

تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلی اعتماد سازمانی

دکتر سامره شجاعی^{۱*}، منصوره صادقی^۲، علی اصغر نعیمی^۱، پریسا یوسفی^۱
۱. گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
۲. باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
(تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۲، تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۲۹)

چکیده

زمینه: پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان‌ها است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. هدف از این مطالعه تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی و تعدیلی اعتماد سازمانی در میان کارکنان بانک سپه استان گلستان است.

روش: روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری آن، کلیه کارکنان بانک سپه استان گلستان به تعداد ۳۴۰ نفر می‌باشد و تعداد نمونه نیز بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۱۸۱ نفر برآورد شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است که ضریب آلفای کرونباخ آن بالای ۰/۷ بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار پی‌ال. اس استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج حاکی از آن است که بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی، بین هویت سازمانی و آوای کارکنان و بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و اعتماد سازمانی رابطه بین هویت سازمانی و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند. **نتیجه‌گیری:** رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی هویت سازمانی با رفتار آوا در ارتباط است. هم‌چنین زمانی که کارکنان اعتماد بالایی به سازمان دارند، هویت سازمانی رابطه قوی‌تری با رفتار آوا دارد.

کلید واژگان: رهبری اخلاقی، هویت سازمانی، آوای کارکنان، اعتماد سازمانی

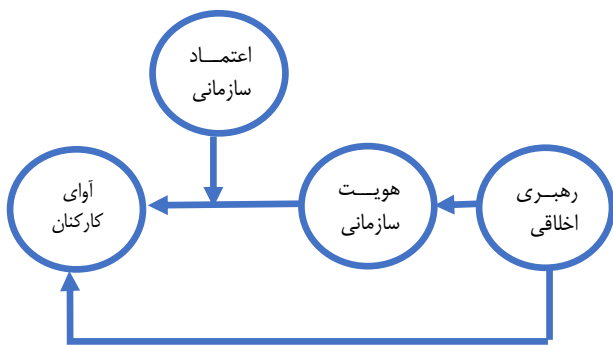
سر آغاز

خوش‌بینانه منتظر بهبود اوضاع باشند. دوم، آن‌ها می‌توانند سازمان را ترک کنند و سوم اینکه کارکنان می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را به‌منظور ایجاد تغییرات سازنده بیان دارند (۳). او این مفهوم را به‌صورت هرگونه تلاشی برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض تعریف کرد (۴). هم‌چنین برخی از محققین آوا را به‌عنوان " رفتاری که بر بیان چالش‌های سازنده به‌منظور بهبود و نه فقط انتقاد تأکید می‌ورزد" تعریف کرده‌اند (۵). پژوهشگرانی نیز آوا را به‌عنوان تدارک داوطلبانه اطلاعات به‌منظور بهبود وظایف سازمانی که ممکن است شرایط موجود سازمان را به چالش بکشد، تعریف می‌کنند (۶). آوای کارکنان^۳ به‌عنوان تبادل اختیاری دیدگاه‌ها، پیشنهادها و نظرات در مورد مسائل کاری در نظر گرفته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است. این رفتار می‌تواند شامل بحث در مورد مشکلات با سرپرست، ارائه راه‌حل‌های

محیط‌های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پیچیده و پویا هستند. از آنجاکه شناخت و کنترل این چالش‌ها برای مدیران به‌تنهایی کار دشواری است لذا کارکنان منابع ارزشمندی از نظرات و پیشنهادها برای حل این مسائل و مشکلات در نظر گرفته می‌شوند (۱). رفتار آوا^۱ از سوی بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش واقع شده است به خصوص سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند و نیازمند نظرات کارکنان خود می‌باشند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند (۲). در سال ۱۹۷۰ نظریه‌پردازی برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل سه‌بخشی خود "آوا، خروج و وفاداری"^۲ مطرح نمود. وی بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی سه گزینه در پیش رودارند. نخست، آن‌ها می‌توانند به سازمان خود وفادار مانده و به‌صورت

