

تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری آوای کارکنان

عمران محمدی فاتح^{۱*}، فرج اله رهنورد^۲، پریش طهماسبی^۳، رضا اسدی^۴

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

^۳ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

^۴ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: تیرماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: مهرماه ۱۳۹۷، پذیرش: آبان ماه ۱۳۹۷

چکیده

وجود سازمان‌هایی که در آن به نقش افکار و ایده‌های تک‌تک اعضا اهمیت می‌دهند و اجازه ابراز عقاید و ایده‌های نو را متناسب با پیشرفت‌های نوین عصر اطلاعات به کارکنان بدهند؛ نیازمند رهبرانی است که پیشرو این مهم باشند پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه‌گرایی آوای کارکنان انجام شد. تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است و از لحاظ زمانی پژوهش تک مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی در شهر تهران است نمونه آماری این مطالعه شامل ۲۶۴ نفر که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. پرسشنامه‌ها در یک دوره زمانی ۲ ماه توزیع شد نرخ بازگشت ۸۹٪ در مجموع ۲۳۷ پرسشنامه کامل جمع آوری و وارد فرایند تحقیق شد. روایی پرسشنامه توسط خبرگان مورد تایید واقع شد پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم افزار spss24 و Amos22 استفاده گردید. نتایج یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی بر خلاقیت تأثیر دارد. رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر دارد همچنین آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. از طرفی نتایج نشان می‌دهد که آوای کارکنان ارتباط بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. این مقاله مزایای رهبری اخلاقی در سازمان را نشان می‌دهد و در برگیرنده مفاهیمی برای توسعه رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر آوای کارکنان و خلاقیت کارکنان است

واژه‌های اصلی: رهبری اخلاقی، آوای کارکنان، خلاقیت کارکنان

۱- مقدمه

خلاقیت افراد و بهبود آوای کارکنان و صداهای مرتبط با بهبود می‌گردد [۵۳، ۳۸، ۱۳]. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، افراد می‌توانند اطلاعات و رفتارهای جدید را از طریق مشاهده افراد مرجع و مشهور دیگر یاد بگیرند [۱۳]. اینجاست که کارکنان رفتار رهبری را به عنوان مرجع می‌داند [۵۸]. رهبری اخلاقی با ایجاد باورها، شناخت اخلاقی، اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جوسازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی و ترویج فرهنگ صداقت و اعتماد، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند [۵۰]. وقتی کارکنان و اعضای گروه به رهبران خود اعتماد کافی داشته باشند تمایل بیشتری از خود به رویه‌های اخلاقی و وظایف که نیازمند ریسک بالایی است نشان می‌دهند در نتیجه کارکنان ایده‌های جدید ارائه می‌کنند [۲۸].

سازمان‌های دولتی در سرتاسر دنیا برای کاهش هزینه‌ها و پیدا کردن راه کارهای کارآمد برای ارائه خدمات و محصولات تحت فشار هستند و درعین حال محیط‌های که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند پیچیده و پویا شده است [۵۰]. با توجه به شرایط فعلی و اقدامات سوال برانگیز اخلاقی در کسب و کارها، اهمیت توجه به سبک‌های رهبری اخلاقی بیشتر شده است. مطالعه رفتار اخلاقی در سازمان‌ها، به خصوص اشکال رهبری اخلاقی روز به روز در حال گسترش است. چرا که رفتار اخلاقی رهبران نه تنها اثرات زیادی بر ایجاد محیط‌های کاری توأم با جو شفقت و همدردی دارد بلکه اثرات زیادی بر متغیرهای مرتبط با رفتار سازمانی دارد [۳۵]. از این رو نقش رهبری اخلاقی در سازمان‌های مدرن امروزی به واقعیت انکارناپذیر تبدیل شده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به عنوان یکی از عوامل مهمی است که باعث تقویت

