

توسعه فردی و تحول سازمانی

مدل‌سازی رابطه علی رهبری پدران و شخصیت فعال با آوای سازمانی با میانجی‌گری کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی

نگین میکائیلی^۱، مریم سامری^۲، جواد کیهان^۳

شیوه استناددهی: میکائیلی، نگین، سامری، مریم، و کیهان،

جواد. (۱۴۰۶). مدل‌سازی رابطه علی رهبری پدران و

شخصیت فعال با آوای سازمانی با میانجی‌گری کیفیت روابط

و توانمندسازی روان‌شناختی. توسعه فردی و تحول سازمانی،

(۱)۵، ۲۳-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۲. دانشیار، گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۳. دانشیار، گروه علمی مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: maryam.sameri@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۹ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۷ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۰ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی رابطه علی رهبری پدران و شخصیت فعال با آوای سازمانی با توجه به نقش میانجی کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی در میان معلمان ابتدایی شهر ارومیه انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۲۸۰۰ معلم ابتدایی شهر ارومیه در سال تحصیلی ۲۰۲۵-۲۰۲۶ بود که از میان آنان ۳۳۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه رهبری پدران چنگ و همکاران، مقیاس شخصیت فعال باک، پرسش‌نامه آوای سازمانی زهیر و اردوغان، پرسش‌نامه کیفیت روابط مرادیان و همکاران و مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی کانجاناکان و همکاران گردآوری شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS ۲۸ و SmartPLS ۳ انجام شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد رهبری پدران بر آوای سازمانی اثر مستقیم معناداری نداشت ($\beta=0.067, p=0.286$)، اما بر کیفیت روابط ($\beta=0.281, p<0.001$) و توانمندسازی روان‌شناختی ($\beta=0.232, p<0.001$) اثر مثبت معنادار داشت. شخصیت فعال به‌طور مثبت آوای سازمانی ($\beta=0.144, p=0.037$)، کیفیت روابط ($\beta=0.334, p<0.001$) و توانمندسازی روان‌شناختی ($\beta=0.457, p<0.001$) را پیش‌بینی کرد. کیفیت روابط اثر مثبت و قوی بر آوای سازمانی داشت ($\beta=0.541, p<0.001$)، در حالی که اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر آوای سازمانی منفی و معنادار بود ($\beta=-0.162, p=0.042$). کیفیت روابط رابطه رهبری پدران با آوای سازمانی ($\beta=0.152, p<0.001$) و رابطه شخصیت فعال با آوای سازمانی ($\beta=0.181, p<0.001$) را میانجی‌گری کرد. میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه رهبری پدران با آوای سازمانی معنادار نبود، اما در رابطه شخصیت فعال با آوای سازمانی اثری منفی و معنادار داشت ($\beta=-0.074, p=0.046$). کیفیت روابط مهم‌ترین سازوکار انتقال اثر رهبری پدران و شخصیت فعال به آوای سازمانی است و تقویت روابط مبتنی بر اعتماد، حمایت و تعامل سازنده میان مدیران و معلمان می‌تواند بیش از افزایش صرف احساس توانمندی روان‌شناختی، زمینه بروز آوای سازمانی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: رهبری پدران؛ شخصیت فعال؛ آوای سازمانی؛ کیفیت روابط؛ توانمندسازی روان‌شناختی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Causal Modeling of the Relationships Between Paternalistic Leadership and Proactive Personality with Organizational Voice: The Mediating Roles of Relationship Quality and Psychological Empowerment

Negin Mikaeli¹, Maryam Sameri^{2*}, Javad Kayhan³

1. Ph.D. Student, Department of Educational Governance and Human Resources, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Governance and Human Resources, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran
3. Associate Professor, Department of Educational Studies and Curriculum, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran

*Corresponding Author's Email: maryam.sameri@iau.ac.ir

How to cite: Mikaeli, N., Sameri, M., & Kayhan, J. (2027). Causal Modeling of the Relationships Between Paternalistic Leadership and Proactive Personality with Organizational Voice: The Mediating Roles of Relationship Quality and Psychological Empowerment. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-23.

Abstract

This study aimed to model the causal relationships of paternalistic leadership and proactive personality with organizational voice by examining the mediating roles of relationship quality and psychological empowerment among elementary school teachers in Urmia. This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of 2,800 elementary school teachers in Urmia during the 2025–2026 academic year, from whom 338 participants were selected using proportionate stratified random sampling. Data were collected using Cheng et al.'s Paternalistic Leadership Questionnaire, Buck's Proactive Personality Scale, Zehir and Erdogan's Organizational Voice Scale, Moradian et al.'s Relationship Quality Questionnaire, and Kanjanakan et al.'s Psychological Empowerment Scale. Data were analyzed using Pearson correlation, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling with SPSS 28 and SmartPLS 3. Structural model analysis indicated that paternalistic leadership had no significant direct effect on organizational voice ($\beta=0.067$, $p=0.286$), although it positively predicted relationship quality ($\beta=0.281$, $p<0.001$) and psychological empowerment ($\beta=0.232$, $p<0.001$). Proactive personality had significant positive effects on organizational voice ($\beta=0.144$, $p=0.037$), relationship quality ($\beta=0.334$, $p<0.001$), and psychological empowerment ($\beta=0.457$, $p<0.001$). Relationship quality strongly and positively predicted organizational voice ($\beta=0.541$, $p<0.001$), whereas psychological empowerment had a significant negative effect on organizational voice ($\beta=-0.162$, $p=0.042$). Relationship quality significantly mediated the effects of both paternalistic leadership ($\beta=0.152$, $p<0.001$) and proactive personality ($\beta=0.181$, $p<0.001$) on organizational voice. Psychological empowerment did not significantly mediate the relationship between paternalistic leadership and organizational voice, but demonstrated a significant negative mediating effect between proactive personality and organizational voice ($\beta=-0.074$, $p=0.046$). Relationship quality appears to be the principal mechanism through which paternalistic leadership and proactive personality contribute to organizational voice. Accordingly, fostering trust, interpersonal support, and constructive leader–teacher relationships may be more effective in encouraging teachers' voice behavior than merely strengthening their perceptions of psychological empowerment.

Keywords: *Paternalistic leadership; Proactive personality; Organizational voice; Relationship quality; Psychological empowerment.*

Submit Date: 18 May 2026

Revise Date: 11 August 2026

Accept Date: 18 August 2026

Initial Publish: 20 August 2026

Final Publish: 21 March 2027



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی، تغییرات سریع، عدم قطعیت و افزایش نیاز به سازگاری مستمر مشخص می‌شود. در چنین شرایطی، مزیت رقابتی و اثربخشی سازمان‌ها صرفاً به منابع مالی و فناوریانه وابسته نیست، بلکه به میزان مشارکت فعال کارکنان در شناسایی مسائل، ارائه ایده‌ها و اصلاح رویه‌های موجود نیز بستگی دارد. کارکنان، به دلیل حضور مستقیم در فرایندهای اجرایی، غالباً اطلاعاتی درباره مشکلات، ناکارآمدی‌ها و فرصت‌های بهبود در اختیار دارند که ممکن است در سطوح مدیریتی قابل مشاهده نباشد. از این رو، توانایی سازمان در ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادهای خود را بدون ترس از پیامدهای منفی بیان کنند، یکی از مؤلفه‌های اساسی یادگیری و سازگاری سازمانی محسوب می‌شود. سبک رهبری مدیران در شکل‌گیری چنین فضایی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا رفتار رهبران می‌تواند نحوه تعامل اعضای گروه، کیفیت مشارکت و تمایل کارکنان به ایفای نقش‌های فراتر از وظایف رسمی را تحت تأثیر قرار دهد (Knight, 2024). در محیط‌های آموزشی نیز، که اثربخشی مدرسه تا حد زیادی به تعامل مستمر مدیران و معلمان وابسته است، نوع رهبری و شیوه ارتباط مدیر با کارکنان می‌تواند زمینه مشارکت حرفه‌ای یا در مقابل، سکوت و انفعال سازمانی را فراهم کند (Allami, 2022).

یکی از مفاهیم مهم در این زمینه، «آوای سازمانی» است. آوای سازمانی به بیان داوطلبانه ایده‌ها، پیشنهادهای نگرانی‌ها و دیدگاه‌های کارکنان با هدف بهبود وضعیت موجود، اصلاح فرایندها یا جلوگیری از بروز مشکلات اشاره دارد. این رفتار فراتر از انجام وظایف رسمی شغلی است و مستلزم آن است که کارکنان درباره موضوعاتی سخن بگویند که ممکن است به رویه‌های تثبیت‌شده، تصمیم‌های مدیریتی یا مسائل حساس سازمانی مربوط باشد. بنابراین، آوا را می‌توان نوعی رفتار مشارکتی و تغییرمحور دانست که در صورت وجود بستر مناسب، به یادگیری سازمانی، شناسایی خطاها و ارتقای عملکرد کمک می‌کند. در مقابل، هنگامی که کارکنان به دلایلی مانند ترس از واکنش مدیران، فقدان اعتماد یا بی‌اثر دانستن بیان دیدگاه خود از اظهار نظر اجتناب کنند، سکوت سازمانی شکل می‌گیرد و سازمان از بخش مهمی از دانش و تجربه نهفته اعضای خود محروم می‌شود (Zehir & Erdogan, 2011). مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که همانندسازی کارکنان با فرهنگ سازمانی و احساس تعلق به سازمان می‌تواند احتمال مشارکت آنان در رفتارهای آوایی را افزایش دهد؛ زیرا کارکنانی که خود را بخشی از سازمان می‌دانند، مسئولیت بیشتری برای طرح مسائل و مشارکت در بهبود آن احساس می‌کنند (Xie, 2024).

رفتار آوایی، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. معلمان به‌طور روزانه با دانش‌آموزان، برنامه‌های درسی، روش‌های آموزشی، مقررات مدرسه و مسائل اجرایی در تعامل‌اند و در نتیجه، از دانش تجربی ارزشمندی درباره نقاط قوت و ضعف فرایندهای آموزشی برخوردارند. اگر این دانش در قالب پیشنهادهای بازخوردهای حرفه‌ای به سطوح مدیریتی منتقل شود، می‌تواند زمینه اصلاح تصمیم‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری مدارس را فراهم سازد. با این حال، بیان آوا همواره رفتاری بدون هزینه تلقی نمی‌شود؛ کارکنان ممکن است نگران باشند که بیان انتقاد یا پیشنهاد متفاوت، روابط آنان با مدیران را مختل کند یا موقعیت حرفه‌ای‌شان را تحت تأثیر قرار دهد. مرور شواهد مربوط به مبادله رهبر-عضو نشان داده است که کیفیت تعامل میان مدیر و کارکنان یکی از عوامل تعیین‌کننده در افزایش یا کاهش رفتارهای آوایی است و کارکنانی که رابطه مطلوب‌تری با رهبر خود تجربه می‌کنند، آمادگی بیشتری برای بیان دیدگاه‌های کاری دارند (Daneshvar et al., 2022). همچنین، سبک‌های رهبری رابطه‌مدار از طریق ایجاد جو سازمانی مناسب می‌توانند زمینه بیان آزادانه‌تر نظرات کارکنان را فراهم کنند (Rastegar & Fotovat, 2020).