محقق اعتماد^۴ را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می‌کند؛ زیرا بیان می‌کند که برای رسیدن به خواسته‌های خود وابسته به دیگران هستیم. تعاریف متنوع در باب اعتماد نشان می‌دهد که اعتماد پدیده‌ای پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند. در تعریف اعتماد بین فردی^۵ باید به سه عنصر توجه کرد: پیامدهای شناختی بالقوه؛ وابستگی و احساس امنیت (۱۸). پیامدهای شناختی؛ اعتماد را با اهمیت می‌کند اما درعین حال، مشکل ساز است. بعضی از محققان پیامدهای شناختی را یک ریسک می‌دانند درحالی که بعضی دیگر آن را به عدم اطمینان تعریف می‌کنند. به هر حال محققان معتقدند که تعاملات آنگاه نیازمند اعتماد است که نتایج شناختی ممکن باشد. وابستگی؛ اعتماد وابستگی به طرف مقابل است. شماری از محققان به این امر اشاره می‌کنند. اگر یک طرف نیازمند وابستگی به طرف دیگر نباشد به وی اعتماد نخواهد کرد (۱۹).

در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان به عنوان راهبرد پیشبردی برای رقابت‌پذیری تجاری^{۱۱} بانک و مدیریت منابع مدنظر مدیران قرار گرفته است. برای آنکه بتوان از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده کرد لازم است تا بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم فراهم شود. با توجه به اینکه بانک سپه برنامه راهبردی پویا و منطبق با منابع انسانی در راستای رسالت بانک برای افزایش تمایل افراد در مشارکت و بیان نظرات به منظور بروز آوای سازمانی^{۱۲} را تدوین نموده است ولی تاکنون نتوانسته است به سطح مورد انتظار از آوای کارکنان برسد لذا انتظاری رود عواملی همچون هویت سازمانی، اعتماد سازمانی و رهبری اخلاقی در بروز آوای کارکنان تأثیرگذار باشند. در آخر سؤالی که مطرح می‌شود این است که بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلی اعتماد سازمانی در میان کارکنان بانک سپه استان گلستان رابطه‌ای وجود دارد؟



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی همبستگی و مبتنی بر دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان بانک سپه استان گلستان در سال ۱۳۹۵ می‌باشند که در مجموع ۳۴۰ نفر بوده‌اند و از این میان ۱۸۱ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری

مسئله به بخش منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر سیاست‌های محیط کار و یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد (۷). یافته‌های علمی نشان می‌دهند که آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. اگرچه آوا، شکل غیرتابیدی اظهار است که اغلب قدرت و اختیار رهبر را به چالش می‌کشد (۸). رهبری در اثربخشی فردی و گروهی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. اساسی‌ترین دلیل ناکامی برخی سازمان‌ها در تحقق تحول سازمانی، فقدان رهبر توانمند و مؤثر بوده است (۹). رهبری اخلاقی^۴ شکلی از رهبری است که نیاز به توسعه^۵ استانداردهای اخلاقی^۵ و مدیریت رفتارهای کارکنان دارد و به عملی کردن استانداردهای اخلاقی با رفتارهایشان می‌پردازد. رهبری اخلاقی، تلاشی است که به منظور گسترش انصاف (نشان دادن احترام به دیگران و ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطه متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن) صورت می‌گیرد. مفهوم یادشده، داشتن ارزش‌های اخلاقی رهبران و عمل به آن ارزش‌ها است (۱۰). شواهد تحقیقاتی نشان داده است که پایبندی به ارزش‌های اخلاقی^۶، مشخصه رهبرانی با اثربخشی بالا است. این رهبران از طریق رفتارهای منصفانه با کارکنان خود، آن‌ها را ترغیب به بهبود عملکرد و تمایل به نوآوری و خلاقیت می‌کنند. سازمان‌ها باید به رهبری اخلاقی بسیار اهمیت دهند، زیرا تحقیقات نشان داده است که رهبر اخلاقی نتایج مثبتی برای سازمان خود دارد (۱۱). عمل مدیریت مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. موفقیت در سازمان ناشی از ایجاد و به‌کارگیری رهبری اخلاقی در سازمان است (۱۲).

