رفتارهای فرانقشی - به‌ویژه، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای صوتی را انجام دهند و به آن‌ها این قدرت را می‌دهد که صحبت کنند و مسئولیت را بر عهده بگیرند. رهبران توانمندساز همچنین امکان تبادل بیشتر ایده‌ها، اطلاعات موجود و راه‌حل‌ها را فراهم می‌آورند که می‌تواند به افراد کمک کند تا نظرات خود را بیان کرده و تغییراتی را ایجاد کنند. در چنین شرایطی، اعضای تیم قدرت اجرای ایده‌های خود و بهبود هنجارها، رویه‌ها و روش‌ها را دارند. علاوه بر این، رهبری توانمندساز می‌تواند اعتماد به نفس پیروان را افزایش دهد و به آن‌ها برای ابراز وجود و مسئولیت‌پذیری انگیزه بخشد [۱۲۲]. بنابراین با توجه به مزایای سبک رهبری توانمندساز فرضیه دوم مطرح می‌شود: سبک رهبری توانمندساز بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری فراگیر و صدای کارکنان.** رهبری فراگیر، کلمات و اعمال رهبران تعریف شده است که نشان‌دهنده دعوت و قدردانی از مشارکت پیروان است [۴۳]. رفتارهای رهبری فراگیر ریشه در پرورش احساس باز بودن، در دسترس بودن و تعلق داشتن به پیروان و همچنین نشان دادن توانایی برای برآوردن نیازهای پیروان دارد [۵۹]. رهبری فراگیر معتقد است که رهبران باید به نیازهای پیروان خود گوش دهند و به آن‌ها توجه کنند، رابطه‌ای هماهنگ با پیروان برقرار کنند و با نشان دادن باز بودن، اثربخشی و دسترسی، مشارکت سازمانی پیروان را ارتقا دهند. تعامل بین رهبران فراگیر و کارکنان می‌تواند به‌طور مؤثر رفتار صدای کارکنان را تحریک کند. از یک سو، به دلیل ویژگی باز بودن، رهبران فراگیر، مشارکت سازمانی کارکنان را تشویق می‌کنند و ایده‌های جدید کارکنان را می‌پذیرند که باعث می‌شود

کارکنان برای بیان دیدگاه‌های جدید خود تشویق شوند. ضمناً رفتارهای رهبر فراگیر می‌تواند ادراک کارکنان را از تعلق و منحصر به فرد بودن آن‌ها در سازمان افزایش دهد. این، به نوبه خود، می‌تواند عزت نفس کارکنان را ارتقا دهد و سپس رفتار صدای ترویجی آن‌ها را تحریک کند. از سوی دیگر، رهبران فراگیر می‌توانند به فرهنگی کمک کنند که در آن نظرات کارکنان بسیار ارزشمند و مورد احترام است، بنابراین حتی اگر نظرات پیروان با دیدگاه‌های آن‌ها سازگار نباشد، آن‌ها واکنش منفی در مقابل این کارکنان ندارند. که این موضوع باعث می‌شود که کارکنان، ریسک کمتری را درک کنند و جرأت کنند نظرات بازدارنده خود را بیان کنند [۴۳]. بنابراین با توجه به مزایای سبک رهبری فراگیر فرضیه سوم مطرح می‌شود: سبک رهبری فراگیر بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری خدمتگزار و صدای کارکنان.** رهبری خدمتگزار، رهبری مؤثر تعریف می‌شود که رضایت شغلی کارکنان را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد. رهبران خدمتگزار بر مزایای پیروان خود تمرکز می‌کنند و پیروان را ابزاری در سازمان در نظر نمی‌گیرند. آن‌ها موقعیت رهبری را بیشتر کانالی برای حمایت و کمک به پیروان خود می‌بینند [۱۱۵]. رهبران خدمتگزار پیروان خود را توانمند می‌سازند تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آنها نیز به افراد دیگر کمک کنند که بهترین مسیر را پیدا کنند. رهبران باید انگیزه اصلی خود را علاقه‌مندی به خدمت‌رسانی قرار دهند. قرار دادن خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری باعث می‌شود که از قدرت به‌درستی استفاده شود [۴۱]. رهبران خدمتگزار محیط‌هایی را ایجاد می‌کنند که به کارکنان اجازه می‌دهد تا صدای فردی خود را در موضوعاتی که می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد، بدون هیچ عواقبی نه برای خود و نه برای شغل‌شان، ارائه دهند [۳].

زمانی که کارکنان احساس کنند رهبران برای آن‌ها احترام و ارزش قائل هستند، نظرات خود را برای بهبود سازمان بیان می‌کنند [۱۱۵]. رهبری خدمتگزار می‌تواند رفتار صوتی را در واحدهای کاری ارتقا دهد. بنابراین فرضیه چهارم مطرح می‌شود: سبک رهبری خدمتگزار بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری تحول‌گرا و صدای کارکنان.** رهبری تحول‌گرا سبک رهبری اصیل تعریف می‌شود که شامل نوآوری، خلاقیت، توجه فردی، ایجاد اعتماد و روابط و مراقبت منطقی است [۲]. مدیران با اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا و فرصت‌جویی هوشمندانه توان درک شرایط مناسب برای تغییر استراتژی را دارند و می‌توانند از توانایی کارکنان برای انجام وظایف خود در سطح بالاتر و فرصت‌های محیطی استفاده نمایند و از این طریق به افزایش عملکرد خود کمک نمایند [۹۴].

رهبران تحول‌گرا از نظر فکری کارکنان خود را تحریک می‌کنند تا فرصت‌ها را کشف کرده، وضعیت موجود را به چالش بکشاند و مشکلات قدیمی را از دیدگاه‌های جدید ببینند. رهبران تحول‌گرا، ایمنی روانی کارکنان خود را تقویت می‌کنند یا این باور را دارند که درگیر شدن در رفتارهای مخاطره‌آمیز منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود، بنابراین نگرانی‌های منفی در مورد صحبت کردن را کاهش می‌دهند، که به نوبه خود باعث ایجاد انگیزه در صدای کارکنان می‌شود. کارکنان تحت نظر رهبران تحول‌گرا به دلیل سطح بالاتر اعتماد و تبادل اجتماعی می‌توانند با نگرانی کمتر در مورد سوء تفاهم، با انتقاد و آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند [۲].

دلایل متعددی برای استدلال اینکه انتظارات صوتی می‌تواند در رفتارهای رهبر تحول‌گرا گنجانده شود، وجود دارد. اول، از آن‌جا که رهبران تحول‌گرا آینده‌نگر هستند، تمایل دارند دیدگاه‌ها و مفروضات پیروان را در مورد کارها از لحاظ فکری به چالش بکشند و از پیروان انتظار دارند که دیدگاه‌های جایگزین برای درک موقعیت کاری را ارائه دهند. دوم، با بیان مشکلات در سازمان فعلی و حمایت از تغییرات احتمالی برای حل مشکلات، رهبران تحول‌گرا، آگاهی پیروان را از اهداف تغییر محور افزایش می‌دهند و از پیروان انتظار دارند که راه‌حل‌ها یا پیشنهادها سازنده‌ای برای پیشبرد توسعه سازمان ارائه دهند. سوم، رهبران تحول‌گرا ضمن تأکید بر نفع جمعی گروه و سازمان، از پیروان انتظار دارند که بر منافع جمعی تمرکز کنند و تلاش و رفتار خود را بر اساس آن تنظیم و تعدیل کنند [۳۲]. بنابراین با توجه به مزایای سبک رهبری تحول‌گرا فرضیه پنجم مطرح می‌شود: سبک رهبری تحول‌گرا بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری اخلاقی و صدای کارکنان.** رهبر اخلاقی فردی تلقی می‌شود که خیر بیشتری را برای سازمان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان می‌خواهد. رهبران اخلاقی با ایجاد روابط بین فردی و اعتماد متقابل، پاسخ مثبتی را از پیروان در رفتار و عملکرد دریافت می‌کنند [۵۲]. مطالعات قبلی چهار جنبه اصلی از تأثیر رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان را شناسایی کرده‌اند. اول، رهبران اخلاقی نگران افکار و احساسات کارکنان و همچنین علاقه‌مند به نظرات کارکنان هستند. این نگرش کارکنان را تشویق می‌کند تا پیشنهادهای خود را نه تنها در مورد مسائل اخلاقی، بلکه درباره سایر مسائل مربوط به کار نیز بیان کنند. دوم، رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تا هدایت مناسبی را برای

کارکنان ایجاد کنند و بنابراین بر اهمیت رفتار اخلاقی تأکید می‌کنند. علاوه بر این، رهبران اخلاقی کسانی هستند که کارکنانی را که صحبت می‌کنند را تشویق می‌کنند و به آنها پاداش می‌دهند که این فرآیند یادگیری را تقویت می‌کنند. سوم، رهبران اخلاقی صادقانه با کارکنان تعامل دارند، که این موضوع، اعتماد بین فردی را بین رهبران و کارکنان ترویج می‌کند. هنگامی که کارکنان به رهبر خود اعتماد می‌کنند و معتقدند که رهبرشان با آنها منصفانه و محترمانه رفتار می‌کند، احتمالاً از طریق رفتار صوتی سازنده واکنش متقابل نشان می‌دهند و در آخر، رهبران اخلاقی، سایر جنبه‌های محیط کار را با ایجاد مشوق‌هایی برای صدای کارکنان، پخش اهمیت صدا، و افزایش مشروعیت صدا، در میان اقدامات دیگر، بهبود می‌بخشند [۱۱۱].