*emran_fateh@yahoo.com

ها و پیشنهادات خود را ارائه می دهند بدون شک اثرات مثبتی بر رفتار کارکنان در داخل سازمان می گذارد. بی تردید با ایجاد محیطی مناسب برای کارکنان که بتوانند راحت صحبت کنند مدیران سازمان راحت می تواند اقداماتی برای تسهیل صدهای سازنده و فروکش کردن آوای های دفاعی انجام دهند بر این اساس سازمان ها می توانند با تدوین سیاست های با ایجاد جوی مناسب به این مهم دست پیدا کنند [۳۸]. با مرور مبانی نظری مشخص می شود مطالعات کمی در خصوص رهبری اخلاقی و آوای کارکنان در سازمان های دولتی انجام شده است بنابراین به نظر می رسد که پرداختن به بحث رهبری اخلاقی و بررسی اثرات آن در پدیده های سازمانی و به خصوص آوای کارکنان و خلاقیت کارکنان، موضوعی است که به خوبی تبیین نشده است از طرفی با توجه به این که دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران به واسطه جمعیت انبوه شهر تهران و به دنبال آن ضرورت ارائه خدمات بیشتر و با کیفیت مناسب به مراجعه کننده گان به این مرکز، نیازمند کارکنانی است که خلاق و توانمند باشند و بتوانند نقش های شغلی خود را به خوبی ایفا کنند و علاوه بر این نقش های فراتر از حیطه وظایف خود نیز انجام دهند و این نیازمندی توجه به صدای کارکنان در پرتو وجود رهبران و مدیران اخلاقی است. پس با توجه به مباحث گفته شده مهم است که روشن شود رهبری اخلاقی چگونه و چه زمانی نقش مهمی در نتایج سازمانی به خصوص خلاقیت و ابراز عقاید کارکنان ایفا می کند

۲- مروری بر مبانی نظری تحقیق

۲-۱ ارتباط رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان

رهبران اخلاقی در سطوح گوناگون سازمان ها نقش عمده ای در توسعه و استمرار فرهنگ مبتنی بر اخلاق و رفتارهای اخلاقی ایفا می کنند [۲۴]. بران و همکاران^۲ [۱۰]، رهبری اخلاقی را نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال و اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تقویت و تصمیم گیری تعریف می کنند. رهبران اخلاقی به واسطه رفتاری های مانده صداقت، قابلیت اعتماد و اعتبار، رفتاری های اخلاقی، منع برجسته ای برای تقلید کارکنان هستند [۷۰]. مفاهیمی مانده رفتارهای اخلاقی، صداقت در گفتار و عمل، پایبندی به عدالت، داشتن انسجام و شخصیت حمایت کننده از ویژگی های رهبران اخلاقی است [۱۴]. دھوق و دن هارتگ^۳ [۱۷]، ویژگی های همچون انصاف، شفا سازی و تسهیم قدرت را به عنوان ابعاد رهبری اخلاقی معرفی کرده اند. کالشن و همکاران^۴ [۳۴]، ابعاد رهبری اخلاقی را انصاف، صداقت، تسهیم قدرت و رهنمودهای اخلاقی بر شمرده اند. از نظر آنها از انصاف به عنوان شکل مهمی از رفتار رهبری اخلاقی یاد می شود چرا که آنها اقدامات جانبدارانه انجام نمی دهند و در

به طوری که این واقعیت روشن است که رهبری یکی از مهمترین عامل تحریک خلاقیت کارکنان است [۶۹]. رهبران اخلاقی به عنوان نیروهای محرک اصلی توسعه و حفظ فرهنگ خلاقیت در سازمان ها به شمار می روند [۳۱].