در میان سبک‌های مختلف رهبری، رهبری پدرانه به‌ویژه در جوامعی که روابط سلسله‌مراتبی، احترام به مقام و پیوندهای عاطفی میان رهبر و کارکنان اهمیت دارد، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. الگوی سه‌گانه رهبری پدرانه این سبک را متشکل از سه بعد رهبری خیرخواهانه، اخلاقی و اقتدارگرایانه می‌داند؛ بدین معنا که رهبر از یک سو نسبت به رفاه و نیازهای کارکنان توجه و حمایت نشان می‌دهد، از سوی دیگر بر رفتار اخلاقی و الگوبودن تأکید می‌کند و هم‌زمان ممکن است اقتدار و کنترل قابل توجهی بر زیردستان اعمال کند (Cheng et al., 2000). همین ساختار چندبعدی سبب می‌شود پیامدهای رهبری پدرانه پیچیده باشد. جنبه‌های خیرخواهانه و اخلاقی آن می‌تواند احساس حمایت و اعتماد را افزایش دهند، در حالی که بعد اقتدارگرایانه ممکن است در برخی شرایط کارکنان را به تبعیت و احتیاط بیشتر در بیان دیدگاه‌های متفاوت سوق دهد.

شواهد تجربی نشان می‌دهد که رهبری پدرانه می‌تواند پیامدهای مطلوبی برای کارکنان به همراه داشته باشد. بررسی ابعاد این سبک در سازمان‌ها نشان داده است که مؤلفه‌های خیرخواهانه و اخلاقی آن می‌تواند با رضایت شغلی، تعهد و سایر پیامدهای مثبت کارکنان همراه باشند (Duangekanong et al., 2017). همچنین، رهبری پدرانه از طریق ایجاد کار معنادار می‌تواند بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان اثرگذار باشد (Çetin et al., 2017) و ماهیت حمایتی این سبک می‌تواند زمینه تجربه مثبت‌تری از محیط کار را فراهم آورد (Çetin et al., 2017). در یک فراتحلیل نیز ارتباط معنادار رهبری پدرانه با نوآوری کارکنان گزارش شده است و این یافته نشان می‌دهد که رفتار رهبر می‌تواند آمادگی کارکنان را برای ارائه و اجرای ایده‌های جدید تحت تأثیر قرار دهد (Lu et al., 2022). در محیط آموزشی نیز ارتباط رهبری پدرانه با رفتار خلاقانه سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان گزارش شده است (Chalak Boneh Kahl & Azizi, 2025). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که این سبک رهبری، مستقیم یا از طریق سازوکارهای رابطه‌ای و روان‌شناختی، بر تمایل معلمان به بیان آوا نیز تأثیرگذار باشد.

با این حال، اثر رهبری پدرانه بر رفتار کارکنان احتمالاً بیش از آنکه صرفاً نتیجه رفتارهای مستقیم رهبر باشد، از کیفیت روابط ناشی می‌شود که در فرایند تعامل میان رهبر و کارکنان شکل می‌گیرد. پژوهش‌های مرتبط نشان داده‌اند که رهبری پدرانه پیامدهای مهمی برای روابط محل کار دارد و می‌تواند از طریق حمایت، توجه شخصی و ایجاد احساس وفاداری، کیفیت ارتباطات را تحت تأثیر قرار دهد (Raj & Saraswathy, 2024). در همین راستا، مطالعه اعتماد شناختی و عاطفی نشان داده است که ابعاد مختلف رهبری پدرانه می‌تواند از طریق شکل‌دهی اعتماد کارکنان به رهبر، رفتارهای مثبت سازمانی را تقویت کنند (Lee, 2025). همچنین، تأمین نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند یکی از سازوکارهایی باشد که از طریق آن رهبری پدرانه اعتماد زیردستان به سرپرستان را افزایش می‌دهد (Tang et al., 2021). در نتیجه، کیفیت رابطه میان مدیر و معلم ممکن است حلقه‌ای کلیدی میان شیوه رهبری مدیر و تصمیم معلم برای بیان یا پنهان کردن دیدگاه‌های حرفه‌ای خود باشد.

کیفیت روابط سازمانی مفهومی است که به ویژگی‌هایی مانند اعتماد متقابل، حمایت، احترام، همکاری، تبادل اطلاعات و کیفیت تعاملات میان اعضای سازمان اشاره دارد. روابط مطلوب میان کارکنان و میان کارکنان و مدیران می‌تواند زمینه افزایش سرمایه اجتماعی، کاهش تعارض‌های غیرکارکردی و ارتقای همکاری را فراهم کند. مدل‌سازی روابط کارکنان با همکاران نیز نشان داده است که روابط کاری پدیده‌ای چندبعدی است که نحوه ادراک کارکنان از محیط سازمانی و شیوه مشارکت آنان در فعالیت‌های جمعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Moradian et al., 2022). از منظر رفتار آوایی، رابطه باکیفیت می‌تواند هزینه ادراک‌شده بیان نظر را کاهش دهد؛ زیرا کارکنان در روابط مبتنی بر اعتماد،

احتمال کمتری می‌دهند که ارائه پیشنهاد یا بیان نگرانی به واکنش منفی منجر شود. بر همین اساس، نتایج پژوهش درباره رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان نیز نشان داده است که نوع رفتار رهبر و شرایط ارتباطی حاکم بر سازمان در شکل‌گیری آوای کارکنان نقش دارد (Karimi & Shojaei, 2015). بنابراین، کیفیت روابط را می‌توان نه تنها یک پیامد رهبری، بلکه یک سازوکار میانجی احتمالی برای تبیین تبدیل رفتارهای رهبری به آوای سازمانی دانست.

در کنار عوامل سازمانی، تفاوت‌های فردی کارکنان نیز در تعیین احتمال بروز رفتار آوایی نقش دارند. یکی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها، شخصیت فعال است. افراد دارای شخصیت فعال صرفاً به شرایط محیطی پاسخ نمی‌دهند، بلکه می‌کوشند شرایط را تغییر دهند، فرصت‌ها را شناسایی کنند، ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مسائل اقدام کنند. شخصیت فعال با گرایش فرد به ایجاد تغییر هدفمند در محیط مرتبط است و می‌تواند نحوه تعامل فرد با اعضای گروه و واکنش او به شرایط کاری را تحت تأثیر قرار دهد (Buck, 2011). چنین افرادی معمولاً در برابر مشکلات سازمانی رویکرد منفعلانه ندارند و احتمال بیشتری دارد که پیشنهادهای خود را مطرح کنند یا برای بهبود شرایط اقدام کنند. بر همین اساس، پژوهش‌های مرتبط با نقش شخصیت و جو مشارکتی نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند در کنار شرایط رهبری و سازمانی، رفتار آوایی کارکنان را پیش‌بینی کنند (Öztürk, 2014).

در محیط سازمانی، اثر شخصیت فعال بر آوا نیز ممکن است تحت تأثیر شرایط شغلی و ادراک کارکنان از حمایت سازمانی قرار گیرد. شواهد نشان داده‌اند که شخصیت فعال با آوای کارکنان ارتباط مثبت دارد و ویژگی‌های شغل و حمایت ادراک‌شده سازمانی می‌توانند در نحوه بروز این رابطه نقش داشته باشند (Yazdanshenas & Habibizad, 2017). این موضوع اهمیت بررسی هم‌زمان عوامل فردی و سازمانی را آشکار می‌کند؛ زیرا حتی افراد فعال برای تبدیل انگیزه تغییر به رفتار آشکار نیازمند محیطی هستند که مشارکت را امکان‌پذیر و کم‌خطر سازد. از این رو، می‌توان انتظار داشت افراد دارای شخصیت فعال نه تنها مستقیماً آوای بیشتری نشان دهند، بلکه از طریق شکل‌دهی روابط مؤثرتر، تعامل بیشتر با دیگران و ادراک بالاتر از توانایی اثرگذاری بر محیط، زمینه بروز آوای سازمانی را نیز تقویت کنند.

یکی دیگر از سازوکارهای روان‌شناختی مهم در این زمینه، توانمندسازی روان‌شناختی است. این مفهوم به ادراک کارکنان از معنا، شایستگی، خودمختاری و توانایی اثرگذاری بر نتایج کاری اشاره دارد. کارکنانی که خود را توانمند می‌دانند، احساس می‌کنند کارشان ارزشمند است، از توانایی لازم برای انجام آن برخوردارند، در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف خود آزادی نسبی دارند و می‌توانند بر پیامدهای محیط کار اثر بگذارند. چنین ادراکی در نظریه می‌تواند آنان را برای مشارکت، ابتکار و بیان دیدگاه‌های اصلاحی آماده‌تر سازد. مطالعات نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند به افزایش چابکی نیروی کار و آمادگی کارکنان برای واکنش سازگارانه به شرایط متغیر کمک کند (Amanda et al., 2024). همچنین، در محیط‌های آموزشی، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یکی از سازوکارهای اثرگذاری رهبری توانمندساز بر نگرش‌ها و جهت‌گیری حرفه‌ای معلمان مورد تأکید قرار گرفته است (Wang, 2025).

با این حال، توانمندسازی روان‌شناختی صرفاً محصول ویژگی‌های فردی نیست و به شدت از ساختار و شرایط اجتماعی سازمان تأثیر می‌پذیرد. پژوهش‌های چندسطحی نشان داده‌اند که میان توانمندسازی اعمال‌شده از سوی رهبر، تجربه توانمندی کارکنان و شرایط ساختاری محیط کار ممکن است تفاوت یا شکاف وجود داشته باشد و همین ناهمخوانی می‌تواند پیامدهای رفتاری متفاوتی ایجاد کند (Kanjanakan et al., 2023). همچنین، پایین بودن توانمندسازی ساختاری می‌تواند اثرات مثبت رهبری توانمندساز را بر توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان محدود سازد (Dennerlein, 2023). بنابراین، حتی اگر یک کارمند از نظر ذهنی احساس شایستگی و خودمختاری کند، در صورتی

که ساختار سازمانی فرصت کافی برای مشارکت و اثرگذاری فراهم نکند، این احساس الزاماً به رفتار آوایی بیشتر منجر نمی‌شود. این نکته به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی دارای ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی اهمیت دارد.

در پژوهش‌های داخلی نیز توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان حلقه‌ای مهم میان شرایط مدیریتی و پیامدهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. شواهد نشان می‌دهد رهبری خیرخواهانه می‌تواند با تقویت احساس شایستگی، معناداری و خودمختاری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را افزایش دهد (Sepahvand & Hasanvand, 2018). همچنین، ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی آنان ارتباط دارد و شرایط هیجانی کارکنان می‌تواند در شدت این رابطه مؤثر باشد (Kashani & Erfani, 2022). از سوی دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیری میانجی در ارتباط میان یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی نیز مطرح شده است (Mahdiah & Mohammadi, 2020). مجموعه این یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند هم پیامد شیوه رهبری و هم سازوکاری برای تبدیل عوامل فردی و سازمانی به رفتارهای کاری باشد؛ با این حال، جهت و شدت تأثیر آن بر آوای سازمانی نیازمند بررسی تجربی در بافت‌های مشخص است.