رهبری اخلاقی با تأثیرگذاری بر دو باور اصلی، سطوح بالاتر صدای گروه را تقویت می‌کند. اولین باور اصلی، کارایی است. وقتی کسی معتقد است که به نظرات او گوش داده می‌شود و به آن‌ها عمل می‌شود، احتمال بیشتری دارد که صحبت کند. باور دیگر، امنیت است. اگر کارکنان احساس کنند که نظرشان شنیده نمی‌شود یا اگر آنها بترسند که به خاطر صحبت کردن مجازات شوند، بعید است رفتارهای صوتی از خود نشان دهند. رهبران اخلاقی احترام و رفتار منصفانه را نشان می‌دهند و محیطی را ایجاد می‌کنند که از افراد حمایت می‌کند و آنها را تشویق می‌کند تا علیه رفتار نامناسب صحبت کنند [۱۱۲]. بنابراین، فرضیه ششم مطرح می‌شود: سبک رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری مستبدانه و صدای کارکنان.** رهبری مستبدانه، کنترل شدید و استبداد را مشخص می‌کند و به حداکثر اطاعت از پیروان نیاز دارد. این سبک رهبری بر رفتارهای کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد [۸۵]. سبک رهبری مستبدانه به رفتار رهبری مربوط می‌شود که خواهان کنترل کامل بر پیروان و رضایت و تبعیت غیرقابل انکار است. رهبران مستبد نافرمانی و انتقاد را سرزنش می‌کنند و کارکنانی را که از قوانین تعیین شده توسط مافوق خود پیروی نمی‌کنند، مجازات می‌کنند. به دلیل عدم اعتماد رهبران مستبد به کارکنان که با دادن آزادی در کار، صدا و رفتار از کارکنان حمایت نمی‌کنند، بعید است که آن‌ها توصیه‌ها و پیشنهادهای سازنده‌ای برای پیشرفت سازمان ارائه دهند [۱۰۴]. بنابراین فرضیه هفتم مطرح می‌شود: سبک رهبری مستبدانه بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری وجدان‌گرا و صدای کارکنان.** سبک رهبری وجدان‌گرا، شخصیت وجدان‌گرای قوی را به تصویر می‌کشد که غیرخودخواهانه در جهت رفاه پیروان و میل به تحقق وعده‌ها رهبر تلاش می‌کند [۸۵]. به همین ترتیب، رهبری وجدان‌گرا نوعی رفتار است که در آن رهبر، خود انضباطی، ایثار و کرامت را اعمال می‌کند. در این سبک رهبری، رهبر برتری را صرفاً از موقعیت یا اختیار خود نمی‌پندارد. در عوض، آن‌ها احترام پیروان خود را به دست می‌آورند، در نتیجه پیروان سعی می‌کنند از وجدان‌گرایی و صداقت رهبر الگو برداری کنند. رهبری وجدان‌گرا بر اعتماد کارکنان به رهبرشان تأثیر می‌گذارد. رهبران وجدان‌گرا قابلیت اعتماد بالایی برقرار می‌کنند و با کارکنان با انصاف، احترام و خیرخواهی رفتار می‌کنند. هنگامی که رهبران از خودگذشتگی و صداقت زیادی نشان می‌دهند، پیروان روابط مبادله‌ای با کیفیت بالا ایجاد می‌کنند و تحریک می‌شوند تا با تأیید و پیشنهادهای خود، جبران کنند و کیفیت کار خود را از طریق بیان صدا افزایش دهند [۱۰۴]. همچنین رهبران وجدان‌گرا، به جای نفع شخصی، به منافع جمعی توجه دارند. در نتیجه، کارکنان تمایل بیشتری برای صحبت و بیان افکار خود با هدف ایجاد نظرات سازنده دارند [۱۶]. بنابراین با توجه به مزایای سبک رهبری وجدان‌گرا فرضیه هشتم مطرح می‌شود: سبک رهبری وجدان‌گرا بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**سبک رهبری خیرخواهانه و صدای کارکنان.** خیرخواهی به نگرانی در مورد رفاه کارکنان در امور شخصی و کاری اشاره دارد [۸۵]. سبک رهبری خیرخواهانه رویکردی است که در آن رهبران، نگرانی شخصی خود را نسبت به الزامات و رفاه خانواده و افراد وابسته نشان می‌دهند. تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که رهبران به مشکلات خانوادگی و شخصی پیروان اهمیت می‌دهند. آن‌ها سعی می‌کنند زمانی که کارکنان عملکرد خوبی ندارند، متوجه شوند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مشکلات خود را برطرف کنند. در نتیجه، پیروان عمیقاً سپاسگزار هستند و با بهبود عملکرد خود آن را جبران خواهند کرد. جو رهبری خیرخواهانه، کارکنان را برمی‌انگیزد تا نگرانی‌ها، نظرات و دیدگاه‌های خود را در مورد بهبود کارشان بیان کنند [۱۰۴].

رفتار رهبر خیرخواه منابع شغلی کارکنان مانند عزت نفس، تدبیر آموخته شده، وضعیت اجتماعی - اقتصادی و اشتغال را بهبود می‌بخشد. این منابع مفید کارکنان را تشویق می‌کند تا نگرانی‌های ترویجی خود را بیان کنند، که به نوبه خود خلاقیت آن‌ها را افزایش می‌دهد [۲۰]. بنابراین با توجه به مزایای سبک رهبری خیرخواهانه فرضیه نهم مطرح می‌شود: سبک رهبری خیرخواهانه بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

**پیشینه پژوهش.** خلاصه‌ای از مطالعات تأثیر سبک رهبری بر صدای کارکنان در جدول ۱ ارائه شده است.



جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان	موضوع	روشن‌شناسی	یافته‌ها و نتایج پژوهش
۱	سانگ و همکاران، (۲۰۲۲) [۱۰۳]	رهبری خدمتگزار و صدای کارکنان: یک میانجیگری تعدیل‌شده	مدلسازی معادلات ساختاری چندسطحی با تحلیل میانجی‌گری و تعدیل‌گری	رهبری خدمتگزار بر رفتار صدای تشویقی و بازدارنده کارکنان تأثیر مثبت دارد و اشتیاق شغلی نقش میانجی‌گری در این روابط دارد. همچنین، شخصیت فعال کارکنان، تأثیر رهبری خدمتگزار بر اشتیاق شغلی و اثر واسطه‌ای اشتیاق شغلی در رابطه بین رهبری خدمتگزار ادراک‌شده و رفتار صدا را تقویت می‌کند.
۲	چیان و چنگ (۲۰۲۱) [۲۴]	تأثیر رهبری توانمندساز و فضای مشارکتی بر رفتار صدای کارکنان و اشتراک دانش در صنعت هتلداری	مدلسازی معادلات ساختاری	نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری توانمندساز و فضای مشارکتی در هتل‌ها می‌تواند استقلال شغلی کارکنان را بهبود بخشد و آنها را قادر سازد تا نظرات خود را به مدیران ابراز کنند و دانش خود را با همکارانشان به اشتراک بگذارند.
۳	جیو، یو و ژانگ، (۲۰۲۲) [۴۳]	رهبری فراگیر، شناخت رهبر و رفتار صدای کارمند: نقش تعدیل‌کننده فاصله قدرت	مدلسازی معادلات ساختاری	نتایج نشان می‌دهد که رهبری فراگیر بر رفتار صدای بازدارنده و ترویجی کارکنان تأثیر مثبت دارد؛ هویت رهبر تا حدی واسطه تأثیر رهبری فراگیر بر صدای بازدارنده و ترویجی کارکنان است. همچنین بر اساس نتایج فاصله قدرت تأثیر رهبری فراگیر بر هویت رهبر و صدای بازدارنده را تضعیف می‌کند.
۴	دووان و همکاران (۲۰۲۲) [۳۳]	رهبری تحول‌آفرین و صدای کارکنان: اهمیت احساس تعهد نسبت به رهبر	مدلسازی معادلات ساختاری	احساس تعهد پیروان به رهبر به عنوان میانجی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار صدای کارکنان عمل می‌کند و این اثر توسط جهت‌گیری فاصله قدرت پیروان تعدیل می‌شود، به طوری که اثر میانجی‌گری فقط برای کارمندانی با فاصله قدرت پایین قابل توجه است.
۵	دووا، فاروق و رای (۲۰۲۲) [۳۰]	رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر رفتار آوای کارکنان: نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی	مدلسازی معادلات ساختاری	یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بر صدای کارمند به شیوه‌ای مثبت و معنادار اما متوسط تأثیر می‌گذارد. این مطالعه همچنین هیچ تفاوت معناداری در رهبری اخلاقی و رفتار صدا بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سطح شغل در بافت هند پیدا نکرد.
۶	وو و همکاران، (۲۰۲۰) [۱۱۳]	عدم امنیت برای ابراز صدا: رهبری مستبدانه و صدای کارکنان در سازمان‌های چینی	مدلسازی معادلات ساختاری	نتایج نشان می‌دهد که رهبری مستبدانه از طریق میانجیگری امنیت روانی زبردست بر صدای زبردست تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، رابطه رهبر-پیرو، اثر واسطه‌ای امنیت روانی زبردست بر تأثیر رهبری مستبدانه بر صدای کارکنان را تعدیل می‌کند.
۷	ژنگ و همکاران (۲۰۲۱) [۱۲۴]	تأثیر رهبری اقتدارگرا بر صدای اخلاقی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده از عدم قطعیت احساس شده و خیرخواهی رهبر	مدلسازی معادلات ساختاری	بر اساس یافته‌های تحقیق تأثیر رهبری اقتدارگرا بر صدای اخلاقی توسط احساس عدم اطمینان زبردست تعدیل می‌شود. همچنین تأثیر مثبت رهبری اقتدارگرا بر احساس عدم اطمینان توسط رهبری خیرخواهانه تعدیل می‌شود. اثر میانجیگری عدم اطمینان از رهبری اقتدارگرا به صدای اخلاقی زمانی که سطح رهبری خیرخواهانه بالاتر باشد، ضعیف‌تر است.
۸	کیم، بایک و کیم، (۲۰۱۹) [۶۲]	سبک رهبری، خلاقیت و صدای کارکنان در سازمان‌های سلسله‌مراتبی	مدلسازی معادلات ساختاری	این مطالعه با هدف معرفی سبک رهبری در کره و بررسی تأثیر آن بر نتایج کارکنان انجام شده است. این سبک رهبری نشان می‌دهد که ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران زمانی مؤثر هستند که از نظر فرهنگی توسط اعضای آن فرهنگ تأیید شوند. همچنین بر اساس نتایج این تحقیق سبک رهبری کره‌ای که شامل رفتارهای بسیار رابطه‌محور است، بر خلاقیت و رفتار صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد. رفتارهای رابطه‌محور شامل توجه به نیازها و درخواست‌های مافوق، ایجاد شهرت مثبت و اعتماد در میان همکاران، و پذیرش و حمایت از زبردستان است.
۹	(مالمیر و رشید، ۱۴۰۳)	رهبری اخلاقی، تسهیل‌کننده صدای	مدلسازی معادلات ساختاری	نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی می‌تواند با ایجاد فضای مدیریت خطا و تقویت تعهد سازمانی، کارکنان را به بیان صدای خود