همانطوری که بیان شد از نظر هوویت و همکاران^۱ [۲۸]، رهبری اخلاقی با ایجاد جو توأم با اعتماد کارکنان را به ارائه ایده های جدید تشویق می کند. کارمندان اغلب به دنباله زمینه های مطلوبی برای صحبت کردن هستند [۴۲]، مخصوصاً کارمندان بخش دولتی نه تنها باید وظایف کاری خویش را با جدیت انجام دهند بلکه فراتر و بیشتر از نقش های کاری رسمی خویش و شرایط خویش از طریق مشارکت در نقش های خارج از حیطه وظایف رسمی به صورت رفتار شهروندی سازمانی عمل نمایند [۶۸]. نوع خاصی از رفتار فرا نقش کارکنان که نظر دانشمندان و پژوهشگران را جلب کرده و بهبود عملکرد فردی و سازمانی را نشان داده است آوای (صدا) کارکنان است [۴۶]. این موضوع شامل صحبت در مورد موضوعات و مشکلات عمده کاری، ارایه ایده ها و پیشنهادات سازنده و ابتکارات شخصی برای مشارکت سایرین در بررسی موضوعات و مشکلاتی است که بر سازمان اثرگذار است [۶۴]. لذا صدای کارکنان به سازمان های دولتی در ارتقای عملکرد کمک نموده و «رنگ نوار قرمز بروکراسی، شیوه های کند و غیرقابل انعطاف و عدم حساسیت و عدم انعطاف پذیری در ارائه خدمات را جبران می کند» [۲۵]. اما ابراز نظر نمودن و بیان ایده ها نیازمند ایفای ریسک های مانند ریسک رفتاری است که وضعیت کنونی یا شیوه استاندارد انجام کارها را به چالش بکشد به عنوان مثال کارمندی که بر مشکلی تأکید می نماید یا پیشنهادی را ارائه می کند که برخلاف هنجارهای موجود و شیوه های کاری باشد یا بر سایرین در گروه کاری تأثیر منفی گذاشته باشد ممکن است از او به عنوان مشکل ساز یاد شود و در نتیجه او از گروه اخراج شود [۲۳]، به نقل از حسن، ۲۰۱۵ [۲]. بسیاری از کارکنان به خاطر عدم امنیت در مورد مسائل و مشکلات محل کار خود صحبت نمی کنند و به عبارتی سکوت را انتخاب می کند بنابراین ممکن است کارکنان از ابراز عقاید امتناع کنند و گزینه سکوت را انتخاب کنند مگر این که شرایطی پیش آید که از ابراز عقاید کارکنان حمایت شود. نیاز به خلاقیت و شکستن قواعد تفکر سنتی، پذیرش ریسک، ایجاد تعارض سازنده و به چالش کشیدن وضع موجود در سازمان های به خصوص سازمان های دولتی نیازمند بستر است پرداخت به خلاقیت نیازمند شرایطی است که افراد بتوانند ایده ها، پیشنهادات، نگرانی ها و موضوعات و مشکلات فردی و سازمانی را مطرح کنند اینجاست که ضرورت وجود رهبری اخلاقی مطرح می شود. کارکنان نیازمند رهبران هستند تا با ارتقا توانمندی کارکنان و با ایجاد فرهنگ سازمانی خلاقیت محور امکان ابراز نظرات و ایده های سازنده درباره مسائل مربوط به کار بدون ترس را در بین کارکنان خود ایجاد کند چرا که وقتی کارکنان بدون نگرانی ها، ایده

² Brown & et al

³ De Hoogh, A. H., & Den Hartog

⁴ Kalshoven & et al

¹ Hoyt & et al

دهد رهبری اخلاقی تاثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد .

۲-۲- ارتباط رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان

از آنجاکه محیط های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پیچیده و پویا هستند و شناخت و کنترل این چالش ها برای مدیران به تنهایی کار دشواری است لذا کارکنان منبع ارزشمندی از نظرات و پیشنهادهای برای حل مسائل و مشکلات در نظر گرفته می شوند [۲۱]. هریچمان در سال ۱۹۷۰ برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت: هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد. او بیان کرد که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می دهند. بعد از آن مطالعه و پژوهش روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح شد.

آوا یک رفتار فرا نقش است زیرا لزوماً در شرح شغل رسمی کارکنان مشخص نشده است [۶۴]. به عقیده تراویز و همکاران [۶۱]، آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه ها یا متخصصان سازمانی است. آرمسترانگ [۶]، عنوان می نماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز آوا دنبال می کنند: اول بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، دوم نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران در مقابل مدیریت سازمان، سوم مشارکت در تصمیم گیری مدیران و چهارم حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان.