پاسخ به این سؤال که "چه کسی هستیم" یکی از موارد مهم برای درک رفتارهای فرا اجتماعی در محیط کار است و محققان به‌طور فزاینده‌ای به ماهیت هویت افراد در محیط کار علاقه نشان می‌دهند (۱۳). هویت سازمانی^۷ شامل نگرش‌های اعضای سازمان درباره سازمان است. اینکه چگونه اعضای سازمان خود را به‌عنوان یک گروه اجتماعی در ارتباط با محیط بیرونی خود معرفی می‌کنند و چگونه آن‌ها خود را از سایر رقبا متفاوت می‌دانند. هویت سازمانی همان ویژگی‌های محوری، تمایزی و پایداری یک سازمان است (۱۴). کارکنانی که احساس هویت بیشتری با سازمان خود دارند، احساسشان از خود در قالب هویت سازمان تعریف می‌شود (۱۵). هویت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک سیستم تعبیر و تفسیر و یا به‌عنوان مجموعه‌ای از شناخت‌های مشترک و یا به‌عنوان زبان و رفتار مشترک نگریسته شود. هویت سازمانی، ادراکی در مورد سازمان است و در تعبیر و تفسیر اعضای سازمان از موضوعات استراتژیکی که سازمان با آن روبروست نفوذ کرد و آن را هدایت می‌کند و اعضا را برای حمایت و پشتیبانی از اهداف استراتژیک سازمان برمی‌انگیزد (۱۶). هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و متغیرهای زمینه‌ای (وضعیتی) کاری در ارتباط است و نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری^۸ اعضای سازمان ایفا می‌کند (۱۷).

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این نمونه آماری تعداد ۱۳۹ نفر (۷۷٪) مرد و ۴۲ نفر (۲۳٪) زن می‌باشند. از کل پاسخ‌دهندگان (۱۸۱ نفر)، سطح تحصیلات ۱۱ نفر (۶٪) دیپلم، ۳۵ نفر (۱۹٪) فوق‌دیپلم، ۹۸ نفر (۵۴٪) لیسانس و ۳۷ نفر (۲۱٪) دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشند. برای به‌کارگیری ابزار مناسب تحقیق، از پرسشنامه استاندارد در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که دارای ۲۴ سؤال می‌باشد (۶ سؤال آن مربوط به هویت سازمانی، ۶ سؤال آن مربوط به رهبری اخلاقی، ۶ سؤال آن مربوط به اعتماد سازمانی و ۶ سؤال آن مربوط به آوای کارکنان) (۲۰-۲۳). به‌منظور بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شد که مقداری بیشتر از ۰/۷ بوده است که بیانگر پایایی مطلوب ابزار تحقیق است. در این تحقیق برای بررسی فرضیات تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart-pls استفاده شده است.

یافته ها

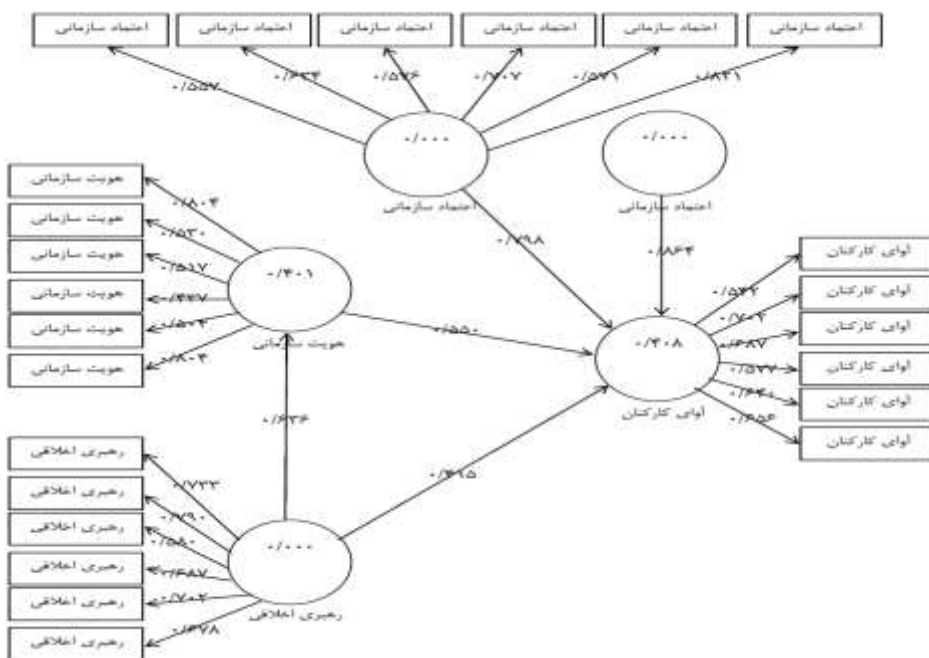
نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱: نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