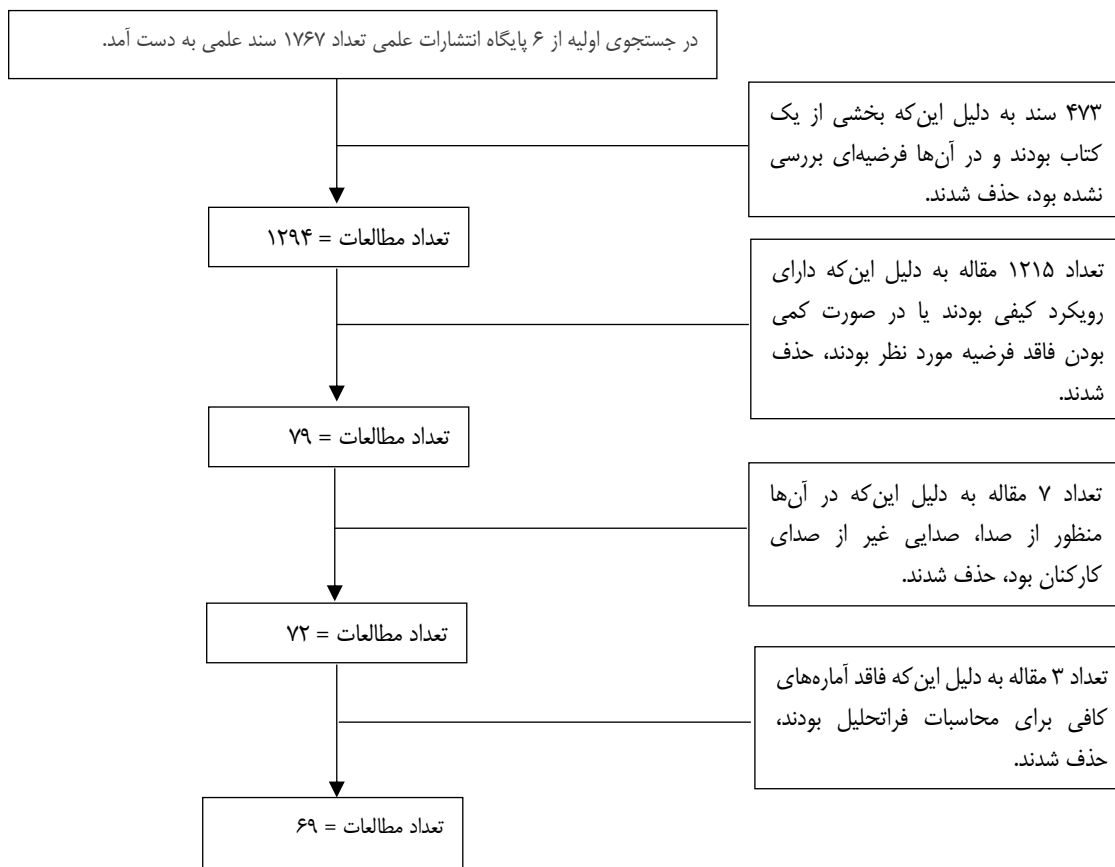
ردیف	نویسندگان	موضوع	روش‌شناسی	یافته‌ها و نتایج پژوهش
	[۸۰]	کارکنان (نقش جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی در ایجاد رفتارهای اخلاقی)		تشویق کند. به این ترتیب، تقویت رهبری اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند به عنوان راهبردی موثر برای افزایش صدای کارکنان و ایجاد فضای سازمانی مثبت مورد توجه قرار گیرد. این نتایج برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها به‌ویژه در محیط‌های آموزشی حائز اهمیت است.
۱۰	(صادقی آرانی و همکاران، ۱۴۰۰) [۹۳]	واکاوی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین-تبادلی با سکوت و آوای سازمانی؛ رویکرد فراتحلیل	فراتحلیل	سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان محرک آوای سازمانی و بازدارنده‌ی سکوت سازمانی است و سازمان‌ها با تغییر سبک رهبری خود از رهبری تبدلی به سمت رهبری تحول‌آفرین می‌توانند شاهد مشارکت فعال کارکنان و بهره‌مندی از نظرات و ایده‌های آن‌ها باشند.
۱۱	(فائق محمدی و قنبری، ۱۴۰۰) [۳۷]	تدوین الگوی مولفه‌های اخلاقی مشارکت در رفتار آوایی کارکنان	روش تحقیق آمیخته و تحلیل داده‌ها با تحلیل محتوی و تحلیل عاملی	نتایج نشان می‌دهد مولفه‌های موثر بر رفتار صدای کارکنان را می‌توان در قالب ۷ مولفه‌ی توانمندی و قابلیت حرفه‌ای، معیارهای ارزیابی عادلانه، سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی پایدار، وجدان کاری، جو اخلاقی حامی مشارکت و اعتقادات و باورهای فردی دسته‌بندی نمود.
۱۲	(زارعی و همکاران، ۱۳۹۴) [۱۱۹]	بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان	مدلسازی معادلات ساختاری	رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر دارد. رهبران اخلاقی کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب 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.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش براساس تقسیم‌بندی‌های نوین روش‌شناسی تحقیق [۹۶] از نظر فلسفه پژوهش رویکرد اثبات‌گرا، و کمی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی می‌باشد که در ادامه به صورت کامل به آنها اشاره شده است. روش تحلیل داده‌ها فراتحلیل مرور سیستماتیک است. مرور سیستماتیک در ارائه دانش کلی درباره یک موضوع خاص، ترسیم سیر پیشرفت دانش در آن زمینه، شناسایی مواردی که شواهد ناکافی، متناقض یا نامشخص هستند، تعیین وجود یا عدم وجود اجماع نظر در یک موضوع، کشف ویژگی‌ها یا ارتباطات میان مفاهیم اساسی و تبیین ضرورت انجام مطالعات بیشتر در یک حوزه خاص، نقش مؤثری ایفا می‌کند [۶]. یکی از روش‌های پرکاربرد در انجام تحقیقات مرور سیستماتیک، روش فرا تحلیل است که روشی نظام‌مند و کمی برای ترکیب و تحلیل نتایج پژوهش‌های مختلف در یک حوزه خاص است. روش فرا تحلیل هنر ترکیب تحقیقات و تحلیل‌هاست که یک گروه از تحقیقات با فرضیه‌های مشترک از متغیرهای مستقل و وابسته را بررسی می‌کند. در روش فراتحلیل، داده‌ها و یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با یک موضوع گردآوری شده و مورد بازتحلیل قرار می‌گیرند. این روش با به‌کارگیری تحلیل‌های آماری، نتایج مطالعات را به یک مقیاس واحد تبدیل کرده و ارتباط میان ویژگی‌های پژوهش‌ها و دستاوردهای آن‌ها را بررسی می‌کند. دقت نتایج فراتحلیل به این بستگی دارد که سطح پیچیدگی روش‌های ترکیب پژوهش‌ها، با سطح مطالعاتی که پژوهشگر قصد ادغام آن‌ها را دارد، هماهنگ و متناسب باشد [۸۳]. در فراتحلیل، پژوهشگران از روش‌های ساختاریافته استفاده می‌کنند تا تفاوت‌های موجود در حجم نمونه، تنوع در رویکردهای مطالعاتی و نتایج را مدنظر قرار دهند. همچنین، آن‌ها میزان تأثیرپذیری یافته‌های این مطالعات را نسبت به پروتکل‌های مرور نظام‌مند خود ارزیابی می‌کنند [۱۰۱].

هدف این پژوهش آزمون فرضیه‌های تأثیر رهبری بر صدای کارکنان است که در بخش قبل به فرضیات اشاره شد. بر اساس این هدف جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر با کلید واژه‌های "EmployeeVoice" و "Leadership" در عنوان و همچنین کلید واژه‌های "Voice" و "Leadership" در بخش‌های چکیده، کلمات کلیدی و عنوان انجام شد. به‌منظور جلوگیری از سوگیری در انتخاب و استناد، جستجو در ۶ پایگاه امرالد، وایلی، اشپرینگر، ساینس دایرکت، تیلور اند فرانسیس و سیج صورت گرفت. این پایگاه‌ها به دلیل سهم قابل توجه‌شان در پژوهش‌های این حوزه و همچنین کیفیت بالای مطالعاتشان، بر اساس تحقیقات علم‌سنجی ساموئل و کیسی انتخاب شدند

[۹۵، ۱۵]. علاوه بر این، برای پرهیز از سوگیری زبانی، جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی مانند مگ‌یران و پایگاه علمی جهاد دانشگاهی با کلیدواژه‌های "رهبری" و "صدای کارکنان" نیز انجام شد. به‌منظور جلوگیری از تأثیر قضاوت شخصی پژوهشگر در انتخاب مطالعات، معیارهای مشخصی برای گزینش پژوهش‌ها تعیین شد (شکل ۱).



شکل ۱: فرایند انتخاب مقالات براساس بندهای پروتکل

سپس، مطالعات حاصل جستجو در پایگاه‌های علمی معتبر مورد غربالگری قرار گرفتند و از میان ۱۷۶۷ مطالعه یافت‌شده، بر اساس این معیارها، تنها ۶۹ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. معیارهای انتخاب این مطالعات عبارتند از: تحقیق باید شامل فرضیه تأثیر رهبری بر صدای کارکنان باشد؛ حجم نمونه باید گزارش شده باشد؛ ضریب رگرسیون یا ضریب مسیبر یا سایر آمار قابل اعتماد باید گزارش شده باشد؛ پژوهش دارای شاخص‌های روایی و پایایی باشد.

جدول ۲. مقالات بررسی شده در فراتحلیل برای هر فرضیه

مطالعات	فرضیات
[۳۲]، [۳۰]، [۲۸]، [۲۴]، [۲۳]، [۱۹]، [۱۷]، [۱۶]، [۱۴]، [۹]، [۳]، [۲]، [۶۷]، [۶۴]، [۶۲]، [۵۹]، [۵۸]، [۵۷]، [۵۲]، [۵۱]، [۵۰]	رهبری بر صدا
[۳۶]، [۳۵]، [۹۲]، [۹۱]، [۹۰]، [۸۹]، [۸۸]، [۸۵]، [۷۴]، [۷۳]، [۷۲]، [۷۰]، [۶۹]، [۱۲۵]، [۱۲۲]، [۱۲۰]، [۱۱۸]، [۱۱۶]، [۱۱۵]	
[۹۷]، [۱۰۰]، [۱۰۴]، [۱۱۱]	
[۲۴]، [۵۳]، [۵۴]، [۵۵]، [۹۰]، [۱۲۲]	رهبری توانمندساز بر صدا
[۴۳]، [۵۸]، [۵۹]، [۶۶]، [۱۱۸]	رهبری فراگیر بر صدا
[۳]، [۵]، [۲۵]، [۷۵]، [۹۲]، [۱۰۳]	رهبری خدمتگزار بر صدا
[۸۹]، [۹۷]، [۱۰۰]، [۱۰۹]، [۱۲۰]، [۲]، [۱۰]، [۲۲]، [۳۲]، [۳۳]، [۵۱]، [۵۵]، [۶۴]، [۶۷]، [۷۲]، [۷۴]، [۷۹]	رهبری تحول‌گرا بر صدا
[۱]، [۹]، [۱۷]، [۲۳]، [۳۰]، [۵۲]، [۵۵]، [۶۵]، [۸۲]، [۸۵]، [۸۸]، [۱۱۱]	رهبری اخلاقی بر صدا
[۱۲۵]	