برآیند ادبیات موجود نشان می‌دهد که آوای سازمانی حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه در تعامل میان خصوصیات فردی کارکنان، رفتار رهبران، کیفیت روابط و ادراک کارکنان از اختیار و توانایی اثرگذاری بر محیط شکل می‌گیرد. با وجود این، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین این روابط را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند؛ برای مثال، برخی مطالعات بر رهبری پدران و پیامدهای آن، برخی بر شخصیت فعال و آوای کارکنان و گروهی دیگر بر توانمندسازی روان‌شناختی یا روابط رهبر-عضو تمرکز داشته‌اند. در نتیجه، هنوز درباره نحوه عملکرد هم‌زمان این عوامل در قالب یک مدل یکپارچه، به‌ویژه در محیط مدارس، شواهد محدودی وجود دارد. این خلأ در مورد معلمان اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا مدارس از یک سو سازمان‌هایی رسمی و دارای ساختار سلسله‌مراتبی هستند و از سوی دیگر برای مواجهه با مسائل آموزشی، تغییرات برنامه‌ای و نیازهای متنوع دانش‌آموزان به مشارکت حرفه‌ای و بیان فعال دیدگاه‌های معلمان نیاز دارند. افزون بر این، وجود نتایج متفاوت درباره پیامدهای ابعاد حمایتی و اقتدارگرایانه رهبری پدران و نیز وابستگی توانمندسازی به شرایط ساختاری نشان می‌دهد که بررسی مستقیم و غیرمستقیم این متغیرها می‌تواند به تبیین دقیق‌تر آوای سازمانی در مدارس کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر مدل‌سازی رابطه علی رهبری پدران و شخصیت فعال با آوای سازمانی با بررسی نقش میانجی کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی در میان معلمان ابتدایی شهر ارومیه بود.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر اهداف خود کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی و مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان ابتدایی شهر ارومیه در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ هستند که تعداد آنها حدود ۲۸۰۰ نفر است. در این پژوهش، روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای از نوع نسبتی بود. با توجه به این که معلمان از دو جنسیت مرد و زن هستند، بنابراین طبقه بر اساس جنسیت در نظر گرفته شد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۳۸ نفر انتخاب گردید. ابزارهای گردآوری داده‌ها به شرح زیر بودند:

- ۱) رهبری پدران: برای سنجش رهبری پدران از پرسشنامه ۱۶ سوالی رهبری پدران چنگ و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شده است. نمره گذاری بر اساس مقیاس پنج لیکرتی (از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵)) می‌باشد. از آنجایی که پرسشنامه مورد نظر

استاندارد است و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته؛ بنابراین؛ روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی دیگر، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط اساتید گروه و همچنین تحلیل عاملی تاییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/840$ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

(۲) شخصیت فعال: برای سنجش شخصیت فعال از پرسشنامه ده سوالی شخصیت فعال باک^۱ (۲۰۱۱) استفاده شده است. این پرسشنامه تک بعدی است و بصورت کلی تعهد حرفه‌ای را می‌سنجد. نمره گذاری بر اساس مقیاس پنج لیکرتی (از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵)) می‌باشد. از آنجایی که پرسشنامه مورد نظر استاندارد است و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته؛ بنابراین روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی دیگر، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط اساتید گروه و همچنین تحلیل عاملی تاییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/885$ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

(۳) آوای سازمانی: برای سنجش آوای سازمانی از پرسشنامه ۱۵ سوالی آوای سازمانی زهیر و اردوغان (۲۰۱۱) استفاده شده است. نمره گذاری بر اساس مقیاس پنج لیکرتی (از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵)) می‌باشد. از آنجایی که پرسشنامه مورد نظر استاندارد است و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته؛ بنابراین روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی دیگر، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط اساتید گروه و همچنین تحلیل عاملی تاییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/932$ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

(۴) کیفیت روابط: برای سنجش کیفیت روابط از پرسشنامه ۱۹ سوالی کیفیت روابط مرادیان و همکاران (۱۴۰۱) استفاده شده است. نمره گذاری بر اساس مقیاس پنج لیکرتی (از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵)) می‌باشد. از آنجایی که پرسشنامه مورد نظر استاندارد است و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته؛ بنابراین روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی دیگر، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط اساتید گروه و همچنین تحلیل عاملی تاییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/907$ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

(۵) توانمند سازی روانشناختی: برای سنجش توانمند سازی روانشناختی از پرسشنامه ۱۲ سوالی توانمندسازی روانشناختی کانجاناکان^۲ (۲۰۲۳) استفاده شده است. نمره گذاری بر اساس مقیاس پنج لیکرتی (از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵)) می‌باشد. از آنجایی که پرسشنامه مورد نظر استاندارد است و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته؛ بنابراین روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی دیگر، روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط اساتید گروه و همچنین تحلیل عاملی تاییدی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $0/923$ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 28 و Smart PLS3 و از آزمون‌های ضریب همبستگی و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

1 Bak

2 Kanjanakan

یافته‌ها

از میان کسانی که به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند، ۸۷ نفر (۲۵/۷ درصد) مرد و ۲۵۱ نفر (۷۴/۳ درصد) زن بوده‌اند. نتایج نشان دهنده این است که مشارکت زنان در تحقیق بیشتر بوده است. وضعیت مدرک تحصیلی ۱۴۷ نفر کارشناسی (۴۳/۵ درصد)، ۱۸۲ نفر کارشناسی ارشد (۵۳/۸ درصد) و ۹ نفر (۲/۷ درصد) دکتری بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بوده است. وضعیت استخدام ۱۰۷ نفر پیمانی (۳۱/۷ درصد) و ۲۲۷ نفر (۶۷/۲ درصد) رسمی بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان رسمی بوده است. سابقه ۵۹ نفر (۱۷/۵ درصد) زیر ۵ سال، بین ۶ تا ۱۰ سال ۱۱۷ نفر (۳۴/۶ درصد)، ۱۱ تا ۲۰ سال ۱۰۲ نفر (۳۰/۲ درصد) و ۲۰ سال به بالا ۶۰ نفر (۱۷/۸ درصد) بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان ۶ تا ۱۰ سال بوده است. ۱۴۵ نفر ناحیه یک (۴۲/۹ درصد) و ۱۹۳ نفر (۵۷/۱ درصد) ناحیه دو بوده‌اند که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان ناحیه دو آموزش و پرورش بوده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرها

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱	رهبری پدران	۵۱/۵۲	۱۰/۲۸	۰/۲۳۰	-۰/۱۴۲
۲	شخصیت فعال	۳۹/۹۱	۶/۱۰	-۰/۴۱۳	۰/۲۸۴
۳	آوای سازمانی	۴۳/۵۹	۱۲/۵۰	۰/۸۵۶	۰/۲۵۱
۴	کیفیت روابط	۶۷/۶۵	۱۲/۴۱	-۰/۳۲۱	۰/۴۰۷
۵	توانمند سازی روانشناختی	۴۸/۱۱	۷/۷۴	-۰/۷۰۵	۱/۰۱۸

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابر این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۲: ماتریس ضریب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	معنی‌داری
۱	رهبری پدران	۱					-----
۲	شخصیت فعال	۰/۴۳۶**	۱				۰/۰۰۱
۳	آوای سازمانی	۰/۲۸۹**	۰/۲۳۱**	۱			۰/۰۰۱
۴	کیفیت روابط	۰/۳۸۷**	۰/۴۳۵**	۰/۴۸۴**	۱		۰/۰۰۱
۵	توانمند سازی روانشناختی	۰/۳۸۰**	۰/۵۴۷**	۰/۲۲۰**	۰/۶۳۷**	۱	۰/۰۰۱

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش مثبت و در سطح ۰/۰۰۱ درصد معنی دار است. بنابراین؛ پیشفرض مدل معادلات ساختاری برقرار است. در این قسمت تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۳: شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
۱	رهبری پدران	۰/۸۹۴	۰/۹۱۴	۰/۴۸۲
۲	شخصیت فعال	۰/۸۸۷	۰/۹۰۸	۰/۴۹۶
۳	آوای سازمانی	۰/۹۲۹	۰/۹۳۷	۰/۴۹۷
۴	کیفیت روابط	۰/۹۱۱	۰/۹۲۴	۰/۴۰۱
۵	توانمند سازی روانشناختی	۰/۹۲۴	۰/۹۳۵	۰/۵۴۸

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است که این امر حاکی از روایی همگرایی قابل قبول است. همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بیشتر از ۰/۰۵ است (به جز متغیرهای رهبری پدران که برابر با ۰/۴۸۱، شخصیت فعال برابر با ۰/۴۹۷ و کیفیت روابط برابر با ۰/۴۰۱ است که این مقدار هم نزدیک به ۰/۰۵ است) که نشان دهنده روایی می‌باشد. لازم به ذکر است که اگر برای متغیری دو مورد از این شاخص‌ها در حد قابل قبول باشد، مشکلی در داده‌ها ایجاد نمی‌کند، بنابراین سازه‌های مورد نظر پایا می‌باشند.

جدول ۴: شاخص فورنل-لارکر متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱	آوای سازمانی	۰/۷۰۵	۱			
۲	توانمند سازی روانشناختی	۰/۳۰۰	۰/۷۴۰	۱		
۳	رهبری پدران	۰/۲۹۰	۰/۴۳۲	۰/۶۹۴	۱	
۴	شخصیت فعال	۰/۳۳۴	۰/۵۵۸	۰/۴۳۸	۰/۷۰۴	۱
۵	کیفیت روابط	۰/۵۳۰	۰/۶۴۸	۰/۴۲۶	۰/۴۵۹	۰/۶۳۳