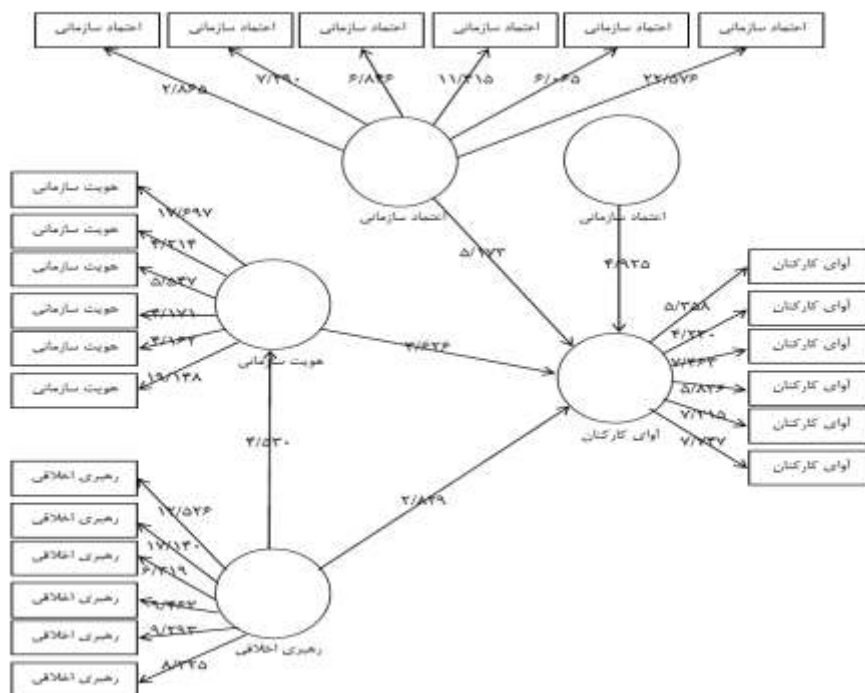
متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
هویت سازمانی	۰/۷۵۹۳۴۲	۰/۷۷۷۵۲۲
رهبری اخلاقی	۰/۷۹۴۹۸۸	۰/۸۴۸۸۱۷
آوای سازمانی	۰/۷۵۷۳۳۶	۰/۷۷۷۶۱۹
اعتماد سازمانی	۰/۷۸۲۵۲۰	۰/۷۸۳۴۱۴

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار PLS پرداخته می‌شود.