مطالعات	فرضیات
[۱۶]، [۲۰]، [۲۸]، [۵۷]، [۷۰]، [۷۶]، [۱۰۴]، [۱۱۳]، [۱۲۴]	رهبری مستبدانه بر صدا
[۱۶]، [۲۰]، [۲۸]، [۵۷]، [۷۶]، [۱۰۴]	رهبری وجدان‌گرا بر صدا
[۱۶]، [۲۰]، [۲۸]، [۵۷]، [۷۶]، [۱۰۴]، [۱۲۴]	رهبری خیرخواهانه بر صدا

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یکپارچه‌سازی و ادغام داده‌های پژوهش‌های مختلف بر مبنای معیاری واحد، هدف اصلی فراتحلیل است. این فرآیند از طریق محاسبه اندازه اثر صورت می‌گیرد، معیاری مشترک، امکان ترکیب نتایج مطالعات متفاوت را فراهم می‌کند. برای اجرای فراتحلیل، تخمین مدل به دو شیوه انجام می‌شود: مدل اثرات ثابت و مدل اثرات تصادفی. در مدل اثرات ثابت، این فرض وجود دارد که تمامی مطالعات از اندازه اثر یکسانی برخوردارند و هرگونه تفاوت مشاهده‌شده صرفاً ناشی از نمونه‌گیری از مطالعات است [۸۴]. در مدل اثرات ثابت، که اندازه اثر در آن ثابت و یکنواخت در نظر گرفته می‌شود، وزن اختصاص‌یافته به هر مطالعه به طور کامل بر اساس حجم اطلاعات موجود در نمونه‌ها تعیین می‌گردد [۲۱]. مدل اثرات تصادفی به عنوان پاسخی به انتقادات واردشده به مدل اثرات ثابت شکل گرفت و بر این اساس استوار است که از آن‌جا که محقق به تمامی مطالعات جهانی با فرضیه‌های مشترک دسترسی ندارد، نمی‌توان مدل اثرات ثابت را به کار برد [۸۴]. ویژگی کلیدی مدل اثرات تصادفی این است که فرض می‌کند تفاوت‌های بین مطالعات ناشی از تغییرپذیری ذاتی در اثرات واقعی است [۱۲]. برای محاسبه اندازه اثر، از ورژن ۲ نرم‌افزار CMA بهره گرفته شد. برای محاسبه اندازه اثر معمولاً از سه شاخص اصلی استفاده می‌شود: ضرایب همبستگی  $r$ ، تفاوت‌های میانگین استاندارد شده ( $d$  کوهن)، و نسبت‌های احتمال برای داده‌های گسسته [۱۱]. با توجه به این که در این تحقیق، مطالعاتی انتخاب شدند که ضرایب رگرسیون یا ضرایب مسیر یا سایر آمار قابل اعتماد را گزارش کرده باشند، از مقدار تی و پی، مقدار  $\beta$  و همبستگی پیرسون  $r$  در نقش معیارهای سنجش اندازه اثر استفاده شد. برای محاسبه اندازه اثر هر دو مدل اثر تصادفی و اثر ثابت استفاده شده‌اند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها با استفاده از هر دو مدل، در جداول ۳ و ۴ ارائه شده‌اند.

در جدول ۳، ستون اندازه اثر مدل مقدار ثابت و در جدول ۴، این ستون نشان‌دهنده مدل اثر تصادفی است. محدوده فاصله اطمینان، در حد پایین و حد بالا، دامنه‌ای را مشخص می‌کند که اندازه اثر واقعی در آن قرار دارد. علاوه بر این، مقدار  $p$  و آماره  $Z$  معناداری آماری هر یک از فرضیه‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۳. اندازه اثر ثابت

فرضیه	تعداد مطالعات	حجم نمونه کل	اندازه اثر	آماره Z	آماره P	حد پایین	حد بالا
رهبری بر صدا	۴۵	۱۹۹۳۴	۰/۲۴۷	۳۵/۳۹۴	۰/۰۰۰	۰/۲۳۴	۰/۲۶۱
رهبری توانمندساز بر صدا	۶	۲۰۰۴	۰/۳۲۵	۱۵/۰۳۲	۰/۰۰۰	۰/۲۸۵	۰/۳۶۴
رهبری فراگیر بر صدا	۵	۲۲۶۴	۰/۱۸۱	۸/۶۶۷	۰/۰۰۰	۰/۱۴۰	۰/۲۲۰
رهبری خدمتگزار بر صدا	۶	۲۲۶۲	۰/۴۷۹	۲۴/۷۴۲	۰/۰۰۰	۰/۴۴۷	۰/۵۵۱
رهبری تحول‌گرا بر صدا	۱۷	۵۶۴۱	۰/۲۵۲	۱۹/۲۲	۰/۰۰۰	۰/۲۲۷	۰/۲۷۶
رهبری اخلاقی بر صدا	۱۳	۴۲۴۷	۰/۳۶۱	۲۴/۵۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳۵	۰/۳۸۷
رهبری مستبدانه بر صدا	۹	۲۹۱۷	-۰/۱۲۶	-۶/۸۱۷	۰/۰۰۰	-۰/۱۶۲	-۰/۰۹۰
رهبری وجدان‌گرا بر صدا	۶	۱۹۸۱	۰/۲۳۲	۱۰/۴۴۷	۰/۰۰۰	۰/۱۸۹	۰/۲۷۳
رهبری خیرخواهانه بر صدا	۷	۲۵۰۳	۰/۱۰۸	۵/۴۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۶۹	۰/۱۴۷

جدول ۴. اندازه اثر تصادفی

فرضیه	تعداد مطالعات	حجم نمونه کل	اندازه اثر	آماره Z	آماره P	حد پایین	حد بالا
رهبری بر صدا	۴۵	۱۹۹۳۴	۰/۲۳۸	۶/۱۶۱	۰/۰۰۰	۰/۱۶۴	۰/۳۱۰
رهبری توانمندساز بر صدا	۶	۲۰۰۴	۰/۳۵۰	۴/۱۸۵	۰/۰۰۰	۰/۱۹۲	۰/۴۹۰
رهبری فراگیر بر صدا	۵	۲۲۶۴	۰/۲۲۳	۳/۸۹۷	۰/۰۰۰	۰/۱۱۲	۰/۳۲۹
رهبری خدمتگزار بر صدا	۶	۲۲۶۲	۰/۳۸۵	۳/۵۲۳	۰/۰۰۰	۰/۱۷۸	۰/۵۵۹

فرضیه	تعداد مطالعات	حجم نمونه کل	اندازه اثر	آماره Z	آماره P	حد پایین	حد بالا
رهبری تحول‌گرا بر صدا	۱۷	۵۶۴۱	۰/۲۴۷	۴/۴۵۵	۰/۰۰۰	۰/۱۴۰	۰/۳۴۸
رهبری اخلاقی بر صدا	۱۳	۴۲۴۷	۰/۳۵۹	۷/۵۱۳	۰/۰۰۰	۰/۲۷۱	۰/۴۴۱
رهبری مستبدانه بر صدا	۹	۲۹۱۷	-۰/۱۲۱	-۲/۱۰۹	۰/۰۳۵	-۰/۲۳۰	-۰/۰۰۹
رهبری وجدان‌گرا بر صدا	۶	۱۹۸۱	۰/۲۱۶	۳/۸۳۳	۰/۰۰۰	۰/۱۰۷	۰/۳۲۱
رهبری خیرخواهانه بر صدا	۷	۲۵۰۳	۰/۱۲۱	۱/۷۵۵	۰/۰۷۹	-۰/۰۱۴	۰/۲۵۲