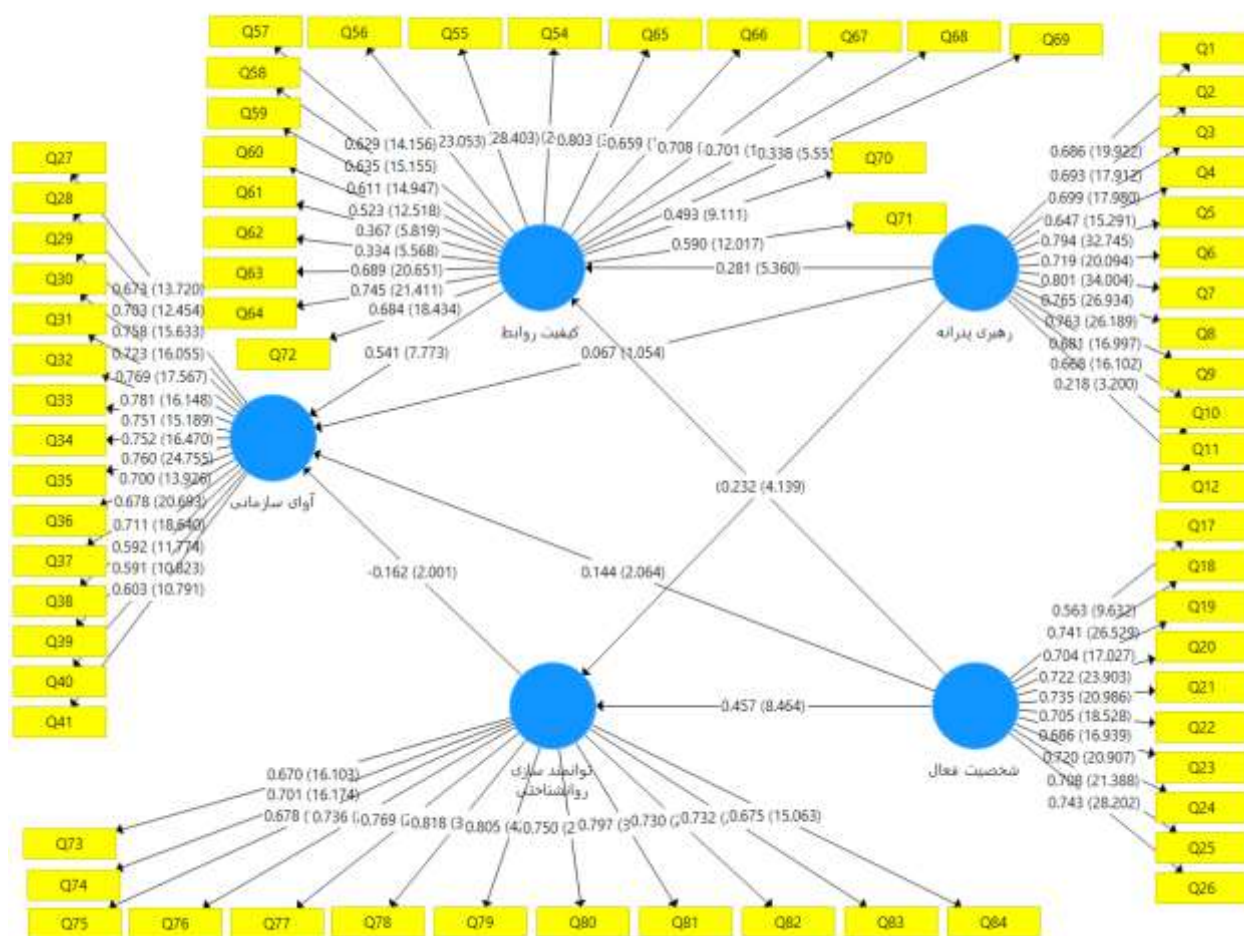
به منظور بررسی روایی واگرایی سازه‌های پژوهش از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. بر اساس این معیار، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر سازه باید بزرگ‌تر از ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان می‌دهد که در تمام سازه‌ها مقدار جذر AVE (اعداد قطر اصلی) از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها بزرگ‌تر یا قابل قبول است، می‌توان نتیجه گرفت مدل اندازه‌گیری پژوهش از روایی واگرایی مطلوبی برخوردار است و سازه‌های آوای سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، رهبری پدران، شخصیت فعال و کیفیت روابط از یکدیگر متمایز هستند.

جدول ۵: مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

متغیرها	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی	متغیرها	سوالات	بار عاملی	معنی داری	آماره تی
رهبری پدران	۱	۰/۶۸۶	۰/۰۰۱	۱۹/۶۶۸	کیفیت روابط	۴	۰/۶۴۷	۰/۰۰۱	۱۵/۳۱۷
	۲	۰/۶۹۳	۰/۰۰۱	۱۷/۵۸۷		۵	۰/۷۹۴	۰/۰۰۱	۳۲/۰۰۱
	۳	۰/۶۹۹	۰/۰۰۱	۱۷/۹۶۶		۶	۰/۷۱۹	۰/۰۰۱	۲۰/۰۰۶
	۴	۰/۶۴۷	۰/۰۰۱	۱۵/۳۱۷		۷	۰/۸۰۱	۰/۰۰۱	۳۳/۸۴۶
	۵	۰/۷۹۴	۰/۰۰۱	۳۲/۰۰۱					
	۶	۰/۷۱۹	۰/۰۰۱	۲۰/۰۰۶					
	۷	۰/۸۰۱	۰/۰۰۱	۳۳/۸۴۶					

Personal Development and Organizational Transformation

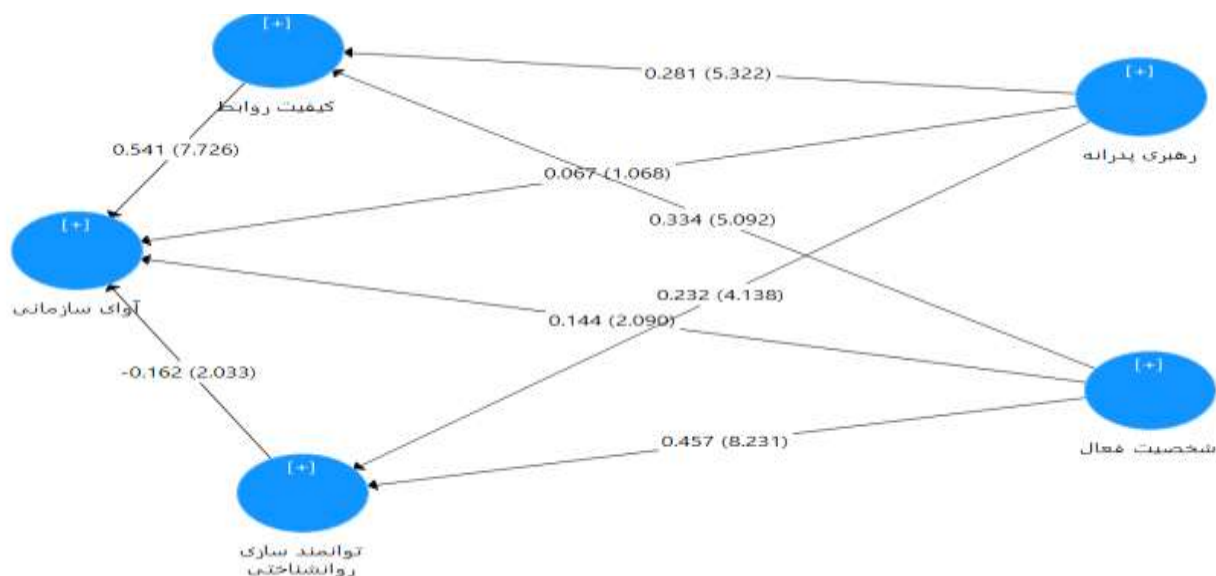
۱۵/۴۷۰	۰/۰۰۱	۰/۶۳۵	۵۸		۲۶/۴۲۳	۰/۰۰۱	۰/۷۶۵	۸	
۱۴/۸۲۶	۰/۰۰۱	۰/۶۱۱	۵۹		۲۵/۳۳۵	۰/۰۰۱	۰/۷۶۳	۹	
۱۲/۵۵۸	۰/۰۰۱	۰/۵۲۳	۶۰		۱۶/۷۴۰	۰/۰۰۱	۰/۶۸۱	۱۰	
۵/۸۵۹	۰/۰۰۱	۰/۳۶۷	۶۱		۱۵/۹۱۷	۰/۰۰۱	۰/۶۶۸	۱۱	
۵/۵۰۰	۰/۰۰۱	۰/۳۳۴	۶۲		۳/۲۰۷	۰/۰۰۱	۰/۵۲۶	۱۲	
۱۹/۹۰۸	۰/۰۰۱	۰/۶۸۹	۶۳		۹/۵۷۹	۰/۰۰۱	۰/۵۶۳	۱۷	شخصیت فعال
۲۱/۰۳۴	۰/۰۰۱	۰/۷۴۵	۶۴		۲۶/۳۹۱	۰/۰۰۱	۰/۷۴۱	۱۸	
۳۶/۰۷۷	۰/۰۰۱	۰/۸۰۳	۶۵		۱۷/۴۰۷	۰/۰۰۱	۰/۷۰۴	۱۹	
۱۸/۲۰۳	۰/۰۰۱	۰/۶۵۹	۶۶		۲۳/۷۲۶	۰/۰۰۱	۰/۷۲۲	۲۰	
۲۱/۵۳۰	۰/۰۰۱	۰/۷۰۸	۶۷		۲۱/۲۰۵	۰/۰۰۱	۰/۷۳۵	۲۱	
۱۸/۰۳۰	۰/۰۰۱	۰/۷۰۱	۶۸		۱۸/۳۴۵	۰/۰۰۱	۰/۷۰۵	۲۲	
۵/۶۳۸	۰/۰۰۱	۰/۴۱۲	۶۹		۱۷/۲۴۳	۰/۰۰۱	۰/۶۸۶	۲۳	
۹/۲۸۷	۰/۰۰۱	۰/۴۹۳	۷۰		۲۰/۸۵۷	۰/۰۰۱	۰/۷۲۰	۲۴	
۱۲/۱۳۳	۰/۰۰۱	۰/۵۹۰	۷۱		۲۱/۲۹۶	۰/۰۰۱	۰/۷۰۸	۲۵	
۱۸/۳۴۲	۰/۰۰۱	۰/۶۸۴	۷۲		۲۸/۲۵۰	۰/۰۰۱	۰/۷۴۳	۲۶	
۱۶/۳۵۷	۰/۰۰۱	۰/۶۷۰	۷۳	توانمندسازی روانشناختی	۱۴/۲۲۸	۰/۰۰۱	۰/۶۷۳	۲۷	آوای سازمانی
۱۶/۶۳۰	۰/۰۰۱	۰/۷۰۱	۷۴		۱۲/۷۴۹	۰/۰۰۱	۰/۷۰۳	۲۸	
۱۷/۵۶۵	۰/۰۰۱	۰/۶۷۸	۷۵		۱۶/۱۴۱	۰/۰۰۱	۰/۷۵۸	۲۹	
۲۲/۱۴۷	۰/۰۰۱	۰/۷۳۶	۷۶		۱۶/۵۷۰	۰/۰۰۱	۰/۷۲۳	۳۰	
۲۳/۳۷۱	۰/۰۰۱	۰/۷۶۹	۷۷		۱۷/۹۳۸	۰/۰۰۱	۰/۷۶۹	۳۱	
۳۷/۷۸۹	۰/۰۰۱	۰/۸۱۸	۷۸		۱۶/۵۹۳	۰/۰۰۱	۰/۷۸۱	۳۲	
۴۲/۲۵۳	۰/۰۰۱	۰/۸۰۵	۷۹		۱۵/۵۱۷	۰/۰۰۱	۰/۷۵۱	۳۳	
۲۳/۹۲۱	۰/۰۰۱	۰/۷۵۰	۸۰		۱۶/۸۶۰	۰/۰۰۱	۰/۷۵۲	۳۴	
۳۲/۳۲۳	۰/۰۰۱	۰/۷۹۷	۸۱		۲۵/۵۳۱	۰/۰۰۱	۰/۷۶۰	۳۵	
۲۱/۰۵۷	۰/۰۰۱	۰/۷۳۰	۸۲		۱۴/۱۶۶	۰/۰۰۱	۰/۷۰۰	۳۶	
۲۴/۵۰۴	۰/۰۰۱	۰/۷۳۲	۸۳		۲۱/۲۱۲	۰/۰۰۱	۰/۶۷۸	۳۷	
۱۵/۰۴۹	۰/۰۰۱	۰/۶۷۵	۸۴		۱۸/۷۱۹	۰/۰۰۱	۰/۷۱۱	۳۸	



شکل ۲: مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

در جدول ۵ مقادیر بار عاملی، آماره t و سطح معناداری سؤالات مربوط به متغیرهای پژوهش ارائه شده است. مطابق نتایج، تمام بارهای عاملی بین ۰/۴۱۲ تا ۰/۸۱۸ قرار گرفته‌اند که از آستانه پذیرفته‌شده ۰/۴۰ بالاتر بوده و نشان‌دهنده روایی همگرایی مناسب سازه‌ها است. همچنین تمام بارهای عاملی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بوده و آماره‌های t آن‌ها بین ۳/۲۰۷ تا ۳۳/۸۴۶ به دست آمده است که بسیار بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ در سطح ۹۵ درصد می‌باشد. بنابراین تمامی گویه‌ها از کفایت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوطه برخوردار بوده و روایی همگرا و پایایی بیرونی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. (سؤالات ۱۳ تا ۱۶ متغیر رهبری پدران کمتر از مقدار بحرانی بود، بنابراین از مدل حذف شدند). برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخص NFI بالاتر از ۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۱۱۸ و شاخص NFI، ۰/۵۵۸ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تایید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می‌دهد (شکل ۳).