محققان برای آوای کارکنان چهارچوب مشخص سه عنصری بیان کرده اند از نظر محققان آوا سه نوع است نوع اول: آوای نوع دوستانه این نوع آوا به ابراز ایده های نو، اطلاعات و نظارت مرتبط به کار با هدف انگیزه مشارکت تعریف شده است پژوهشگران این نوع آوا را به عنوان رفتاری با قصد و نیست مثبت در نظر می گیرند. این نوع آوا بر نظریه های تحول گرا تاکید می کند و درصد ایجاد انگیزه در بین کارکنان برای رشد و بهبود است این نوع از آوا درصد خیر و منفعت رسانی به دیگران و سازمان است. نوع دوم آوا، آوای تدافعی می باشد. ماریسون و میلیکن [۴۷]، در سکوت کارکنان بین سکوت مبتنی بر ترس و سکوت مبتنی بر عدم توانایی در ایجاد تفاوت تمایز قائل شده اند و از این طریق آوای مطیع و آوای تدافعی را شکل داده اند. در این نوع از آوا رفتار فرد با ترس از اینکه ایده ها و نظراتش در خصوص یک موضوع می تواند عواقب بدی همچون تنبیه، توهین، مجازت و تحقیر همراه داشته باشد. بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می دهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت

همه حال عدالت و انصاف را رعایت می کنند و در محیط کار عدالت برپا می کنند. رهبران اخلاقی به صورت شفاف عمل می کنند ارتباطات باز ایجاد خلق می کنند و پیروان را به رفتارهای اخلاقی ترغیب می کنند. از دیدگاه کلشون و دن هارتوگ [۳۳]، رهبران اخلاقی به کارکنان خود اختیار می دهند آنها به زیر دستان خود حق تصمیم گیری و مشارکت می دهند و از این طریق تسهیم قدرت می کنند این باعث می شود وابستگی کارکنان به رهبران کمتر شود رهبران اخلاقی به زیر دستان اجازه اظهار نظر می دهند و به ایده ها و نگرانی های کارکنان گوش می دهند.

صداقت از دیگر ابعاد رهبری اخلاقی است. رهبران باید به وعده های که می دهند عمل کنند آنها باید به کارکنان خود اعتماد داشته باشند از نظر رسیک و همکاران [۵۵]، این رفتارها صداقت نام دارند. رهبران اخلاقی می توانند با ایجاد جو اعتماد بین کارکنان و با بهره گیری از اصول اخلاقی در کارها، توجه به افکار و نظرات جدید کارکنان و شنیدن این نظرات با توانمندسازی کارکنان خلاقیت و عملکرد آنها را بهبود دهند. رهبران سازمان ها نیازمند کارکنان توانمند و خلاق هستند تا از اطلاعات این کارکنان به خصوص اطلاعاتی که ممکن است پاسخ مناسبی برای مشکلات سازمانی باشد و از تشدید مشکلات سازمانی جلوگیری کند استفاده کنند [۷۴]. افراد در فرآیند خلاقیت با مشکلات و معضلات درگیر هستند [۶۳]، از آن جا که تاکید رهبران اخلاقی بر اخلاق، عدالت، انصاف، استقلال و توجه به افراد است [۹]، بنابراین این نوع رهبری می تواند بر خلاقیت کارکنان تاثیر داشته باشد [۴۴]. کارمیلی و همکاران [۱۲]، بیان می کنند که چگونه رهبران با ایجاد ساختار مناسب، با دادن انرژی مثبت، در اختیار قرار دادن منابع، حمایت روحی و روانی و پرورش زیر دستان می تواند به خلاقیت کارکنان زیر دست کمک کند. پژوهشگران ثابت کرده اند که رهبران نقش کلیدی در افزایش خلاقیت کارکنان ایفا می کند [۱۱]. شاید رهبران خود نیازمند خلاقیت نباشند اما آنها نیازمند درک عناصر اصلی فرآیند خلاقیت (آزادی و استقلال، مالکیت، پذیرش و اصول خلاقیت) هستند. رهبران بایستی شرایط خلاقیت از جمله آموزش، زمان، منابع و عوامل ترغیب خلاقیت برای خلق ایده ها جدید در بین کارکنان سازمان خود را فراهم کند [۳۷]. رهبران نه تنها باید با تاکید و تشویق در نهادینه سازی فرهنگ خلاقیت در سازمان تلاش کنند. بلکه باید فرصت های برای خلاقیت کارکنان نیز فراهم نمایند [۵۷]. بنابراین نقش رهبری در پیشی بینی خلاقیت کارکنان مورد تایید است و محققان در تحقیقات زیادی تاثیر انواع سبک های رهبری بر خلاقیت کارکنان را بررسی کرده اند. نتایج تحقیقات تو و لو [۶۳]، کارما و همکاران [۱۲]، ما و همکاران [۴۴]، نشان می دهد که رهبری اخلاقی نقش مهمی در بهبود نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان دارد [۴۴]. نتایج تحقیقات ما و همکاران [۴۴]، جاوید و همکاران [۳۱]، چن و هو [۱۳]، بارخدا و همکاران [۱]، و کوهستانی و رشیدی النگه [۴]، نیز نشان می