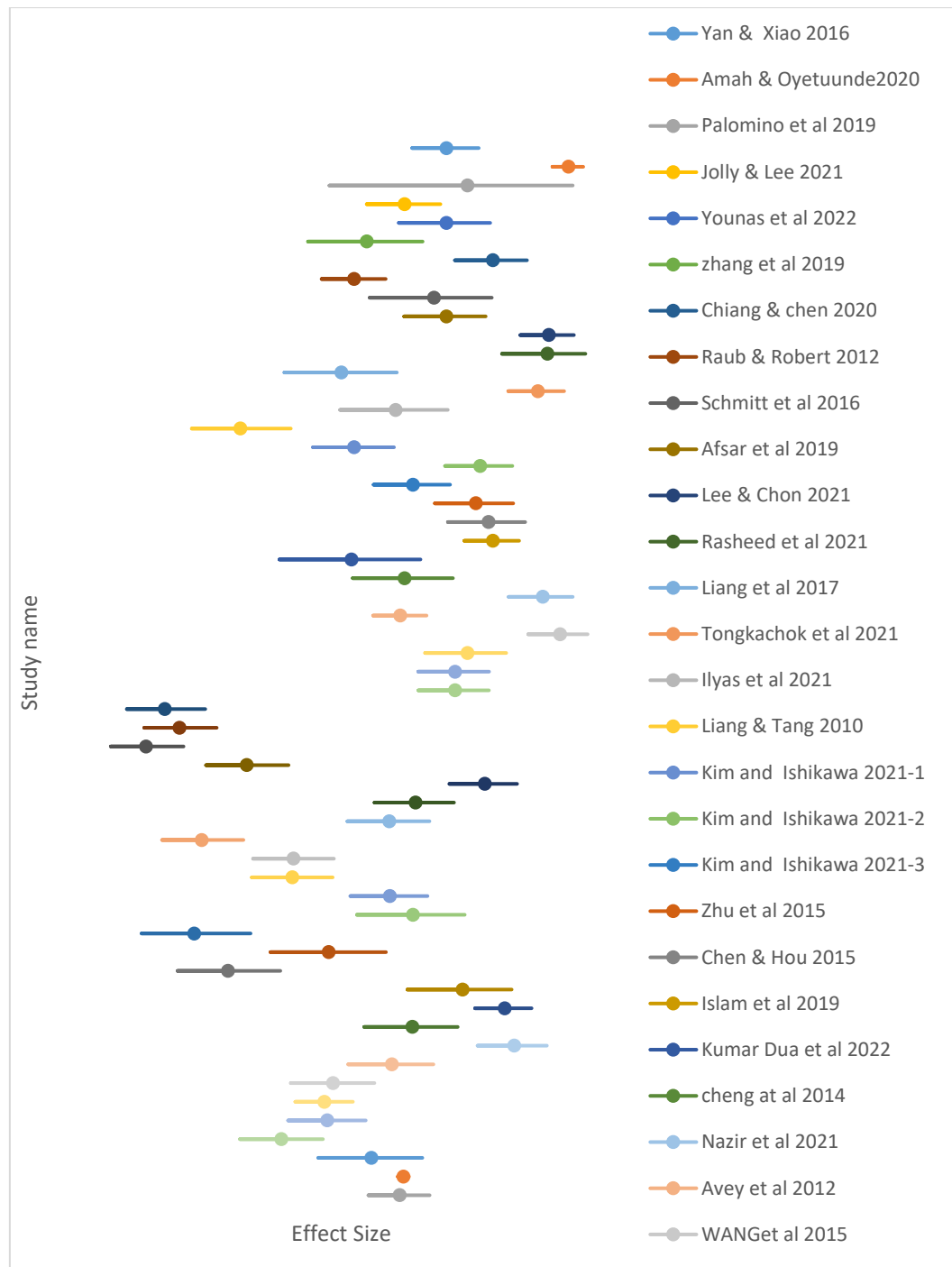
جدول ۵. نتایج آزمون همگنی

فرضیه	تعداد مطالعات	حجم نمونه ایمن از خطا	آماره Q	آماره P	آماره I <sup>2</sup>	آماره Tau-Square
رهبری بر صدا	۴۵	۶۰۴۷	۱۶۲۷/۶۸	۰/۰۰۰	۹۶/۶۸	۰/۰۸۲
رهبری توانمندساز بر صدا	۶	۳۷۰	۷۲/۳۱۸	۰/۰۰۰	۹۳/۰۸۶	۰/۰۴۲
رهبری فراگیر بر صدا	۵	۱۱۶	۲۸/۲۹۹	۰/۰۰۰	۸۵/۸۶۵	۰/۰۱۴
رهبری خدمتگزار بر صدا	۶	۶۰۴	۱۲۲/۷۰	۰/۰۰۰	۹۵/۹۲۵	۰/۰۷۳
رهبری تحول‌گرا بر صدا	۱۷	۱۷۱۳	۳۱۷/۸۸	۰/۰۰۰	۹۴/۳۳۷	۰/۰۵۷
رهبری اخلاقی بر صدا	۱۳	۱۹۰۵	۱۲۰/۶۹	۰/۰۰۰	۹۰/۰۵۷	۰/۰۲۹
رهبری مستبدانه بر صدا	۹	۹۳	۷۴/۶۹۲	۰/۰۰۰	۸۹/۲۸۹	۰/۰۲۶
رهبری وجدان‌گرا بر صدا	۶	۱۵۰	۳۱/۸۲۰	۰/۰۰۰	۸۴/۲۸۷	۰/۰۱۷
رهبری خیرخواهانه بر صدا	۷	۵۳	۷۰/۳۱۴	۰/۰۰۰	۹۱/۴۶۷	۰/۰۳۱

در روش‌شناسی فراتحلیل، یکی از آزمون‌های پرکاربرد، آزمون همگنی مطالعات است. این آزمون نقش کلیدی در انتخاب شیوه ترکیب و یکپارچه‌سازی داده‌های مطالعات مختلف برای محاسبه اندازه اثر ایفا می‌کند. اگر بین مطالعات ناهمگونی وجود داشته باشد، از روش "اثرات تصادفی" برای محاسبه اندازه اثر و تجمیع داده‌ها استفاده می‌شود؛ اما در صورت همگن بودن مطالعات، روش "اثرات ثابت" به کار گرفته می‌شود [۹۸]. از جمله رایج‌ترین آزمون‌ها برای ارزیابی همگنی در فراتحلیل، آزمون Q<sup>2</sup> کوکران و آزمون I<sup>2</sup> هیگینز هستند. آزمون Q<sup>2</sup> کوکران بر پایه آزمون  $\chi^2$  طراحی شده است. فرضیه صفر در این آزمون بیانگر همگنی بین مطالعات نمونه است و هرگونه تفاوت مشاهده‌شده را به خطای نمونه‌گیری نسبت می‌دهد. فرضیه مقابل نشان‌دهنده وجود ناهمگونی بین مطالعات است [۹۸]. بر اساس جدول ۵ مقدار پی آزمون Q<sup>2</sup> برای تمام فرضیات برابر با ۰/۰۰۰ است. این مقدار نشان می‌دهد مطالعات همه فرضیات از ناهمگونی برخوردار هستند.

بر اساس آماره I<sup>2</sup> نیز، ناهمگنی مطالعات کلیه فرضیات بسیار بالاتر از ۷۵٪ است، که این موضوع تأیید می‌کند مطالعات مربوط به همه فرضیات از ناهمگنی قابل توجهی برخوردار هستند. اگرچه نتایج دو آزمون پرکاربرد I<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> نشان‌دهنده ناهمگنی مطالعات در کلیه فرضیات است، اما به دلیل اهمیت نتیجه آزمون همگنی در انتخاب مدل مناسب برای تحلیل فرضیات، برای اطمینان بیشتر از یک آزمون دیگر نیز استفاده شد. این آزمون، که مجذور تاو نام دارد، برای بررسی ناهمگنی مطالعات به کار گرفته شد. مقدار مجذور تاو در این پژوهش برای تمامی فرضیات کمتر از ۰/۱۹ بود. مقدار مجذور تاو حتی از حد ضعیف ۰/۱۹ نیز بسیار پایین‌تر است، که این موضوع ناهمگنی مطالعات مربوط به فرضیات را تأیید می‌کند [۸۴]. بنابراین، این آزمون نیز مانند دو آزمون قبلی، ناهمگنی بین مطالعات مرتبط با فرضیات را تأیید می‌نماید. نتایج حاصل از آزمون‌های ناهمگنی نشان می‌دهد که مطالعات به طور کامل ناهمگن هستند و استفاده از مدل اثرات تصادفی، پاسخ دقیق‌تر با قابلیت اطمینان بیشتری را در بررسی فرضیات پژوهش ارائه می‌دهد. بنابراین در این قسمت با توجه به نتایج مربوط به مدل اندازه اثر تصادفی نتایج فرضیات تحقیق تحلیل می‌شوند به منظور بررسی فرضیه اول یعنی بررسی تأثیر رهبری بر صدا ۵۵ مطالعه با مجموع نمونه ۱۹۹۳۴ تحلیل شدند و نتیجه نشان داد که رهبری بر صدا تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه اول تأیید می‌شود. در ادامه تحلیل فرضیات دوم تا نهم که به بررسی تأثیر انواع سبک رهبری بر صدا می‌پردازد، ارائه شده است. نتایج فراتحلیل مربوط به بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر صدا با ۶ مشاهده و نمونه‌ای به حجم ۲۰۰۴ نفر، نشان می‌دهد که رهبری توانمند ساز بر صدا تأثیر مثبت و معناداری

دارد. برای بررسی رهبری فراگیر بر صدا ۵ مطالعه با حجم نمونه کلی ۲۲۶۴ بررسی شدند و نتایج بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رهبری فراگیر بر صدا می‌باشد. همچنین تحلیل ۶ مطالعه با مجموع ۲۲۶۲ نمونه نشان داد که رهبری خدمتگزار بر صدا تأثیر مثبت و معناداری دارد. بیشترین تعداد مطالعات مربوط به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر صدا با ۱۹ مطالعه و حجم نمونه ۵۶۴۱ می‌باشد که تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر صدا را تأیید می‌کند. همچنین فراتحلیل مطالعات مربوط به تأثیر رهبری اخلاقی بر صدا با ۱۳ مطالعه و حجم نمونه ۴۲۴۷ نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار این سبک از رهبری بر صدا می‌باشد. بنابراین فرضیات دوم تا ششم تأیید شدند. به منظور بررسی تأثیر رهبری مستبدانه بر صدا ۹ مطالعه با مجموع ۲۹۱۷ نمونه تحلیل شدند که نتایج نشان‌دهنده تأثیر منفی رهبری مستبدانه بر صدا می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه هفتم نیز تأیید می‌شود. به منظور بررسی رهبری وجدان‌گرا بر صدا نیز ۶ مطالعه با حجم نمونه کلی ۱۹۸۱ تحلیل شدند و تأثیر مثبت و معنادار رهبری وجدان‌گرا بر صدا نیز تأیید شد. تحلیل ۷ مطالعه با مجموع حجم نمونه ۲۵۰۳ نفر نشان داد که رهبری خیرخواهانه بر صدا تأثیر معناداری ندارد، بنابراین فرضیه نهم تأیید نمی‌شود. نمودار درختی یکی از ابزارهای کاربردی و مؤثر در فراتحلیل است که یافته‌ها را به صورت خلاصه شده و گرافیکی نمایش می‌دهد. این نمودار به طور تصویری، تخمین‌های اندازه اثر و فواصل اطمینان هر مطالعه را به همراه تخمین کلی اندازه اثر و فاصله اطمینان کلی برای تمامی مطالعات ارائه می‌کند. در این نمودار، نقاط مرکزی نشان‌دهنده اندازه اثر هر مطالعه و نقاط کناری بیانگر حد بالا و پایین آن هستند. نقطه مرکزی واقع در انتهای نمودار نیز نشان‌دهنده اندازه اثر کلی حاصل از ترکیب تمامی مطالعات است. هرچه نقطه مرکزی یک مطالعه به اندازه اثر کلی نزدیک‌تر باشد و انحراف کمتری از آن نشان دهد، دقت و قدرت آن مطالعه بیشتر است و برعکس [۸۴]. این نمودار برای تمامی فرضیات قابل ترسیم و تحلیل است. شکل ۲ نمودار درختی مربوط به فرضیه ۱ می‌باشد.

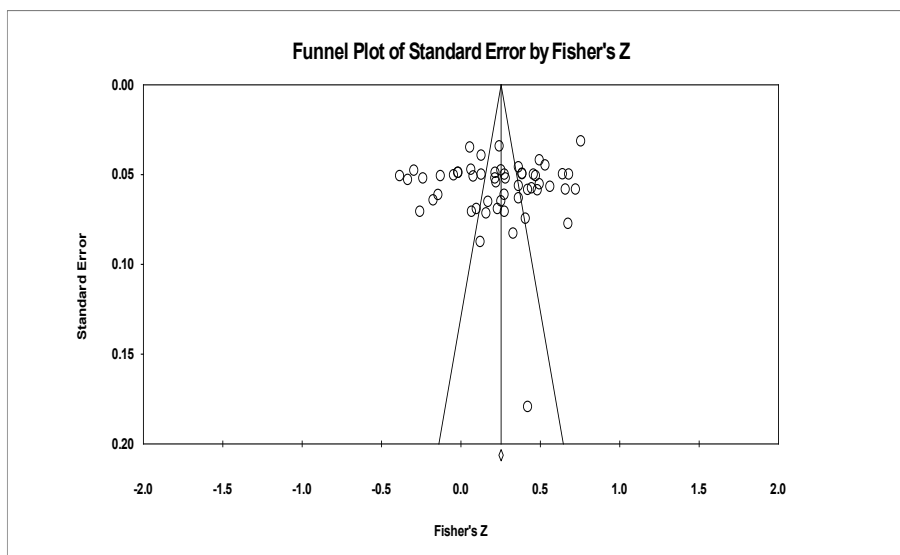


شکل ۲. نمودار درختی فرضیه ۱

یکی از چالش‌های جدی در تحقیقات پیشینه‌محور، سوگیری انتشار است و وجود آن احتمالاً بزرگ‌ترین تهدید برای اعتبار یک فراتحلیل محسوب شود. این سوگیری به این دلیل رخ می‌دهد که مطالعات نتایج آماری معنادارند، احتمال بیشتری دارد که برای انتشار ارسال و پذیرفته شوند، در حالی که مطالعات با نتایج غیرمعنادار کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این امر احتمالاً باعث شود نتایج مثبت به طور نامتناسبی در پیشینه علمی برجسته‌تر شوند و تصویری نادرست از واقعیت ارائه دهند. [۷۷]. در این مقاله از نمودار کیفی و آزمون  $N$  ایمن از خطا برای بررسی سوگیری انتشار استفاده شده است.