نگاره ۲: ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



نگاره ۳: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری T

جدول ۳: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری

روابط علی	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
رهبری اخلاقی ← هویت سازمانی	۰/۶۳۶	۴/۵۳۰	تائید
هویت سازمانی ← آوای کارکنان	۰/۵۵۰	۳/۶۲۶	تائید
رهبری اخلاقی ← آوای کارکنان	۰/۴۱۵	۲/۸۲۹	تائید
متغیر تعدیل گر	۰/۸۶۴	۴/۹۲۵	تائید

بحث

رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیاز به توسعه استانداردهای اخلاقی و مدیریت رفتارهای کارکنان دارد و به عملی کردن استانداردهای اخلاقی با رفتارهایشان می پردازد (۲۴). یافته های علمی نشان می دهند که آوای کارکنان به مدیران کمک می کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند (۲۵). همچنین هویت سازمانی همان ویژگی های محوری، تمایزی و پایداری یک سازمان است (۱۴). از طرفی دیگر محققان بیان می کند با اعتماد، زندگی خیلی آسان تر می شود. با اعتماد، می توان توجه خود را به گستره ی خیلی وسیعی از فعالیت ها اختصاص داد تا اینکه بتوان در یک محیط پر از سوءظن احتمال ماندن داشت (۲۶). فرضیه اول مبتنی بر رابطه بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی مورد تأیید واقع شد. رهبران اخلاقی از پیروان خود مراقبت می کنند، با آنها با عدالت و احترام رفتار می کنند و تصمیماتی اتخاذ می کنند که به نظر می رسد اصولی است. در نتیجه پیروان بیشتر با رهبران و سازمان احساس

هویت می کنند و رفتارهای مشارکتی از خود بروز می دهند (۱۵). نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات پیشین همسو و هم جهت می باشد (۱۵،۵). لذا پیشنهاد می شود مدیران بانک سپه استان گلستان توجه بیشتری به روشهایی داشته باشند که از طریق آنها رهبری اخلاقی در افراد ارتقا می یابد. آنها در ابتدا باید سعی کنند رهبرانی را استخدام کنند که اخلاقی هستند. شناسایی رهبران اخلاقی می تواند از طریق فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه صورت بگیرد. بعد از آن آموزش های رهبری برای تقویت مهارت های اخلاقی را برای آنان تدارک ببینند.

فرضیه دوم مبتنی بر وجود رابطه بین هویت سازمانی و آوای کارکنان مورد تأیید واقع شد. تأثیر مثبت هویت سازمانی بر آوای کارکنان نشان می دهد که توسعه و تقویت احساس هویت کارکنان با سازمانشان، تاکتیک مناسبی برای تشویق کارکنان برای بروز رفتار آوا می باشد. کارکنانی با هویت سازمانی بالاتر بیشتر از افراد دارای هویت سازمانی پایین تر درگیر فعالیت های آوا می شوند که هدف آن بهبود عملکرد سازمان^{۱۳} می باشد. افراد دارای هویت سازمانی بالا در درجه اول درگیر فرایندهای ارتباطی در سازمان می شوند و خودشان را به عنوان اعضای تأثیرگذار سازمان در نظر می گیرند. دوم اینکه انتظار می رود این گونه افراد به علت ادغام ارزش ها و هنجارهای سازمان با خود پنداره^{۱۴}، آنها را مبنای کار خود قرار دهند. بنابراین در هنگام مواجهه با مشکلی که به ضرر سازمان است، افراد دارای هویت سازمانی بالا تمایل بیشتری به سخن گفتن دارند (۲۷). نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات پیشین همسو است (۵). لذا پیشنهاد می شود مدیران در چشم انداز خود همواره اهداف بانک را مدنظر قرار دهند و تلاش کنند که اهداف شخصی افراد

دکتر سامره شجاعی و همکاران: تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلی اعتماد سازمانی

زمانی تمایل به سخن گفتن دارند که احساس کنند رفتار آوا بدون ریسک است و مزایایی در آینده برای آن‌ها به دنبال خواهد داشت.

ملاحظه‌های اخلاقی

سعی گردیده است با معرفی منابع مورد استفاده اصل اخلاقی امانت‌داری رعایت گردد. علاوه بر این، رضایت پاسخ‌دهندگان نیز در نظر گرفته شده است.

سپاسگزاری

در پایان لازم است از کلیه کارکنان بانک سپه استان گلستان که همکاری بی‌دریغ با گروه پژوهش داشته‌اند تشکر و قدردانی به عمل آید.