² Travis & et al

³ Morrison, E. W., & Milliken

¹ Resick & et al

صدای کارکنان شامل طرح ایده‌ها، پیشنهادهای، ابراز نگرانی‌ها و اطلاعات در مورد موضوعات و مشکلات فردی است که این عوامل زمینه و بستر خلاقیت برای کارکنان ایجاد می‌کند بنابراین صدای کارکنان باعث توجه آن‌ها به بهبود در کار و تسهیل تولید ایده‌های جدید و مفید می‌شود این باعث می‌شود کارکنان در فعالیت‌های خلاقانه درگیر شوند. بر اساس مطالعات قبلی آوای کارکنان هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم به افزایش خلاقیت کارکنان کمک می‌کند [۱۳، ۷۱].

مطالعات قبلی نشان می‌دهند آوای کارکنان به عنوان یک مکانسیم تسهیل‌گر در ارتباط بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند [۷۷]. چن و هو [۱۳]. نشان دادند که رفتارهای مرتبط با آوای کارکنان نقش واسطه در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. مطالعات اخیر بر روی رهبری اخلاقی نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی کسانی هستند که به زیر دستان اجازه مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها را می‌دهند، به نظرات و ایده‌های کارکنان ارزش قائلند و از ایده‌های کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری بهره‌بردار می‌کنند و این منجر به خلاقیت کارکنان می‌شود [۱۶]. رهبران اخلاقی با ایجاد استانداردهای اخلاقی و همچنین تدوین منشور اخلاقی زیر دستان خود را مطابق با استانداردها هدایت می‌کند از سو رفتار که با استانداردهای رفتاری سازگار نیست ممانعت به عمل می‌آورد [۶۲]. از آنجا که رهبران اخلاقی بدون ملاحظه، نظرات خود را در باره رفتارهای نامناسب بیان می‌کنند و نتایج اقدامات خود را شفاف به زیردستان ارائه می‌کند این اقدامات به تقویت ارزش‌های اخلاقی در بین زیر دستان کمک می‌کند و به احتمال زیاد زیردستان از رهبران تقلید می‌کنند [۱۳]. این منجر به همگرایی بیشتر کارکنان با رهبران خود در خصوص ارزش‌های سازمانی می‌شود در نتیجه کارکنان راحت‌تر می‌توانند صحبت کنند و نظرات خود را در خصوص مسائل که نگران کنند بیان کنند بنابراین اشکال مرتبط با صداهای سازنده بیشتر می‌شود [۷۱]. این شرایط باعث ارائه ایده‌های جدید و نو در خصوص فرآیندهای کاری و ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت رهبری اخلاقی با تسهیل رفتارهای مرتبط با آوای کارکنان منجر به خلاقیت کارکنان می‌شود. رهبران اخلاقی با انتقال استانداردهای اخلاقی به کارکنان، آنها را به ابراز نظرات و ارائه پیشنهادات، نه تنها در خصوص موضوعات اخلاقی بلکه در خصوص فرآیندهای مربوط به کار تشویق می‌کنند [۸، ۷۱]. رهبران اخلاقی با صفاتی همچون صداقت، درستکاری، نوع دوستی و تعهد سازمانی منجر به تأثیر روانی مثبتی در کارکنان می‌شود کارکنان نیز احساس امنیت می‌کنند و راحت‌تر می‌توانند صحبت کنند و ایده‌های خود را در خصوص به جالش کشیدن وضع موجود بیان می‌کنند و تعهد بیشتری در به اشتراک گذاری دانش خود در بین همکاران دارند در نتیجه این وضعیت منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان در محیط کار می‌شود [۷۵]. پادساکوف و پادساکوف [۵۲]. عقیده دارند آوای کارکنان زمانی منجر به خلاقیت و بازدهی بالا می‌شود که توسط رهبری