شکل ۳: اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معنی داری	وضعیت فرضیه
۱	رهبری پدران بر آوای سازمانی	۰/۰۶۷	۱/۰۶۸	۰/۲۸۶	رد
۲	رهبری پدران بر کیفیت روابط	۰/۲۸۱	۵/۳۲۲	۰/۰۰۰	تأیید
۳	رهبری پدران بر توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۲۳۲	۴/۱۳۸	۰/۰۰۰	تأیید
۴	شخصیت فعال بر آوای سازمانی	۰/۱۴۴	۲/۰۹۰	۰/۰۳۷	تأیید
۵	شخصیت فعال بر کیفیت روابط	۰/۳۳۴	۵/۰۹۲	۰/۰۰۰	تأیید
۶	شخصیت فعال بر توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۴۵۷	۸/۲۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
۷	توانمندسازی روان‌شناختی بر آوای سازمانی	-۰/۱۶۲	۲/۰۳۳	۰/۰۴۲	تأیید
۸	کیفیت روابط بر آوای سازمانی	۰/۵۴۱	۷/۷۲۶	۰/۰۰۰	تأیید
۹	کیفیت روابط میانجی رابطه رهبری پدران و آوای سازمانی	۰/۱۵۲	۴/۲۷۹	۰/۰۰۰	تأیید
۱۰	کیفیت روابط میانجی رابطه شخصیت فعال و آوای سازمانی	۰/۱۸۱	۴/۵۶۶	۰/۰۰۰	تأیید
۱۱	توانمندسازی روان‌شناختی میانجی رابطه رهبری پدران و آوای سازمانی	-۰/۰۳۸	۱/۶۷۳	۰/۰۹۴	رد
۱۲	توانمندسازی روان‌شناختی میانجی رابطه شخصیت فعال و آوای سازمانی	-۰/۰۷۴	۱/۹۹۷	۰/۰۴۶	تأیید

جدول ۶ نتایج آزمون مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. وقتی مقدار تی بیشتر از ۱/۹۶ باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. و وقتی که مقدار تی کمتر از ۱/۹۶ باشد به معنی رد فرضیه است. نتایج حاصل از آزمون مدل ساختاری نشان داد که رهبری پدران تأثیری معنادار بر آوای سازمانی نداشت (ضریب ۰/۰۶۷، تی ۱/۰۶۸، معنی داری ۰/۲۸۶)، اما بر کیفیت روابط (۰/۲۸۱، ۵/۳۲۲، ۰/۰۰۰) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۲۳۲، ۴/۱۳۸، ۰/۰۰۰) اثر مثبت و معناداری داشت. شخصیت فعال نیز بر آوای سازمانی (۰/۱۴۴، ۲/۰۹۰، ۰/۰۳۷)، کیفیت روابط (۰/۳۳۴، ۵/۰۹۲، ۰/۰۰۰) و توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۴۵۷، ۸/۲۳۱، ۰/۰۰۰) تأثیری مثبت و معنادار بر جای گذاشت. در مورد پیامدهای رفتاری، توانمندسازی روان‌شناختی اثر معناداری بر آوای سازمانی داشت، هرچند این رابطه منفی بود (-۰/۱۶۲، ۲/۰۳۳، ۰/۰۴۲). همچنین کیفیت روابط تأثیری قوی و معنادار بر آوای سازمانی داشت (۰/۵۴۱، ۷/۷۲۶، ۰/۰۰۰). بررسی نقش میانجی نیز نشان داد کیفیت روابط میانجی رابطه رهبری پدران با آوای سازمانی (۰/۱۵۲، ۴/۲۷۹، ۰/۰۰۰) و نیز شخصیت فعال با آوای سازمانی (۰/۱۸۱، ۴/۵۶۶، ۰/۰۰۰) است، درحالی‌که توانمندسازی روان‌شناختی تنها در رابطه میان شخصیت فعال و

آوای سازمانی میانجی‌گری ضعیف و منفی داشت (۰/۰۷۴، ۱/۹۹۷، ۰/۰۴۶) و در سایر مسیرها معنادار نبود. این یافته‌ها نقش مهم کیفیت روابط را در تقویت پیامدهای رفتاری کارکنان تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که اثرگذاری سازه‌های فردی و رهبری بیش از آنکه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی منتقل شود، از مسیر بهبود کیفیت تعاملات میان فردی تحقق می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری پدران و شخصیت فعال با آوای سازمانی با نقش میانجی کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی در میان معلمان مدارس ابتدایی انجام شد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که الگوی روابط میان متغیرهای پژوهش از پیچیدگی قابل توجهی برخوردار است؛ به گونه‌ای که رهبری پدران به‌طور مستقیم آوای سازمانی را پیش‌بینی نکرد، اما با کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معنادار داشت. در مقابل، شخصیت فعال هم به‌طور مستقیم آوای سازمانی را پیش‌بینی کرد و هم بر کیفیت روابط و توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت داشت. از میان دو متغیر میانجی، کیفیت روابط اثر مثبت و نسبتاً قوی بر آوای سازمانی نشان داد، در حالی که توانمندسازی روان‌شناختی رابطه‌ای منفی و معنادار با آوای سازمانی داشت. همچنین، کیفیت روابط توانست رابطه رهبری پدران و شخصیت فعال با آوای سازمانی را میانجی‌گری کند؛ اما توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه میان رهبری پدران و آوای سازمانی نقش میانجی معناداری نداشت و تنها در رابطه میان شخصیت فعال و آوای سازمانی، میانجی‌گری ضعیف و منفی نشان داد. این الگو بیانگر آن است که در محیط آموزشی مورد مطالعه، سازوکارهای رابطه‌ای بیش از ادراک فردی از توانمندی در تبدیل ویژگی‌های رهبری و فردی به رفتار آوایی نقش دارند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که رهبری پدران اثر مستقیم و معناداری بر آوای سازمانی معلمان ندارد. این نتیجه نشان می‌دهد که صرف برخورداری مدیر از ویژگی‌های رهبری پدران برای ترغیب معلمان به بیان پیشنهادها، انتقادات و نگرانی‌های حرفه‌ای کافی نیست. رهبری پدران ترکیبی از خیرخواهی، اخلاق‌مداری و اقتدارگرایی است و همین ماهیت چندبعدی می‌تواند توضیح‌دهنده فقدان یک اثر مستقیم یکنواخت باشد. در الگوی کلاسیک رهبری پدران، بعد خیرخواهانه بر توجه شخصی و حمایت از کارکنان، بعد اخلاقی بر رفتار الگووار و مشروعیت اخلاقی رهبر و بعد اقتدارگراییانه بر کنترل و اقتدار مدیر تأکید دارد (Cheng et al., 2000). بنابراین، در حالی که ابعاد خیرخواهانه و اخلاقی ممکن است کارکنان را به مشارکت تشویق کنند، جنبه اقتدارگراییانه می‌تواند آنان را در بیان دیدگاه‌های انتقادی محتاط سازد. این تبیین با یافته‌هایی که نشان داده‌اند ابعاد مختلف رهبری پدران پیامدهای متفاوتی برای کارکنان دارند، قابل فهم است (Duangekanong et al., 2017). همچنین، پژوهش‌های مربوط به رهبری نشان داده‌اند که تأثیر سبک رهبر بر عملکرد و رفتار اعضای گروه معمولاً از طریق فرایندهای تعاملی و شرایط تیمی تحقق می‌یابد و الزاماً یک رابطه مستقیم و ساده نیست (Knight, 2024).

یافته مربوط به عدم اثر مستقیم رهبری پدران بر آوا تا حدودی با نتایج برخی مطالعات قبلی متفاوت است. برای مثال، رابطه میان رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان در پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفته و نقش شرایطی نظیر تسهیم دانش نیز در این رابطه برجسته شده است (Karimi & Shojaei, 2015). همچنین، سبک رهبری رابطه‌مدار می‌تواند از طریق بهبود جو سازمانی زمینه افزایش آوای کارکنان را فراهم کند (Rastegar & Fotovat, 2020). این تفاوت می‌تواند ناشی از بافت خاص مدارس باشد. در محیط‌هایی که قواعد اداری، سلسله‌مراتب و نقش‌های رسمی برجستگی بیشتری دارند، حمایت مدیر ممکن است لزوماً به این معنا نباشد که کارکنان بیان مخالفت یا انتقاد را بدون پیامد تلقی کنند. ادبیات سکوت سازمانی نیز نشان می‌دهد که نحوه رفتار اخلاقی مدیران و فضای ارتباطی سازمان می‌تواند در تصمیم

کارکنان برای بیان یا عدم بیان مسائل نقش داشته باشد (Zehir & Erdogan, 2011). بنابراین، یافته پژوهش حاضر را می‌توان به این صورت تفسیر کرد که رهبری پدرانه برای اثرگذاری بر آوا نیازمند سازوکارهای واسطه‌ای است و یکی از مهم‌ترین این سازوکارها، کیفیت روابط است. یافته دوم نشان داد که رهبری پدرانه بر کیفیت روابط اثر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با مبانی نظری این سبک رهبری سازگاری بالایی دارد؛ زیرا توجه به رفاه کارکنان، رفتار خیرخواهانه، حمایت شخصی و اخلاق‌مداری رهبر می‌تواند زمینه اعتماد و تعامل مثبت را فراهم آورد. پژوهش راج و ساراسواتی نیز نشان داده است که رهبری پدرانه پیامدهای مهمی برای روابط محیط کار دارد و نحوه تعامل رهبر با کارکنان می‌تواند کیفیت روابط سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Raj & Saraswathy, 2024). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که ابعاد رهبری پدرانه از طریق اعتماد شناختی و عاطفی کارکنان به رهبر می‌تواند پیامدهای مثبت سازمانی ایجاد کنند (Lee, 2025). از سوی دیگر، تأمین نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان یکی از مسیرهایی است که رهبری پدرانه از طریق آن اعتماد زیردستان به سرپرستان را تقویت می‌کند (Tang et al., 2021). این شواهد با یافته حاضر همسو هستند و نشان می‌دهند که رفتار پدرانه مدیر می‌تواند پیش از آنکه مستقیماً به رفتارهای مشارکتی منجر شود، کیفیت رابطه میان مدیر و کارکنان را تغییر دهد.