نمودار کیفی یکی از ابزارهای مهم در فراتحلیل است که برای بررسی سوگیری انتشار استفاده می‌شود. این نمودار با نمایش رابطه بین اندازه اثر مطالعات و دقت آن‌ها (معمولاً بر اساس معکوس خطای استاندارد یا حجم نمونه) به شناسایی عدم تقارن در داده‌ها کمک می‌کند. در یک نمودار کیفی ایده‌آل، مطالعات به شکل متقارن حول اندازه اثر کلی پراکنده می‌شوند و شبیه یک قیف وارونه دیده می‌شوند. اگر

سوگیری انتشار وجود داشته باشد، مثلاً مطالعات با نتایج غیرمعمادار یا کوچک‌تر کمتر منتشر شده باشند، این عدم تقارن در نمودار آشکار می‌شود. بنابراین، نمودار کیفی به محققان کمک می‌کند تا اعتبار و جامعیت نتایج فراتحلیل را ارزیابی کنند [۳۹]. در نمودار کیفی به دلیل تجمع مطالعات قوی در ناحیه‌ای محدود در بخش بالایی نمودار، تقارن در این ناحیه به راحتی قابل مشاهده است. در نتیجه، اگر مطالعاتی گم‌شده باشند، به احتمال زیاد در بخش پایینی قیف و میان مطالعات با خطای بالاتر قرار خواهند گرفت. با این حال، این تقارن همیشه از چنین الگویی پیروی نمی‌کند. تجمع تعداد زیادی از مطالعات در بخش بالایی قیف، احتمال وقوع این پدیده را افزایش می‌دهد [۸۴]. در نمودارهای کیفی مربوط به کلیه فرضیات تقارن بین مطالعات و تجمع آنها در بالای نمودار دیده می‌شود. این پدیده عدم سوگیری انتشار در مطالعات مورد بررسی برای کلیه فرضیات را نشان می‌دهد. شکل ۳ نمودار کیفی مربوط به فرضیه ۱ را نشان می‌دهد.



شکل ۳. نمودار کیفی فرضیه ۱

نتایج آزمون حجم نمونه ایمن از خطا به منظور اطمینان از ثبات و پایداری نتایج فراتحلیل، برای تمام فرضیات بررسی شده است. این آزمون نشان می‌دهد چه تعداد مطالعه ممکن است دارای فرضیه مورد نظر باشند و تاکنون منتشر نشده‌اند، می‌توانند نتیجه فراتحلیل را تغییر دهند. تعداد این مطالعات ممکن است در برخی زمینه‌ها صدها و در برخی دیگر فقط تعداد کمی باشد. مقدار حجم نمونه ایمن از خطا باید متناسب با تعداد مطالعات منتشر شده ( $K$ ) باشد. بر اساس پیشنهاد روزنتال، نتایج فراتحلیل زمانی از پایداری و ثبات بالایی برخوردار هستند که مقدار حجم نمونه از حد آستانه  $5K+10$  فراتر رود. در صورت کمتر بودن مقدار حجم نمونه از این مقدار در مورد اعتبار فراتحلیل تردید وجود دارد [۱۰۵]. مقادیر حجم نمونه ایمن از خطا در جدول ۵ برای تمام فرضیات نشان داده است. با توجه به تعداد مطالعات مورد بررسی برای هر فرضیه ( $K$ ) و نیز حد آستانه  $5k+10$ ، مقدار حجم نمونه برای تمام فرضیات بسیار بیشتر از حد آستانه است. این مقادیر نشان می‌دهد نتایج فراتحلیل از ثبات و پایداری بسیار بالایی برخوردار است.

**بررسی میانجی‌گری امنیت روان‌شناختی.** امنیت روان‌شناختی، عامل کلیدی در تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان شناخته می‌شود. سبک‌های رهبری می‌توانند به ایجاد یک محیط امن و حمایتی کمک کنند که در آن کارکنان احساس راحتی بیشتری برای بیان نظرات و ایده‌های خود دارند. امنیت روان‌شناختی به کارکنان این امکان را می‌دهد که بدون ترس از پیامدهای منفی، نظرات خود را مطرح کنند. به علاوه، مطالعات نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری مثبت می‌تواند حس تعلق و ارزشمندی را در کارکنان تقویت کند، که به نوبه خود بر افزایش صدای آنان تأثیر مثبت دارد. بنابراین، ایجاد و تقویت امنیت روان‌شناختی در سازمان‌ها، به ویژه تحت تأثیر سبک‌های رهبری مثبت، به طور مستقیم بر مشارکت و تعامل کارکنان تأثیر می‌گذارد. این رابطه نه تنها به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کند بلکه می‌تواند به نوآوری و بهبود عملکرد کلی سازمان نیز منجر شود. در مقاله حاضر پس از بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان مقالاتی که در آنها نقش میانجی‌گری ایمنی روان‌شناختی در تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان بررسی شده است شناسایی و با روش‌شناسی فراتحلیل بررسی شدند. نتایج فراتحلیل مربوط به میانجی‌گری ایمنی روان‌شناختی در تأثیر سبک‌های رهبری



بر صدای کارکنان با ۶ مشاهده و نمونه‌ای به حجم ۱۹۰۹ نفر، نشان می‌دهد که ایمنی روان‌شناختی در تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان با اندازه اثر ۰/۱۰۱ و مقدار معناداری ۰/۰۰۰ نقش میانجی‌گری دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بررسی پایگاه استنادی WOS نشان می‌دهد در دو دهه گذشته، تحقیقات حوزه صدای کارکنان رشد قابل توجهی داشته است، به طوری که تعداد بسیاری از این مطالعات به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر صدای کارکنان اختصاص یافته‌اند. این پژوهش با ادغام مطالعات پیشین در قالب یک تحلیل جامع از طریق روش فراتحلیل، سهم ارزشمندی به پیشینه این حوزه اضافه می‌کند. لازم به ذکر است که چارچوب استفاده شده در این تحقیق، بر پایه نظریه‌های مرتبط و یافته‌های آماری مطالعات گذشته در مورد ارتباط بین انواع سبک‌های رهبری و صدای کارکنان استوار است. از میان ۱۷۶۷ مطالعه منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر، تعداد ۶۹ مطالعه به صورت سیستماتیک انتخاب و با استفاده از روش فراتحلیل مورد بررسی قرار گرفتند. ۹ فرضیه مطرح و مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج آزمون این فرضیات نشان می‌دهد که در کل رهبری بر صدا تأثیر می‌گذارد، تنها سبک رهبری که بر اساس یافته‌های مقاله حاضر تأثیر معناداری بر صدا ندارد، سبک رهبری خیرخواهانه است. در ارتباط با تأثیر سبک رهبری خیرخواهانه بر صدا در مجموع ۷ مطالعه بررسی شدند که نتیجه فراتحلیل با نتایج ۴ مطالعه [۱۰۴، ۷۶، ۲۸، ۱۶]. از این نمونه مشاهدات همخوانی دارد. همچنین بر اساس نتایج فراتحلیل تنها سبک رهبری که تأثیر منفی بر صدا دارد سبک رهبری مستبدانه است. در ارتباط با تأثیر سبک رهبری مستبدانه بر صدا در مجموع ۹ مطالعه بررسی شدند که نتیجه فراتحلیل با نتایج ۶ مطالعه [۷۶، ۷۰، ۵۷، ۲۸، ۲۰، ۱۶] از این نمونه مشاهدات مطابقت دارد.

به منظور تحلیل دقیق‌تر نتایج فراتحلیل مطالعات به تفکیک صنایع تولیدی و خدماتی بررسی شدند. ۸۸ درصد این مطالعات در صنایع خدماتی انجام شده‌اند، فراتحلیل این مطالعات نشان می‌دهد در صنایع خدماتی سبک رهبری با اندازه اثر ۰/۲۷۵ تأثیر معناداری بر صدای کارکنان دارد. ۱۲ درصد مطالعات نیز در صنایع تولیدی انجام شده‌اند، فراتحلیل این مطالعات نیز نشان می‌دهد در صنایع تولیدی سبک رهبری با اندازه اثر ۰/۴۱۹ تأثیر معناداری بر صدای کارکنان دارد. این تحلیل نشان می‌دهد صرف‌نظر از نوع سازمان یعنی تولیدی یا خدماتی سبک رهبری بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

در بررسی تعدیل فرهنگ ملی و ساختار سازمانی در چارچوب فراتحلیل تأثیر سبک رهبری بر صدای کارکنان، تشخیص اینکه چگونه این عوامل بر پویایی ارتباطات و بیان در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند، ضروری است. فرهنگ ملی، انتظارات، رفتارها و سطح راحتی کارکنان را در بیان نظراتشان شکل می‌دهد. به عنوان مثال، در فرهنگ‌های جمع‌گرا، کارمندان ممکن است هماهنگی گروهی را بر بیان فردی اولویت دهند، که به طور بالقوه تأثیر سبک‌های رهبری را که گفتگوی باز را ترویج می‌کنند، کاهش می‌دهد. برعکس، در فرهنگ‌های فردگرا، سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین ممکن است صدای قوی‌تری را در کارکنان ایجاد کند، زیرا افراد برای بیان ایده‌ها و نگرانی‌های خود احساس قدرت می‌کنند. به طور مشابه، ساختار سازمانی نقش تعدیل‌کننده حیاتی در این رابطه ایفا می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی اغلب موانعی را برای ارتباطات تحمیل می‌کنند، جریان اطلاعات را محدود می‌کنند و فرصت‌ها را برای صدای کارکنان کاهش می‌دهند. در مقابل، ساختارهای سازمانی مسطح می‌توانند فرهنگ باز بودن و همکاری را تسهیل کنند و اثربخشی سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین را افزایش دهند.