خواهی، توجیه و انکار کردن بعنوان استراتژی‌های خودحفاظتی است که در آنها آوا بعنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی بعنوان اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار - بر اساس ترس - با هدف حفاظت از خود است [۳۹]. سومین نوع سوم آوای مطیع است این نوع آوا با توجه به انگیزه‌های بوجودآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا، رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست. بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گانه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه‌ی مطرح شده می‌گردد. این نوع آوا برخلاف دو نوع آوای دیگر، کمتر غیرانفعالی است [۷].

اما این که چه ارتباطی بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان وجود دارد باید گفت ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به عنوان یکی از عوامل مهمی است که باعث بهبود وضعیت آوای کارکنان می‌گردد [۳۸، ۵۳، ۱۳]. برای اینکه کارمندان توانایی و انگیزه برای ارائه نظرات در سازمان داشته باشند نیازمند بستری است که یکی از مهمترین بسترها رهبری سازمان می‌باشد نقش رهبران در ایجاد فضایی امن برای کارکنان یک ضرورت انکارناپذیر است [۳۰]. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر آوای کارکنان دارد. چی و منگ شیا [۵۳]. نشان دادند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر رفتارهای مرتبط با آوای کارکنان دارد. در پژوهشی تحت عنوان بررسی فرآیند رهبری: نقش واسطه‌گرایی آوای کارکنان و مالکیت روانی که توسط آوی و همکاران [۸]. انجام شد نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر آوای کارکنان دارد. بر اساس دیدگاه زو و همکاران [۷۴]. رهبری اخلاقی اثر غیرمستقیم (از طریق راهکارهای ارتباطی و هویت‌سازمانی) بر آوای کارکنان تأثیر دارد. پژوهش حسن [۲۵]. نیز نشان داد که رهبری اخلاقی در بهبود آوای کارکنان مؤثر است. تحقیقات آوی و همکاران [۸]. براون و همکاران [۱۰]. احمدی زهرانی و همکاران (۱۳۹۲). فروتن نژاد و آقابابایی (۱۳۹۴) و ولاملی و شوپولک (۲۰۰۹) نیز نشان دهند تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان است.

۲-۳- نقش میانجی‌گری آوای کارکنان در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان

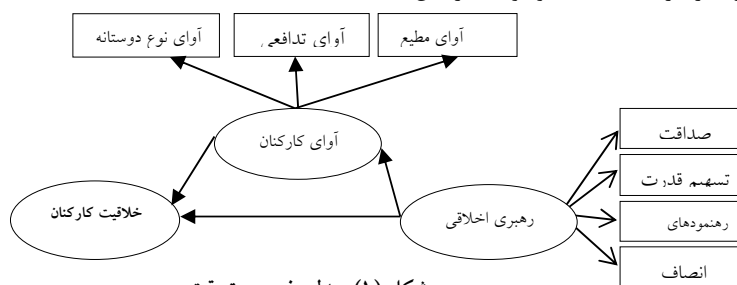
تحقیقات قبلی اشاره کرده‌اند احتمالاً خلاقیت کارکنان یک‌شکل مهمی از صدای کارکنان است به‌عنوان مثال کی [۳۶]. در مطالعه‌ای متوجه شد آوای کارکنان شامل "پیشنهاد راه‌های جدید برای انجام کارها و پیشنهادهای در مورد چگونگی بهبود وضعیت" است که هر دو به‌نوعی خلاقیت کارکنان را تعریف می‌کنند. خلاقیت مستلزم خروج از وضع موجود، روش‌های سنتی و رفتارهای همیشگی افراد سازمان است این‌که چه ارتباطی بین صدا کارکنان و خلاقیت کارکنان وجود دارد باید گفت