رهبری پدرانه همچنین اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی داشت. این یافته را می‌توان بر اساس ماهیت حمایتی و خیرخواهانه رهبری پدرانه تبیین کرد. هنگامی که مدیر به رشد حرفه‌ای کارکنان توجه می‌کند، از آنان حمایت می‌کند و ارزش و اهمیت کار آنان را به رسمیت می‌شناسد، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان احساس شایستگی، معناداری و تأثیرگذاری کنند. این نتیجه با پژوهشی که نقش رهبری خیرخواهانه را در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نشان داده است، همسو است (Sepahvand & Hasanvand, 2018). همچنین، ادراک رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه دارد (Kashani & Erfani, 2022). یافته‌های مربوط به رهبری پدرانه و بهزیستی روان‌شناختی نیز نشان می‌دهد که این سبک می‌تواند از طریق ایجاد تجربه معنادارتر از کار، پیامدهای روان‌شناختی مثبتی برای کارکنان داشته باشد (Çetin et al., 2017). در محیط آموزشی نیز ارتباط رهبری پدرانه با توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار خلاقانه معلمان گزارش شده است (Chalak Boneh Kahl & Azizi, 2025). همچنین، فراتحلیل پژوهش‌های رهبری پدرانه نشان داده است که این سبک با نوآوری کارکنان مرتبط است، که می‌تواند بیانگر ظرفیت آن برای ایجاد شرایط روان‌شناختی مساعد برای کنشگری کارکنان باشد (Lu et al., 2022).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، اثر مثبت و معنادار شخصیت فعال بر آوای سازمانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که معلمانی که تمایل بیشتری به پیش‌قدم شدن، شناسایی فرصت‌ها و ایجاد تغییر دارند، بیشتر احتمال دارد دیدگاه‌ها، پیشنهادها و نگرانی‌های خود را در محیط مدرسه بیان کنند. این یافته از نظر نظری قابل انتظار است، زیرا افراد دارای شخصیت فعال به جای پذیرش منفعلانه شرایط موجود، تمایل دارند محیط خود را تغییر دهند و برای اصلاح مسائل اقدام کنند (Buck, 2011). نتایج حاضر با پژوهش یزدان‌شناس و حبیبی‌زاد نیز همسو است که رابطه شخصیت فعال و آوای کارکنان را مورد تأیید قرار دادند و نشان دادند شرایط شغلی و حمایت سازمانی می‌تواند در این ارتباط نقش داشته باشند (Yazdanshenas & Habibizad, 2017). همچنین، پژوهش‌های مربوط به آوای کارکنان تأکید کرده‌اند که شخصیت در کنار شرایط رهبری و فضای مشارکتی یکی از عوامل تعیین‌کننده در بروز رفتار آوایی است (Öztürk, 2014). از این رو، می‌توان گفت بخشی از تفاوت معلمان در میزان مشارکت کلامی و ارائه پیشنهادها، به ویژگی‌های شخصیتی و گرایش آنان به کنشگری فعال مربوط است.

شخصیت فعال همچنین تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت روابط داشت. افراد فعال معمولاً منتظر آغاز تعامل از سوی دیگران نمی‌مانند و بیشتر در ایجاد ارتباط، جستجوی اطلاعات، حل مسائل و برقراری تعاملات کاری مشارکت می‌کنند. چنین رفتارهایی می‌تواند زمینه شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی مطلوب‌تر و روابط حرفه‌ای سازنده‌تر را فراهم سازد. این یافته با دیدگاهی سازگار است که روابط کارکنان را محصول فرایندهای تعاملی و رفتاری چندبعدی در محیط سازمانی می‌داند (Moradian et al., 2022). از سوی دیگر، شواهد فراتحلیلی مربوط به مبادله رهبر-عضو نشان داده است که کیفیت رابطه میان رهبر و کارکنان ارتباط نزدیکی با آوای کارکنان دارد (Daneshvar et al., 2022). بنابراین، کارکنان دارای شخصیت فعال ممکن است نه تنها مستقیماً تمایل بیشتری به بیان آوا داشته باشند، بلکه از طریق سرمایه‌گذاری بیشتر در تعاملات کاری، زمینه روابط باکیفیت‌تری را نیز ایجاد کنند و از این مسیر آمادگی بیشتری برای مشارکت سازمانی به دست آورند.

اثر مثبت شخصیت فعال بر توانمندسازی روان‌شناختی نیز تأیید شد و در میان مسیرهای پیش‌بین توانمندسازی، ضریب نسبتاً بالایی داشت. این یافته نشان می‌دهد افرادی که در برابر محیط رویکردی فعال و تغییرمحور دارند، بیشتر احتمال دارد خود را دارای شایستگی، اختیار و توان تأثیرگذاری بدانند. این افراد به جای تجربه خود به عنوان دریافت‌کننده منفعل تصمیم‌های سازمانی، نقش خود را در ایجاد تغییر برجسته‌تر ادراک می‌کنند. اهمیت ادراک توانمندی در پیامدهای سازمانی در مطالعات مختلف تأیید شده است. برای نمونه، توانمندسازی روان‌شناختی با چابکی نیروی کار مرتبط دانسته شده است (Amanda et al., 2024) و در محیط آموزشی نیز به عنوان سازوکاری در ارتباط میان رهبری توانمندساز و جهت‌گیری حرفه‌ای معلمان مطرح شده است (Wang, 2025). همچنین، نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبدیل یادگیری سازمانی به چابکی سازمانی گزارش شده است (Mahdieh & Mohammadi, 2020). بنابراین، یافته حاضر جایگاه شخصیت فعال را به عنوان یک منبع فردی مهم برای تقویت ادراک توانمندی کارکنان تأیید می‌کند.

یکی از برجسته‌ترین نتایج پژوهش، اثر مثبت و قوی کیفیت روابط بر آوای سازمانی بود. در واقع، در مقایسه با سایر پیش‌بین‌های مستقیم آوا، کیفیت روابط بیشترین ضریب اثر را نشان داد. این نتیجه بیانگر آن است که معلمان زمانی بیشتر دیدگاه‌ها و پیشنهادها را مطرح می‌کنند که رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، احترام، حمایت و تعامل مناسب با دیگران تجربه کنند. از منظر رفتاری، آوا تا حدی با خطر بین فردی همراه است؛ فرد با بیان نقد یا پیشنهاد ممکن است نگران واکنش مدیر یا همکاران باشد. رابطه باکیفیت این هزینه ادراک‌شده را کاهش می‌دهد و اطمینان بیشتری درباره پذیرفته شدن دیدگاه‌ها ایجاد می‌کند. این یافته با نتایج مرور نظام‌مند و فراتحلیل مربوط به مبادله رهبر-عضو و آوای کارکنان همسو است (Daneshvar et al., 2022). همچنین، رابطه‌مداری در رهبری از طریق ایجاد جو سازمانی مطلوب می‌تواند آوا را افزایش دهد (Rastegar & Fotovat, 2020). اهمیت اعتماد در پیامدهای رهبری پدیده‌ای نیز در مطالعات پیشین برجسته شده است (Lee, 2025). افزون بر آن، شناسایی فرهنگی سازمانی و احساس تعلق به محیط کار نیز می‌تواند با تمایل کارکنان به بیان آوا مرتبط باشد (Xie, 2024). بنابراین، مجموعه شواهد از این نتیجه حمایت می‌کند که بستر رابطه‌ای امن و حمایتگر یکی از پیش‌شرط‌های اصلی رفتار آوایی است.

در مقابل، توانمندسازی روان‌شناختی اثری منفی و معنادار بر آوای سازمانی نشان داد. این نتیجه در نگاه نخست برخلاف انتظار نظری است، زیرا معمولاً تصور می‌شود کارکنانی که احساس شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری بیشتری دارند، باید تمایل بیشتری به بیان نظرات خود داشته باشند. با این حال، یافته حاضر نشان می‌دهد که توانمندی ادراک‌شده لزوماً در همه بافت‌ها به رفتار آوایی بیشتر تبدیل نمی‌شود. برای تبیین این نتیجه می‌توان به تفاوت میان توانمندسازی روان‌شناختی و فرصت واقعی برای اثرگذاری اشاره کرد. پژوهش‌های چندسطحی نشان

داده‌اند که ممکن است میان میزان توانمندسازی ادراک‌شده کارکنان و شرایط واقعی توانمندسازی در محیط سازمان فاصله وجود داشته باشد و این «ناهمخوانی توانمندسازی» پیامدهای متفاوتی ایجاد کند (Kanjanakan et al., 2023). همچنین، پایین بودن توانمندسازی ساختاری می‌تواند اثرات مثبت رهبری توانمندساز و توانمندسازی روان‌شناختی را محدود کند (Dennerlein, 2023). بنابراین، ممکن است برخی معلمان با وجود احساس شایستگی و توانایی، در ساختار رسمی مدرسه فرصت یا امنیت کافی برای بیان دیدگاه‌های چالش‌برانگیز احساس نکنند. در چنین شرایطی، افزایش آگاهی فرد از قابلیت‌های خود بدون افزایش فرصت واقعی برای اثرگذاری حتی می‌تواند فاصله میان «توانستن» و «امکان عمل کردن» را برجسته‌تر سازد.

نتایج میانجی‌گری نیز اهمیت ویژه کیفیت روابط را تأیید کرد. کیفیت روابط به‌طور معناداری رابطه رهبری پدران با آوای سازمانی را میانجی‌گری کرد. این یافته تبیین می‌کند که چرا اثر مستقیم رهبری پدران بر آوا معنادار نبود؛ به نظر می‌رسد رهبری پدران ابتدا از طریق رفتارهای خیرخواهانه، اخلاقی و حمایتگرانه، اعتماد و کیفیت رابطه را تقویت می‌کند و سپس این بستر رابطه‌ای معلمان را برای بیان دیدگاه‌های خود آماده می‌سازد. این الگو با مطالعاتی که پیامدهای رابطه‌ای رهبری پدران را برجسته کرده‌اند، همخوانی دارد (Raj & Saraswathy, 2024). همچنین، نقش اعتماد به سرپرست به‌عنوان سازوکار انتقال اثر رهبری پدران در مطالعات پیشین مشاهده شده است (Lee, 2025; Tang et al., 2021). این یافته نشان می‌دهد که برای فهم اثر رهبری بر آوای کارکنان نباید تنها رفتارهای آشکار مدیر را بررسی کرد، بلکه باید کیفیت رابطه‌ای را که در نتیجه این رفتارها شکل می‌گیرد نیز در نظر گرفت.

کیفیت روابط همچنین رابطه شخصیت فعال با آوای سازمانی را میانجی‌گری کرد. بدین ترتیب، افراد فعال نه تنها مستقیماً آوای بیشتری نشان می‌دهند، بلکه بخشی از اثر آنان بر آوا از طریق توانایی در شکل‌دهی و حفظ روابط کاری مطلوب‌تر منتقل می‌شود. افراد فعال احتمالاً بیشتر در تعاملات پیش‌قدم می‌شوند، بازخورد می‌گیرند، شبکه‌های حمایتی ایجاد می‌کنند و از طریق این فرایندها رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و همکاری شکل می‌دهند. چنین رابطه‌ای می‌تواند مخاطرات ادراک‌شده بیان آوا را کاهش دهد. این نتیجه بار دیگر اهمیت ترکیب ویژگی‌های فردی و شرایط اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد و با پژوهش‌هایی که نقش شرایط سازمانی را در رابطه شخصیت فعال و آوای کارکنان برجسته کرده‌اند، سازگار است (Yazdanshenas & Habibizad, 2017). همچنین، اهمیت روابط کارکنان به‌عنوان ساختاری چندبعدی در شکل‌دهی رفتارهای سازمانی در پژوهش‌های داخلی مورد تأکید قرار گرفته است (Moradian et al., 2022).