واژه نامه

1. Voice behavior	رفتار آوا
2. Voice, Exit, Loyalty	آوا، خروج و وفاداری
3. Employee voice	آوای کارکنان
4. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
5. Ethical standards	استانداردهای اخلاقی
6. Ethical values	ارزش‌های اخلاقی
7. Organizational identity	هویت سازمانی
8. Behavioral norms	هنجارهای رفتاری
9. Trust	اعتماد
10. Interpersonal trust	اعتماد بین فردی
11. Business competitiveness	تجارت رقابت پذیر
12. Organizational voice	آوای سازمانی
13. Organizational performance	عملکرد سازمانی
14. Self concept	خودپنداره
15. Ethical behavior	رفتار اخلاقی

References

- GaoL J, Shi K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*; 22: 787-798.
- Nikolaou I, Vakola M, Bourantas D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*; 37(6): 666-679.
- Gossett LM, Kilker J. (2006). My job sucks examining counter institutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*; 20(1):163-90.
- Schlosser F, Zolin R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times. *Employee Relations*; 34(5): 555-573.
- 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.

را در راستای اهداف بانک قرار دهند. همچنین، مدیران همواره بر ارزش‌های چندی تأکید کنند و بر نهادینه شدن آن ارزش‌ها در بانک تأکید ورزند.

بر اساس وجود رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان می‌توان گفت که از آنجاکه رهبران اخلاقی جوی عادلانه را ایجاد می‌کنند که در آن استانداردها روشن و رفتارهای اخلاقی^{۱۵} مورد توجه هستند بنابراین کارکنان به شیوه مثبت به این موارد پاسخ می‌دهند. همچنین چون رهبران اخلاقی صداقت خود را به پیروان از طریق توجه به نظرات پیروان و استفاده از پیشنهادهای آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها نشان می‌دهند پس کارکنان تمایل بیشتری برای درگیر شدن در رفتار آوا از خود بروز می‌دهند (۲۸). نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات پیشین همسو است. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران جو اخلاقی را در بانک تقویت کنند و منشور اخلاقی را سرلوحه کارهای خود قرار دهند تا بدین ترتیب استانداردهای اخلاقی در بانک نهادینه شود. همچنین انتخاب مدیران اخلاقی در هنگام استخدام، پاداش به رفتارهای اخلاقی و مدل‌سازی رفتارهای اخلاقی به استقرار و تداوم محیط کاری کمک می‌کند که افراد تمایل به ارائه پیشنهادهای خود دارند.

بر اساس وجود نقش تعدیلی اعتماد سازمانی در رابطه بین هویت سازمانی و آوای کارکنان باید گفت که رفتار آوا رفتاری همراه ریسک است. بر اساس وجود ریسک کارکنان تمایل دارند تا سکوت پیشه کنند اما اگر کارکنان احساس کنند که سازمان قابل اعتماد بوده و رفتار آوایشان امن بوده و دارای مزایایی در آینده می‌باشد آنگاه رفتار آوا از خود بروز می‌دهند (۱۵). لذا می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات پیشین هم‌جهت می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران بانک سپه استان گلستان از طریق ایجاد هویت سازمانی در کارکنان، اعتماد، تعهد، انگیزه و رضایت آنان را نسبت به بانک افزایش داده که این امر می‌تواند باعث افزایش آوای کارکنان شود. همچنین پیشنهاد می‌شود کانال‌های ارتباطی بازی ایجاد گردد که در آن ارتباط کارکنان با رهبران ساده‌تر صورت بگیرد. همچنین پاداش به کارکنانی که راه‌حل‌های خود را با رهبران در میان می‌گذارند می‌تواند به شکل‌گیری آوای کارکنان کمک کند.

نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی از طریق نقش میانجی هویت سازمانی با رفتار آوا در ارتباط است. همچنین زمانی که کارکنان اعتماد بالایی به سازمان دارند، هویت سازمانی رابطه قوی‌تری با رفتار آوا دارد. به‌طور کلی، هویت سازمانی نقش مهمی در فرایندهای رهبری ایفا می‌کند. پیروان اعتماد بالایی به رهبران اخلاقی دارند و تمایل به شنیدن نظرات و نگرانی‌های کارکنان دارند در نتیجه شریطی را فراهم می‌کنند تا کارکنان نظرات خود را بیان کنند. ولی رفتار آوا همراه با ریسک است. نقش تعدیل‌کننده اعتماد سازمانی به این دلیل وجود دارد. کارکنان



17. Bidarian S, Jafari P, Ahmadi F. (2013). Examining the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior among employees of Islamic azad university, science and research branch. *Journal of Educational Leadership Abd Management*; 7 (44): 24-31. (In Persian).
18. Farhang A, Siadat A, Molavi H, Hoveida R. (2010). Study of factorial structure of organizational trust and its indices relation with organizational learning in southeast public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*; 16 (1):111-130. (In Persian).
19. Zehir C, Erdogan E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*; 24: 1389–1404.
20. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22(1): 51–69.
21. Martins N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of Manpower*; 23(8):754-769.
22. Ashforth BE, Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*; 14:20-39.
23. Wu W, Tang F, Dong X, Liu C. (2015). Different identifications cause different types of voice: a role identity approach to the relations between organizational socialization and voice. *Asia Pacific Journal of Management*; 32(1): 251-287.
24. Avatefi-Monfared E, Mehdad A, Mirjafari SA. (2012). The relationship between Ethical leadership, psychological healthy workplace and Organizational trust. *Ethics in Science & Technology*; 7(3):44-51. (in Persian).
25. Zhao H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*; 8 (1): 27-40.
26. Shirazi A, Khodaverdian E, Naeemi M. (2013). The effect of organizational trust on organizational citizenship behaviors (Case of: North Khorasan Gas Company). *Transformation Managemet Journal*; 4(7):133-154. (In Persian).
27. Wu W, Tang F, Dong X, Liu C. (2014). Different identifications cause different types of voice: A role identity approach to the relations between organizational socialization and voice. *Asia Pac J Manag*; 1-37.
28. Lee D, Choi Y, Youn S, Chun J.U. (2015). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *J Bus Ethics*; 1-11.
6. Chan SC. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*; 67(6):1-27.
7. Travis DJ, Gomez RJ, Morbarak ME. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*; 33: 1831–1841.
8. Zhao H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*; 8 (1): 27-40.
9. Baharloo M, Boshlideh K, Naami A, Hashemi S I. (2015). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technoly*; 10 (1). (In Persian).
10. Avatefimonfared E, Mahdad A, Mirjafari A. (2012). Relationship between ethical leadership and psychological health with organizational trust, *Ethics in Science and Technoly*; 7(3): 44-51.(In Persian).
11. Bagheri H, Salehi M, Hajizad M. (2010). Professional ethic in management. *Ethics Journal*; 8:9-28. (In Persian).
12. Majlesi M. (2013). The effect of ethical leadership on employee performance by the mediating role of organizational commitment and employee trust on leader in Tehran Instruments and Landed Property Registration Department. [M.A thesis]. Iran: International Branch of Islamic Azad University of Bandar Anzali. (In Persian).
13. Gerpott FH, Quaquebeke N, Schlamp S, Voelpet SC. (2017). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypically. *Journal of Business Ethic*; 1-16.
14. Nasr Isfahani A, Radmehr R, Hatampour F, Hatampour E. (2014). The effect of organizational identity, self-concept and organizational values on employee organizational silence (case study: Isfahan hazrat Zahra hospital). *Journal of Health System Research*; 10(4): 8320-838. (In Persian).
15. Niazazari K, Taghvaei-Yazdi M, Mohammadi Alborzi A. (2016). Evaluating the impact of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior through presenting an appropriate model. *Journal of Productivity Management*; 9(36): 199-221. (In Persian).
16. Rahimnia F, Nikkhah-Farkhani Z. (2012). The impact of ethical climate of organization on organizational identity and turnover Intentions among salespeople. *Ethics in Science and Technology*; 6(4):71-81. (In Persian).