تأثیر رهبری خدمتگزار بر صدای کارکنان به دلیل تفاوت هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات فرهنگی در مورد ارتباطات و روابط بین فردی می‌تواند بین فرهنگ‌های جمع‌گرا و فردگرا به طور قابل توجهی متفاوت باشد. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، که رفاه گروه اغلب بر بیان فردی اولویت دارد، رهبری خدمتگزار ممکن است به طور غیرمستقیم صدای کارکنان را ارتقا دهد. رهبران خدمتگزار در زمینه‌های جمع‌گرایانه می‌توانند با درخواست فعالانه نظرات اعضای تیم و تأکید بر اهمیت اهداف مشترک، صدا را تشویق کنند. رهبران با در نظر گرفتن صدای کارکنان به عنوان کمکی به خیر جمعی، می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و در عین حال با اهداف گروه همسو باشند. رهبری خدمتگزار بر ایجاد اعتماد و روابط قوی متمرکز است که می‌تواند منجر به سطوح بالاتری از امنیت روانی شود. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، که روابط در اولویت هستند، این اعتماد ممکن است تمایل کارکنان را برای ابراز عقایدشان افزایش دهد، البته با تمرکز بر اینکه چگونه این نظرات برای گروه سودمند است. در فرهنگ‌های فردگرا، که در آن دستاوردهای شخصی و ابراز وجود ارزش زیادی دارند، تأثیر رهبری خدمتگزار بر صدای کارکنان ممکن است بارزتر باشد. رهبران خدمتگزار در زمینه‌های فردگرایانه می‌توانند از ارتباط مستقیم برای ایجاد محیطی استفاده کنند که در آن کارکنان احساس قدرت برای صحبت کردن داشته باشند. به طور کلی، در حالی

که رهبری خدمتگزار می‌تواند صدای کارکنان را در فرهنگ جمع‌گرا و فردگرا تقویت کند، سازوکارها و نتایج به طور قابل توجهی متفاوت است. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، تمرکز اغلب بر هماهنگی گروهی و اهداف جمعی است، در حالی که فرهنگ‌های فردگرا بر بیان و شناخت شخصی تأکید دارند. درک این تفاوت‌های فرهنگی برای رهبرانی مهم است که به دنبال ارتقای مؤثر صدای کارکنان در سازمان خود هستند.

این تحقیق از دو جنبه به توسعه مبانی نظری رفتار صدا در سازمان‌ها کمک می‌کند. این مطالعه چارچوبی جامع را براساس بررسی کامل مطالعات قبلی با در نظر گرفتن تمام سبک‌های رهبری و ابعاد مختلف صدا در نظر گرفته و بررسی کرده است. اگرچه نتایج برخی از مطالعات قبلی که ۹ فرضیه این تحقیق را مورد آزمایش قرار داده بود، مقادیر متفاوتی را گزارش کرده بود یا حتی از نظر آماری نیز پشتیبانی نمی‌شدند، اما همه آنها از طریق یک روش فراتحلیل دقیق در این مقاله تجمیع و بررسی شدند. از این رو نه تنها نتیجه روابط ارائه شده در مجموعه‌ای از داده‌ها برای محققان مشخص است، بلکه کیفیت این روابط نیز برای محققان قابل بررسی است. به عبارت دیگر، ترکیب آماری مطالعات قبلی برخلاف مرور روایی، چارچوبی شفاف، عینی و قابل تکرار در اختیار محققان و خوانندگان قرار می‌دهد. دوم، یافته‌ها نشان داد که از میان ۸ سبک رهبری که تأثیر آنها بر صدا بررسی شد، رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی بیشترین تأثیر را بر صدای کارکنان داشتند. رهبران خدمتگزار منافع کارکنان خود را در اولویت قرار می‌دهند، از کارکنان حمایت و به آن‌ها کمک می‌کنند، در نتیجه رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد و انگیزه بیشتری برای بیان افکار و ایده‌های خود پیدا می‌کنند. رهبران اخلاقی صادقانه با کارکنان تعامل دارند، که این موضوع، اعتماد بین فردی را بین رهبران و کارکنان ترویج می‌کند. هنگامی که کارکنان به رهبر خود اعتماد می‌کنند و معتقدند که رهبرشان با آنها منصفانه و محترمانه رفتار می‌کند، از طریق صدای سازنده واکنش متقابل نشان می‌دهند. سوم بر اساس یافته‌های پژوهش رهبری خیرخواهانه بر صدا تأثیر معناداری ندارد. این یافته تا حدودی شگفت‌انگیز است، زیرا رهبری خیرخواهانه اغلب با همدلی، حمایت و تمرکز بر رفاه کارکنان مشخص می‌شود، که معمولاً با تقویت ارتباطات باز و ایمنی روانی مرتبط است. با این حال، بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت که سازوکارهایی که از طریق آن رهبری خیرخواهانه بر صدای کارکنان تأثیر می‌گذارد، ممکن است پیچیده‌تر از آنچه به نظر می‌رسد، باشد. یک توضیح احتمالی برای این یافته این است که در حالی که رهبران خیرخواه ممکن است یک محیط حمایتی ایجاد کنند، ممکن است به صراحت رفتارهایی مانند صحبت کردن یا به چالش کشیدن وضعیت موجود را تشویق یا پاداش ندهند. صدای کارکنان اغلب نه تنها به یک جو حمایتی نیاز دارد، بلکه به نشانه‌هایی صریح از سوی رهبران نیز نیاز دارد که چنین رفتارهایی ارزشمند و مورد انتظار هستند. رهبران خیرخواه، با تمرکز بر هماهنگی و اجتناب از تعارض، ممکن است به طور ناخواسته کارکنان را از ابراز نظرات یا نگرانی‌های مخالف منصرف کنند. علاوه بر این، عوامل فرهنگی و زمینه‌ای ممکن است نقش مهمی در تعدیل رابطه بین رهبری خیرخواهانه و صدای کارکنان ایفا کنند. در فرهنگ‌هایی که روابط سلسله‌مراتبی به شدت مورد تأکید قرار می‌گیرد، کارکنان ممکن است رهبری خیرخواهانه را شکلی از پدرگرایی درک کنند تا توانمندسازی، که می‌تواند رفتارهای صوتی را سرکوب کند. تحقیقات آینده باید این تفاوت‌های زمینه‌ای را برای درک بهتر شرایط تأثیر رهبری خیرخواهانه بر صدای کارکنان بررسی کند. پیامدهای نظری این یافته نشان می‌دهد که اگرچه رهبری خیرخواهانه ممکن است به نتایج مثبت محیط کار مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمک کند، تأثیر آن بر رفتارهای فعالانه مانند صدای کارکنان ممکن است محدود باشد. این امر بر اهمیت تمایز بین سبک‌های رهبری که رفاه عمومی را تقویت می‌کند و سبک‌هایی که به طور خاص رفتارهای انتقادی و فعالانه کارکنان را ترویج می‌کنند، تأکید می‌کند.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده. بر اساس نتایج آزمون‌های همگنی مطالعات (جدول ۵) نمونه‌های به تمام فرضیات ناهمگن می‌باشند. این ناهمگنی به احتمال قوی نشان‌دهنده وجود متغیرهای تعدیلگر مانند عوامل زمینه‌ای و فرهنگی است که ممکن است رابطه بین سبک‌های رهبری و صدای کارکنان را تعدیل کند، در حالی که رهبری توانمند، فراگیر، خدمتگزار، تحول‌گرا و اخلاقی مشوق کارکنان برای بیان نظرات خود هستند، سازوکارهای زیربنایی این روابط ممکن است در محیط‌های مختلف سازمانی و فرهنگی متفاوت باشد. همچنین مطالعات آینده می‌تواند بر تعامل بین سبک‌های رهبری متعدد تمرکز کند، زیرا رهبران اغلب ترکیبی از رفتارهایی را نشان می‌دهند که ممکن است به طور مشترک بر صدای کارکنان تأثیر بگذارد. در نهایت، تحقیقات آینده باید نقش تفاوت‌های فردی، مانند ویژگی‌های شخصیتی یا توانمندسازی کارکنان را در شکل‌دهی اثربخشی سبک‌های رهبری در تقویت صدا در نظر بگیرند. با پرداختن به این شکاف‌ها، محققان می‌توانند درک بهتری از نحوه تأثیر سبک رهبری بر صدای کارکنان داشته باشند و به توسعه سبک‌های رهبری مؤثرتر کمک کنند.

## منابع

1. Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6). <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
2. Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
3. Amah, O. E., & Oyetuunde, K. (2020). The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs in Nigeria: the role of career growth potential and employee voice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6). <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0009>
4. Amponsah-Tawiah, K., Boateng, A. K., & Tetteh, S. D. (2020). Safety climate and employees' voluntary work behaviours: the moderating role of employees' voice. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 561–581. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0078/FULL/XML>
5. Arain, G. A., Hameed, I., & Crawshaw, J. R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1609946>
6. Aromataris, E., & Pearson, A. (2014). The systematic review: an overview. *The American Journal of Nursing*, 114(3), 53–58. <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000444496.24228.2C>
7. Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1). <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0039>
8. Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
9. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
10. Bazzoli, A., & Curcuruto, M. (2021). Safety leadership and safety voices: exploring the mediation role of proactive motivations. *Journal of Risk Research*, 24(11). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1863846>
11. Borenstein, M., Cooper, H., Hedges, L., & Valentine, J. (2009). Effect sizes for continuous data. *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis*, 2, 221–235.
12. Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2010). A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis. *Research Synthesis Methods*, 1(2), 97–111. <https://doi.org/10.1002/jrsm.12>
13. Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader-Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/APPS.12102>
14. Carnevale, J., Huang, L., & Harms, P. (2018). Speaking up to the “emotional vampire”: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Research*, 91, 48–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.041>
15. Casey, D. L., & McMillan, G. S. (2019). Employee voice and silence: a bibliometric analysis of the literature. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 1(3), 251. <https://doi.org/10.1504/IJBBM.2019.097729>
16. Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6). <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
17. Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
18. Chen, Liangyong, Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073–1092. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0399/FULL/XML>
19. Chen, Long, Zhang, L., Zhang, Z. D., & Gao, H. (2021). Does emotional resistance to change definitely