در نهایت، توانمندسازی روان‌شناختی نتوانست رابطه رهبری پدران با آوای سازمانی را به‌طور معنادار میانجی‌گری کند، در حالی که در رابطه شخصیت فعال با آوا، اثر میانجی آن ضعیف و منفی بود. عدم میانجی‌گری در مسیر رهبری پدران نشان می‌دهد که اگرچه این سبک رهبری احساس توانمندی کارکنان را افزایش می‌دهد، افزایش این احساس به تنهایی برای تبدیل شدن به رفتار آوایی کافی نیست. در مقابل، مسیر کیفیت روابط عملکرد روشن‌تری داشت. در مورد شخصیت فعال نیز می‌توان گفت افراد فعال از یک سو احساس توانمندی بیشتری دارند، اما اگر محیط سازمانی ظرفیت متناسبی برای استفاده از این توانمندی فراهم نکند، این احساس الزاماً به بیان آوا منجر نمی‌شود. ادبیات توانمندسازی نیز تأکید می‌کند که پیامدهای مثبت توانمندسازی به تناسب میان ویژگی‌های فرد، رفتار رهبر و ساختار اجتماعی سازمان وابسته است (Dennerlein, 2023; Kanjanakan et al., 2023). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در مدارس مورد مطالعه، کیفیت روابط حلقه واسط مؤثرتری نسبت به توانمندسازی روان‌شناختی برای شکل‌گیری آوای سازمانی است.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آوای سازمانی معلمان از تعامل میان ویژگی‌های فردی، شیوه رهبری و کیفیت زمینه ارتباطی مدرسه شکل می‌گیرد. شخصیت فعال به‌عنوان یک منبع فردی، ظرفیت مستقیمی برای افزایش آوا دارد، در حالی که رهبری پدران بیشتر از طریق بهبود کیفیت روابط عمل می‌کند. اهمیت روابط میان فردی در این مدل نشان می‌دهد که کارکنان زمانی دانش، نگرانی‌ها و پیشنهادهای خود را آشکار می‌کنند که رابطه با مدیر و محیط اجتماعی سازمان را امن و حمایتگر ارزیابی کنند. هرچند سبک‌های رهبری مناسب می‌توانند رضایت، اعتماد، نوآوری و سایر پیامدهای مثبت را تقویت کنند (Allami, 2022; Lu et al., 2022)، یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که برای تبدیل این ظرفیت‌ها به رفتار آوایی، کیفیت تعاملات واقعی میان مدیر و معلمان نقشی بنیادی دارد. از این منظر، توسعه مدارس مشارکت‌محور تنها با افزایش اختیار یا تأکید بر ویژگی‌های فردی معلمان حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد ساختار رابطه‌ای است که در آن بیان دیدگاه، نقد سازنده و پیشنهاد اصلاحی به‌عنوان بخشی مشروع و ارزشمند از نقش حرفه‌ای معلم پذیرفته شود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها از طریق ابزارهای خودگزارشی گردآوری شدند و بنابراین احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی، خطای ادراک فردی و واریانس روش مشترک وجود دارد. دوم، جامعه پژوهش به معلمان مدارس ابتدایی شهر ارومیه محدود بود و ویژگی‌های فرهنگی، مدیریتی و ساختاری این مدارس ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر شهرها، مناطق آموزشی و مقاطع تحصیلی را محدود کند. سوم، طرح پژوهش مقطعی بود و اگرچه مدل معادلات ساختاری امکان آزمون روابط مفروض میان متغیرها را فراهم ساخت، از داده‌های مقطعی نمی‌توان استنباط قطعی درباره تقدم زمانی و علیت داشت. همچنین، ابعاد مختلف رهبری پدران به‌صورت جداگانه در مدل ساختاری بررسی نشدند و ممکن است مؤلفه‌های خیرخواهانه، اخلاقی و اقتدارگرایانه روابط متفاوتی با آوای سازمانی داشته باشند. در نهایت، برخی متغیرهای سازمانی و زمینه‌ای مانند امنیت روان‌شناختی، فرهنگ مدرسه، تمرکز تصمیم‌گیری و حمایت سازمانی در مدل وارد نشدند و ممکن است بخشی از روابط مشاهده‌شده تحت تأثیر این عوامل قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در میان معلمان مقاطع متوسطه، مدیران آموزشی و کارکنان سایر سازمان‌های عمومی و خصوصی و نیز در مناطق جغرافیایی متفاوت تکرار کنند تا میزان ثبات و تعمیم‌پذیری الگوی به‌دست‌آمده مشخص شود. استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند امکان بررسی ترتیب زمانی تغییرات رهبری، کیفیت روابط، توانمندسازی و آوا را فراهم کرده و استنباط‌های علی دقیق‌تری ایجاد کند. همچنین، بررسی جداگانه ابعاد خیرخواهانه، اخلاقی و اقتدارگرایانه رهبری پدران می‌تواند روشن سازد کدام مؤلفه‌ها آوای سازمانی را تقویت و کدام مؤلفه‌ها آن را محدود می‌کنند. پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، اعتماد سازمانی، حمایت ادراک‌شده، فرهنگ سازمانی، تمرکز ساختاری و ترس از پیامدهای منفی به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر وارد مدل شوند. به‌ویژه با توجه به رابطه منفی توانمندسازی روان‌شناختی و آوا، مطالعات کیفی یا آمیخته می‌توانند تجربه معلمان از فاصله میان احساس توانمندی و امکان واقعی مشارکت در تصمیم‌گیری را عمیق‌تر بررسی کنند.

مدیران مدارس می‌توانند برای افزایش آوای سازمانی، ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و حمایت حرفه‌ای را در اولویت قرار دهند. تشکیل نشست‌های منظم گفت‌وگوی حرفه‌ای، ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی برای ارائه پیشنهاد و انتقاد، ارائه بازخورد روشن درباره پیشنهادهای معلمان و پرهیز از واکنش‌های تنبیهی به دیدگاه‌های متفاوت می‌تواند هزینه ادراک‌شده بیان آوا را کاهش دهد. همچنین، آموزش مدیران در زمینه ارتباطات بین فردی، گوش‌دادن فعال، مدیریت تعارض و شیوه‌های مشارکت‌جویانه رهبری می‌تواند کیفیت روابط مدیر-معلم را ارتقا دهد. در کنار آن، لازم است توانمندسازی معلمان با اختیار و فرصت واقعی برای مشارکت در تصمیم‌گیری همراه شود؛

زیرا صرف ایجاد احساس شایستگی بدون فراهم کردن امکان اثرگذاری ممکن است به رفتار مشارکتی منجر نشود. شناسایی و به کارگیری ظرفیت معلمان دارای شخصیت فعال در گروه‌های بهبود مدرسه، شوراهای تخصصی و فرایندهای حل مسئله نیز می‌تواند به توسعه فرهنگ مشارکت و نوآوری در مدارس کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid change, complexity, uncertainty, and growing demands for adaptation. Under such conditions, organizational effectiveness depends not only on formal structures and managerial decisions but also on employees' willingness to communicate ideas, concerns, suggestions, and information that may contribute to organizational improvement. Employee or organizational voice refers to discretionary communication intended to challenge existing conditions constructively and improve organizational functioning. Voice is particularly important because employees often possess first-hand information about operational problems, emerging risks, and opportunities for improvement that may not be visible to senior decision makers. Conversely, organizational silence may prevent valuable information from reaching managers and may undermine learning, problem solving, and performance (Zehir & Erdogan, 2011). Evidence also suggests that organizational identification and favorable organizational conditions can strengthen employees' willingness to engage in voice behavior (Xie, 2024).

Leadership represents one of the principal contextual determinants of employee behavior because leaders influence interpersonal relationships, perceived support, trust, psychological conditions, and employees' willingness to participate beyond formal role requirements (Allami, 2022; Knight, 2024). Among leadership approaches, paternalistic leadership has attracted considerable attention, particularly in organizational contexts in which hierarchical relationships coexist with expectations of care, loyalty, and personal support. Paternalistic leadership comprises benevolent, moral, and authoritarian dimensions, thereby combining individualized concern and ethical conduct with managerial authority and control (Cheng et al., 2000). Previous research has associated paternalistic leadership with employee well-being, trust, commitment, innovation, and other favorable outcomes (Çetin et al., 2017; Duangekanong et al., 2017; Lu et al., 2022). It may also contribute to positive workplace relationships because benevolent and moral leadership behaviors can foster interpersonal trust and supportive exchanges (Lee, 2025; Raj & Saraswathy, 2024; Tang et al., 2021). In educational contexts, paternalistic leadership has also been associated with teachers'

psychological empowerment and creative organizational behavior (Chalak Boneh Kahl & Azizi, 2025). However, its authoritarian component may simultaneously discourage employees from openly challenging existing practices, suggesting that its relationship with organizational voice may depend on intervening relational and psychological mechanisms (Karimi & Shojaei, 2015; Rastegar & Fotovat, 2020).

Relationship quality is one such mechanism. High-quality workplace relationships characterized by trust, mutual respect, cooperation, support, and effective communication may reduce the interpersonal risks associated with speaking up. Research on leader-member exchange and employee relationships indicates that favorable relational experiences are closely connected with employees' willingness to express constructive ideas and concerns (Daneshvar et al., 2022; Moradian et al., 2022). Thus, paternalistic leadership may influence voice indirectly by shaping the relational context in which employees decide whether expressing an opinion is safe and worthwhile.

Individual dispositions are also important. Proactive personality reflects a relatively stable tendency to identify opportunities, initiate change, and actively influence one's environment rather than merely adapt to existing circumstances (Buck, 2011). Proactive employees are therefore theoretically more likely to engage in voice because speaking up is itself a change-oriented behavior. Previous evidence has supported the association between proactive personality and employee voice and has shown that organizational support and job-related conditions may affect this relationship (Öztürk, 2014; Yazdanshenas & Habibizad, 2017).

Psychological empowerment constitutes another potential mechanism linking leadership and personality to voice. It reflects employees' perceptions of meaning, competence, self-determination, and impact. Empowered employees may feel more capable of influencing workplace outcomes and participating actively in organizational improvement. Psychological empowerment has been associated with workforce agility and other positive organizational consequences (Amanda et al., 2024; Mahdiah & Mohammadi, 2020). Leadership may also strengthen employees' empowerment by providing support, autonomy, and meaningful involvement (Kashani & Erfani, 2022; Sepahvand & Hasanvand, 2018; Wang, 2025). Nevertheless, psychological empowerment does not operate independently of structural conditions. A discrepancy may exist between employees' subjective sense of empowerment and the actual organizational opportunities available for influence, and insufficient structural empowerment may attenuate favorable outcomes (Dennerlein, 2023; Kanjanakan et al., 2023). Accordingly, examining relationship quality and psychological empowerment simultaneously may provide a more comprehensive understanding of how paternalistic leadership and proactive personality contribute to organizational voice. Therefore, the present study aimed to model the causal relationships of paternalistic leadership and proactive personality with organizational voice through the mediating roles of relationship quality and psychological empowerment among elementary school teachers in Urmia.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of all elementary school teachers in Urmia during the 2025–2026 academic year, totaling approximately 2,800 individuals. Based on Morgan's sample-size table, 338 teachers were selected through proportionate stratified random sampling. Gender was considered as the stratification criterion because the population included both male and female teachers.