- stifle voice behavior? Revealing the reversal effect of humble leadership. *Current Psychology*, 40(11), 5333–5348. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00462-z>
20. Chen, Lu, & Appienti, W. A. (2020). Does a paternalistic leader facilitate voice and creative performance? Evidence from Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6). <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1767957>
  21. Chen, Lujie, Jia, F., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235, 108082. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2021.108082>
  22. Chen, S.-J., Wang, M.-J., & Lee, S.-H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors. *Personnel Review*, 47(3). <https://doi.org/10.1108/pr-01-2017-0016>
  23. Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5). <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>
  24. Chiang, C. F., & Chen, J. an. (2021). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4). <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1802391>
  25. Chughtai, A. A. (2016). Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150(7). <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>
  26. Dai, Y. De, Zhuang, W. L., Yang, P. K., Wang, Y. J., & Huan, T. C. (2021). Exploring hotel employees' regulatory foci and voice behavior: the moderating role of leader-member exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 27–47.
  27. Dai, S., & Wang, N. C.-H. (2021). To be (different) or not to be: The role of gender in constructing diplomatic speeches. *Women's Studies International Forum*, 88, 102506. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102506>
  28. Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9). <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>
  29. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
  30. Dua, A. K., Farooq, A., & Rai, S. (2022). Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of demographic variables. *International Journal of Ethics and Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2021-0200/FULL/XML>
  31. Duan, J., Guo, Z., & Brinsfield, C. (2020). Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1069–1087. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0353/FULL/XML>
  32. Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
  33. Duan, J., Wang, X. H. (Frank), Janssen, O., & Farh, J. L. (2022). Transformational Leadership and Voice: When Does Felt Obligation to the Leader Matter? *Journal of Business and Psychology* 2021 37:3, 37(3), 543–555. <https://doi.org/10.1007/S10869-021-09758-Z>
  34. Edakkat Subhakaran, S., & Dyaram, L. (2018). Individual disposition and manager behaviour on employee upward voice: Mediating role of voice self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1315>
  35. Elsaied, M. (2019). Supportive leadership and EVB. *Journal of Management Development*, 38(3). <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2018-0119>
  36. Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety TT - The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1).
  37. Faegh Mohamadi, M., & Ghanbari, S. (2022). Develop a Model of Ethical Components of Participation in the Phonetic Behavior of Employees. *Ethics in Science and Technology*, 16(4), 53–61. DOR.20.1001.1.22517634.1400.16.4.8.7 (In Persian)
  38. Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1),

- 113–129. <https://doi.org/10.1002/HRM.20404>
39. Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665–694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
  40. Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
  41. Giooki, E., Manzari Tavakoli, Alireza Salajeqeh, S., & Sheikhi, A. (2019). Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 201–222. DOR. 20.1001.1.22286853.1398.10.37.10.4 (In Persian)
  42. Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6). <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>
  43. Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3). <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
  44. Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E., & Agyapong, J. A. (2019). Leader effectiveness – the missing link in the relationship between employee voice and engagement. *Http://Www.Editorialmanager.Com/Cogentbusiness*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1634910>
  45. Hasan, F., & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0236>
  46. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
  47. Higgins, J. P. T., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ*, 327(7414), 557–560. <https://doi.org/10.1136/BMJ.327.7414.557>
  48. Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: the role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12002>
  49. Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
  50. Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107, 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
  51. Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006734>
  52. Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
  53. Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2). <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1146>
  54. Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019a). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1232>
  55. Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019b). Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review*, 48(3). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0365>
  56. Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7–8). <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
  57. Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 42(2). <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0263>
  58. Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2020). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A

- moderated mediation model. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01139-8>
59. Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092–1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>
  60. KA, Z., & Aboobaker, N. (2021). Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*, 40(5). <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0182>
  61. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
  62. Kim, H. K., Baik, K., & Kim, N. (2019). How Korean Leadership Style Cultivates Employees' Creativity and Voice in Hierarchical Organizations: *SAGE Open*, 9(3), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019876281>
  63. Kim, M. R., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. M. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0653>
  64. Kim, S., & Ishikawa, J. (2021). Employee voice mechanisms, transformational leadership, group prototypicality, and voice behaviour: a comparison of portfolio career workers in Japan, Korea and China. *Asia Pacific Business Review*, 27(1). <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846963>
  65. Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
  66. Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological Safety as a Mediator of the Relationship Between Inclusive Leadership and Nurse Voice Behaviors and Error Reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6). <https://doi.org/10.1111/jnu.12689>
  67. Lee, Y., & Chon, M. G. (2021). Transformational leadership and employee communication behaviors: the role of communal and exchange relationship norms. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1). <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0060>
  68. Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*, 21(3). <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2017-0011>
  69. Li, S., Jia, R., Hu, W., Luo, J., & Sun, R. (2021). When and how does ambidextrous leadership influences voice? The roles of leader-subordinate gender similarity and employee emotional expression. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1991433>
  70. Li, Y., & Sun, J.-M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
  71. Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader-member exchange. *Management Decision*, 58(3). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
  72. Liang, J., & Tang, J. (2010). A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 541–561. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0110-3>
  73. Liang, S. G. (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: a multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434–443. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1293656>
  74. Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>
  75. Liao, C., Liden, R. C., Liu, Y., & Wu, J. (2021). Blessing or curse: The moderating role of political skill in the relationship between servant leadership, voice, and voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8). <https://doi.org/10.1002/job.2544>
  76. Lin, C. P., Lin, M. Z., & Li, Y. Bin. (2015). An empirical study on the effect of paternalistic leadership

- on employees' voice behaviors --the intermediary role of psychological empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6). <https://doi.org/10.1080/09720502.2015.1108089>
77. Lin, L., & Chu, H. (2018). Quantifying publication bias in meta-analysis. *Biometrics*, 74(3), 785–794. <https://doi.org/10.1111/BIOM.12817>
  78. Liu, F., Chow, I. H. S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. *Review of Managerial Science* 2019 14:6, 14(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1007/S11846-019-00334-7>
  79. Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
  80. Malmir, A., & Kazemi Rashid, N. (2025). Ethical leadership as a facilitator of employee voice: The role of error management climate and organizational commitment in creating ethical behaviors. *Quarterly Scientific Journal of Applied Ethics Studies*, 20(4), 10–43. doi. 10.22081/jare.2025.70231.1964 (In Persian)
  81. Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
  82. Mo, S., & Shi, J. (2018). The Voice Link: A Moderated Mediation Model of How Ethical Leadership Affects Individual Task Performance. *Journal of Business Ethics*, 152(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3332-2>
  83. Moradi, M. (2018). *Meta Analysis*. Analysisacademy. <https://analysisacademy.com/5890/metaanalysis.html>
  84. Moradi, M., & Miralmasi, A. (2022). *Meta Analysis Course*. School of quantitative and qualitative research. <https://analysisacademy.com/>
  85. Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021a). How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1700–1729. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0107>
  86. Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021b). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354–1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
  87. Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, 200. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>
  88. Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231–248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
  89. Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1). <https://doi.org/10.1108/inmr-01-2020-0007>
  90. Raub, S., & Robert, C. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
  91. Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L., & Llorens-Montes, F. J. (2021). The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0198>
  92. Ruiz-Palomino, P., Hernández-Perlines, F., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2019). CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model of encouragement of participation and employees' voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0023>
  93. Sadeqi Arani, Z., Pourbaferani, M., Namian, F., & Hoseinpour, Z. (2021). A Survey of the Relationship between Transformational- Transactional Leadership Style and Organizational Silence/Voice: A Meta-Analysis Approach. *Modiriat Farda Journal*, 20(66), 229–243. <http://www.modiriyatfarda.ir/Article/26825> (In Persian)
  94. Salimi, G., Tahmasebi, D., & Farmhini Farahani, A. (2019). Investigating the Role of Transformational Leadership and Strategic Thinking on New Product Development (Case Study: Kashan Carpet Industry).

- Journal of Strategic Management Studies*, 10(39), 65–88. DOR. 20.1001.1.22286853.1398.10.39.4.2 (In Persian)
95. Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116–143. <https://doi.org/10.17583/IJELM.2020.5036>
  96. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
  97. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
  98. Sedgwick, P. (2015). Meta-analyses: what is heterogeneity? *BMJ*, 350. <https://doi.org/10.1136/BMJ.H1435>
  99. Selvaraj, P., & Joseph, J. (2020). Employee voice implications for innovation in a deliberative environment context of Indian organizations. *Personnel Review*, 49(7). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0601>
  100. Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0122>
  101. Shorten, A., & Shorten, B. (2013). What is meta-analysis? *Evidence-Based Nursing*, 16(1), 3–4. <https://ebn.bmj.com/content/16/1/3>
  102. Shuwen, L., Ruiqian, J., Seufert, J. H., Jinlian, L., & Limin, G. (2024). A meta-analysis of main, moderating and mediating effects of ethical leadership on employees' work outcomes. *European Journal of International Management*, 24(2), 243–266.
  103. Song, Y., Tian, Q. tao, & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0077>
  104. Soomro, B. A., Memon, M., & Shah, N. (2021). Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs: empirical evidence from SMEs of a developing country. *Management Decision*, 59(2). <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1207>
  105. Sutton, A. J., Song, F., Gilbody, S. M., & Abrams, K. R. (2000). Modelling publication bias in meta-analysis: a review. *Statistical Methods in Medical Research*, 9(5), 421–445. <https://doi.org/10.1177/096228020000900503>
  106. Tan, A. J. M., Loi, R., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2019). Do embedded employees voice more? *Personnel Review*, 48(3), 824–838. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0150/FULL/XML>
  107. Tedone, A. M., & Bruk-Lee, V. (2022). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2). <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2417>
  108. Unler, E., & Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development*, 38(7). <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0049>
  109. Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2011). Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organization Review*, 8(2). <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00255.x>
  110. Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0255>
  111. Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751–767. <https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9>
  112. White, S., & Rezanian, D. (2019). The impact of coaches' ethical leadership behaviour on athletes' voice and performance: The role of accountability. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(5). <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2017-0079>
  113. Wu, T. Y., Liu, Y. F., Hua, C. Y., Lo, H. C., & Yeh, Y. J. (2020). Too unsafe to voice? Authoritarian leadership and employee voice in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12247>
  114. Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality



- congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *Leadership Quarterly*, 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001>
115. Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, 5(1595). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3264-4>
116. Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2020). Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543–563. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2018-0747>
117. Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1). <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0477>
118. Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>
119. Zarei Matin, H., Ahmadi, M., Amini, A., & Nikmaram, S. (2016). The Effects of Ethical Leadership on Employees. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(4), 167–190. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_18674.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_18674.html) (In Persian)
120. Zhang, G., & Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(7). <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0017>
121. Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations*, 41(4). <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0218>
122. Zhang, X., Qian, J., Wang, B., & Chen, M. (2020). The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 226–243. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12260>
123. Zhao, G., & Luan, Y. (2022). Could transformational leadership predict employee voice behaviour? Evidence from a meta-analysis. *Journal of Psychology in Africa*, 32(2), 143–151.
124. Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. L., & Huang, X. (2021). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04261-1>
125. Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>