Data were collected using five standardized instruments. Paternalistic leadership was assessed using the 16-item Paternalistic Leadership Questionnaire. Proactive personality was measured using

a 10-item scale. Organizational voice was evaluated through a 15-item organizational voice questionnaire. Relationship quality was measured using a 19-item instrument, and psychological empowerment was assessed through a 12-item scale. All instruments used five-point Likert-type response formats. Content validity was reviewed by academic experts, and confirmatory factor analysis was applied to examine the measurement structure. Internal consistency was also evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability.

Data analysis was conducted using SPSS version 28 and SmartPLS version 3. Pearson correlation analysis was initially employed to examine associations among the study variables. The measurement model was subsequently assessed through confirmatory factor analysis, including factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, and discriminant validity. Structural equation modeling and bootstrapping procedures were then used to examine direct and indirect relationships among paternalistic leadership, proactive personality, relationship quality, psychological empowerment, and organizational voice. Statistical significance was evaluated using path coefficients, t statistics, and p values.

Findings

The measurement results indicated acceptable internal consistency for the study constructs, with Cronbach's alpha and composite reliability values exceeding the commonly applied threshold of 0.70. Factor loadings for retained indicators ranged from 0.412 to 0.818 and were statistically significant at $p < 0.001$. Four paternalistic leadership items with insufficient loadings were removed from the final measurement model. The study reported an SRMR value of 0.118 and an NFI value of 0.558 for the overall model.

Structural model analysis showed that paternalistic leadership did not have a statistically significant direct effect on organizational voice ($\beta = 0.067$, $t = 1.068$, $p = 0.286$). However, paternalistic leadership significantly and positively predicted relationship quality ($\beta = 0.281$, $t = 5.322$, $p < 0.001$) and psychological empowerment ($\beta = 0.232$, $t = 4.138$, $p < 0.001$).

Proactive personality significantly predicted all three corresponding endogenous constructs. It had a positive direct effect on organizational voice ($\beta = 0.144$, $t = 2.090$, $p = 0.037$), a positive effect on relationship quality ($\beta = 0.334$, $t = 5.092$, $p < 0.001$), and a comparatively strong positive effect on psychological empowerment ($\beta = 0.457$, $t = 8.231$, $p < 0.001$).

Among the mediating variables, relationship quality had the strongest direct association with organizational voice and exerted a significant positive effect ($\beta = 0.541$, $t = 7.726$, $p < 0.001$). In contrast, psychological empowerment had a statistically significant but negative direct effect on organizational voice ($\beta = -0.162$, $t = 2.033$, $p = 0.042$).

The indirect-effect analysis further demonstrated that relationship quality significantly mediated the relationship between paternalistic leadership and organizational voice ($\beta = 0.152$, $t = 4.279$, $p < 0.001$). Relationship quality also significantly mediated the association between proactive personality and organizational voice ($\beta = 0.181$, $t = 4.566$, $p < 0.001$). Psychological empowerment did not significantly mediate the relationship between paternalistic leadership and organizational voice ($\beta = -0.038$, $t = 1.673$, $p = 0.094$). However, psychological empowerment significantly mediated the relationship between proactive personality and organizational voice, although the indirect effect was negative and relatively weak ($\beta = -0.074$, $t = 1.997$, $p = 0.046$).

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational voice among elementary school teachers is shaped by a combination of leadership, individual disposition, and relational and psychological mechanisms. One of the most important findings was that paternalistic leadership did not directly predict

organizational voice. This suggests that supportive, ethical, and authority-oriented leadership behaviors alone may not be sufficient to encourage teachers to express concerns or challenge established practices. In a structured educational environment, teachers may appreciate managerial support while still remaining cautious about openly communicating critical views.

Nevertheless, paternalistic leadership significantly improved both relationship quality and psychological empowerment. This pattern indicates that paternalistic leadership may operate primarily by changing employees' relational and psychological experiences rather than immediately producing voice behavior. In particular, its positive relationship with relationship quality suggests that benevolent and supportive managerial conduct can build trust, cooperation, and stronger interpersonal exchanges.

Proactive personality showed a different pattern. It directly increased organizational voice and also enhanced relationship quality and psychological empowerment. Teachers with stronger proactive tendencies may be more inclined to identify problems, initiate interactions, propose improvements, and perceive themselves as capable of influencing their environment. Proactive personality therefore appears to constitute an important personal resource for both direct participation and the development of conditions that facilitate voice.

Relationship quality emerged as the most influential direct predictor of organizational voice and as a significant mediator of both paternalistic leadership and proactive personality. This finding highlights the central role of interpersonal trust and supportive workplace interactions. Teachers may be more willing to communicate concerns and constructive suggestions when they believe that their relationships with managers and colleagues are sufficiently secure to tolerate disagreement. The findings therefore suggest that relational safety may be more immediately relevant to voice behavior than leadership style alone.

An unexpected finding was the negative association between psychological empowerment and organizational voice. One possible interpretation is that feeling competent, autonomous, and capable of influence does not necessarily mean that the organizational structure provides real opportunities to exercise that influence. When employees experience a discrepancy between their perceived capabilities and the actual latitude available for participation, greater psychological empowerment may not translate into greater voice. The negative indirect effect involving proactive personality and psychological empowerment may similarly indicate tension between individuals' readiness to act and the constraints imposed by the organizational context.

Overall, the study concludes that relationship quality represents the principal mechanism through which paternalistic leadership and proactive personality are translated into organizational voice among elementary school teachers. Strengthening trust, mutual respect, interpersonal support, and constructive communication may therefore be more effective for encouraging teachers to speak up than relying solely on supportive leadership or attempting to enhance employees' subjective sense of empowerment. Organizational voice in schools appears to depend not simply on whether teachers feel capable of contributing, but also on whether the relational environment allows them to believe that their contributions will be heard, respected, and safely expressed.

References

- Allami, F. B. M. (2022). Preferred Leadership Styles of Physical Education Teachers and Relationship with Athletes' Satisfaction. *International Journal of Instruction*, 15(2). <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15222a>
- Amanda, E., Wicaksana, S. A., & Hanifah, R. I. (2024). The Impact of Psychological Empowerment on Workforce Agility in Organization X. *European Journal of Business and Management Research*, 9(2), 66-69.

- Buck, M. A. (2011). *Proactive Personality and Big Five Traits in Supervisors and Workgroup Members: Effects on Safety Climate and Safety Motivation* [Portland State University].
- Çetin, C., Toylan Vatansever, N., Çakırel Aydın, Ö., & Çakırel, Y. (2017). Paternalistic Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(10), 81-113.
- Chalak Boneh Kahl, A., & Azizi, M. (2025). *Examining the Relationship between Organizational Creative Behavior, Paternalistic Leadership, and Psychological Empowerment among Secondary School Teachers* First International Conference on Artificial Intelligence in Education, Psychology, Educational Sciences, and Religious, Cultural, Social and Management Studies in the Third Millennium, Bushehr. <https://civilica.com/doc/2256685> <https://civilica.com/doc/2256685>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- Daneshvar, M., Karimi Jafari, F., & Saberi, F. (2022). A Systematic Review of the Effect of Leader-Member Exchange on Employee Voice: A Meta-Analytic Approach. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 197-219.
- Dennerlein, T. (2023). The Forgotten Side of Empowering Others: How Lower Social Structural Empowerment Attenuates the Effects of Empowering Leadership on Employee Psychological Empowerment and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(11). <https://doi.org/10.1037/apl0001100>
- Duangkanong, D. D., Duangkanong, S., John, V. K., Wichayachakorn, A., & Vikitset, N. (2017). Dimensions of Paternalistic Leadership and Employee Outcomes in Small Thai Firms. *Journal of Interdisciplinary Research*.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The Empowering, the Empowered, and the Empowerment Disparity: A Multilevel Analysis of the Integrated Model of Employee Empowerment. *Tourism Management*, 94, 104635. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104635>
- Karimi, M., & Shojaei, S. (2015). Examining the Relationship between Paternalistic Leadership and Employee Voice with Emphasis on the Moderating Role of Employee Knowledge Sharing in Saderat Bank Branches of Golestan Province. *Management of Government Organizations*, 3(2), 21-41.
- Kashani, G., & Erfani, A. (2022). Employees' Perceived Ethical Leadership Style and Psychological Empowerment: Explaining the Moderating Role of Emotional Exhaustion. *Modern Management Engineering*, 8(1), 74-87.
- Knight, T. M. (2024). Steering the Ship: How Leadership Styles Shape Team Development and Performance. In *Developing Effective and High Performing Teams in Higher Education*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3852-0.ch005>
- Lee, M. C. C. (2025). Relationship between the Three Dimensions of Paternalistic Leadership, Cognitive and Affective Trust and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Mediation Pathway. *Baltic Journal of Management*, 20(6), 20-38.
- Lu, L., Zhou, K., Wang, Y., & Zhu, S. (2022). Relationship Between Paternalistic Leadership and Employee Innovation: A Meta-Analysis Among Chinese Samples. *Frontiers in psychology*, 13, 920006.
- Mahdieh, O., & Mohammadi, P. (2020). The Effect of Organizational Learning on Organizational Agility with the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Management in Organizational Education*, 9(1), 259-278.
- Moradian, S., Jahangir Fard, M., & Mahdizadeh Ashrafi, A. (2022). Designing a Model of Employee Relationships with Colleagues Based on a Hermeneutic Approach. *Behavioral Studies in Management*, 13(29), 141-157.
- Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification* [Marmara Üniversitesi]. Turkey.
- Raj, I. A., & Saraswathy, C. (2024). A Study on Paternalistic Leadership Style and Its Implication on Workplace Relationship. *ComFin Research*, 12(S1-May), 7-13. <https://doi.org/10.34293/commerce.v12is1-may.7800>
- Rastegar, A., & Fotovat, B. (2020). The Effect of Relationship-Oriented Leadership Style on Employee Voice Considering the Mediating Role of Organizational Climate. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 149-168.
- Sepahvand, R., & Hasanvand, J. (2018). Explaining the Concept of Benevolent Leadership and Its Role in Employees' Psychological Empowerment. *Organizational Behavior Studies*, 7(4), 53-84.
- Tang, R., Cai, Y., & Zhang, H. (2021). Paternalistic Leadership and Subordinates' Trust in Supervisors: Mediating Effects of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Frontiers in psychology*, 12, 722620.
- Wang, G. (2025). Exploring the Effects of Empowering Leadership on Teachers' Career Calling in China: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Chinese Education and Society*, 58(3-4). <https://doi.org/10.1080/10611932.2025.2541589>
- Xie, B. (2024). Influence of Organizational Cultural Identification on Employees' Voice Behavior in Railway Engineering Enterprises. *Journal of Railway Science and Engineering*, 21(5). <https://doi.org/10.19713/j.cnki.43-1423/u.T20231277>

- Yazdanshenas, M., & Habibizad, V. (2017). The Role of Perceived Job Characteristics and Organizational Support in the Relationship between Proactive Personality and Employee Voice. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 31-55.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.