به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است
 بر اساس مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های زیر مطرح است
 H1: رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد
 H2: رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تاثیر دارد
 H3: آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد
 H4: رهبری اخلاقی به واسطه آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان تاثیر دارد.

اخلاقی هدایت شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت انصاف و عدالت و سایر ویژگی‌های رهبران اخلاقی کارکنان را به یادگیری و ارائه ایده‌های جدید از طریق آوای‌های رفتاری تحریک می‌کند و این فرآیند منجر به خلاقیت کارکنان می‌شود. پس فرض می‌شود آوای کارکنان ارتباط بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گرایی می‌کند.

۲- مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مرور مبانی نظری تحقیق و بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق مدل (۱) به‌عنوان مدل مفهومی این تحقیق پیشنهاد شد در این تحقیق رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شد. متغیر خلاقیت کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است و آوای کارکنان



دوره زمانی ۱ ماه توزیع در مجموع ۲۳۷ پرسشنامه کامل جمع‌آوری و وارد فرآیند تحقیق شد و نرخ بازگشت ۸۹٪ بود. لازم به ذکر است بعد از توزیع پرسشنامه برای بررسی اریب عدم پاسخ از روش آرمسترانگ و اورتون [۵]، استفاده شد بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، معناداری آزمون تی استودنت ($\text{sig} = 0.056$) نشان از عدم معناداری تفاوت بین قسمت اول نمونه (۲۵٪) و قسمت دوم نمونه (۷۵٪) بوده است.

۴- یافته‌های تحقیق

بخش اول پرسشنامه مربوط به پنج سؤال جمعیت‌شناختی بود که نتایج نشان داد در حدود ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان مردها بوده‌اند. ۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان به سؤالات تحقیق دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۳۳ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس بوده‌اند. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۵ سال و میانگین سابقه کاری پاسخ‌دهندگان در حدود ۱۰ سال بود. قبل از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و آزمون فرضیه‌ها آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است بدین منظور در این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است با توجه به جدول (۱) نتایج نشان می‌دهد توزیع داده‌ها نرمال است.

۴- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است و از لحاظ زمانی پژوهش تک مقطعی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شد. بدین منظور برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه رهبری اخلاقی کالسون و همکاران [۳۴]، برای سنجش آوای کارکنان از پرسشنامه زهیر و اردوقان [۷۶] و برای سنجش خلاقیت کارکنان از شاخص‌های ارائه‌شده توسط ژو و جورج [۷۷]، در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای بر روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق استفاده شد. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی- صوری استفاده شد بدین منظور بعد از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه از تعدادی از اساتید و خبرگان نظرخواهی شد و روایی پرسشنامه مورد تأیید واقع شد همچنین از تحلیل عاملی تأییدی برای روایی سازه استفاده شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرون باخ استفاده شد مقادیر آلفای محاسبه‌شده برای ابعاد رهبری اخلاقی و آوای کارکنان و همچنین برای شاخص‌های خلاقیت کارکنان محاسبه شد که این مقدار برای تمامی متغیرها و ابعاد متغیرها مقدار بالای ۰/۷۰ را نشان می‌دهند بنابراین پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید واقع شد.

جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران است نمونه آماری این مطالعه بر اساس فرمول کوکران شامل ۲۶۴ نفر بدست آمد. روش نمونه‌گیری هم تصادفی ساده بود. پرسشنامه‌ها در یک

جدول (۱): نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
رهبری اخلاقی	۲/۰۶۸	۰/۰۵۸	نرمال است
خلاقیت کارکنان	۴/۰۵۱	۰/۲۰۰	نرمال است
آوای کارکنان	۲/۰۸۲	۰/۰۶۷	نرمال است

چون مقدار سطح معنی‌داری در تمامی متغیرها بزرگ‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ است. پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی متغیرهای تحقیق همگی نرمال است.

۴-۱- آزمون الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

برای قبول روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای آن سازه، لازم است نشان دهیم که بین این نشانگرها هماهنگی و همسویی وجود دارد. پس از جمع‌آوری اطلاعات برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای

قابل قبول هستند، باید ابتدا تمام متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان است، به‌طور مجزا آزمون شوند شاخص‌های کلی برای الگوهای اندازه‌گیری متنوع هستند برخی از مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارتند از شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی χ^2/DF ، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص برازندگی فزاینده (IFI) که مقدار مجاز بالای ۰/۹۰ است که هرچقدر به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد نشان از برازش بهتر مدل است همچنین شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآوردی (RMSEA) که نباید بالاتر از مقدار ۰،۰۸ باشد و در نهایت شاخص نسبت خی دو به درجه آزادی که نباید بالاتر از ۳ باشد. با استفاده از نرم‌افزار Amos22 تحلیل عاملی تأییدی متغیرها انجام شد نتایج تحلیل عاملی تأییدی به ترتیب برای متغیرهای پژوهش در صفحات بعد آورده شده است که نتایج نشان می‌دهد تمامی بارهای عاملی، ضرایب معناداری و همچنین شاخص‌های برازش در سطح مطلوب هستند.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأیید مربوط به متغیر رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی											
سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig	سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig	سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig
۱	۰/۸۶	۲۱/۴۳	۰/۰۰۰	۹	۰/۶۹	۱۰/۸۸	۰/۰۰۰	۱۷	۰/۷۰	۱۲/۳۲	۰/۰۰۰
۲	۰/۸۷	۲۲/۵۵	۰/۰۰۰	۱۰	۰/۶۳	۹/۸۶	۰/۰۰۰	۱۸	۰/۶۰	۸/۲۱	۰/۰۰۰
۳	۰/۸۳	۱۸/۴۲	۰/۰۰۰	۱۱	۰/۷۸	۱۵/۰۹	۰/۰۰۰	۱۹	۰/۶۱	۸/۱۷	۰/۰۰۰
۴	۰/۸۵	۱۹/۲۵	۰/۰۰۰	۱۲	۰/۶۵	۱۲/۶۸	۰/۰۰۰	۲۰	۰/۵۸	۸/۶۸	۰/۰۰۰
۵	۰/۶۶	۱۰/۷۴	۰/۰۰۰	۱۳	۰/۸۱	۱۷/۰۴	۰/۰۰۰	۲۱	۰/۵۴	۸/۰۹	۰/۰۰۰
۶	۰/۸۴	۱۳/۴۲	۰/۰۰۰	۱۴	۰/۷۸	۱۵/۹۱	۰/۰۰۰	۲۲	۰/۶۱	۱۰/۳۰	۰/۰۰۰
۷	۰/۸۰	۱۲/۹۷	۰/۰۰۰	۱۵	۰/۷۴	۱۴/۹۸	۰/۰۰۰	۲۳	۰/۷۱	۱۴/۰۱	۰/۰۰۰
۸	۰/۷۸	۱۲/۷۵	۰/۰۰۰	۱۶	۰/۸۱	۱۷/۰۴	۰/۰۰۰	Chi-Square=۲۲۸.۸۷,df=۲۳۲,P-value=۰.۰۰۰, RMSEA=۰.۰۹۹			
(GFI) = 0.91, (NFI) = 0.92, (CFI) = 0.93, (IFI) = 0.93, (RFI) = 0.91, (NNFI) = 0.92											

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأیید مربوط به متغیر آوای کارکنان

آوای کارکنان											
سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig	سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig	سؤال	بار عاملی	مقدار T	sig
۲۴	۰/۶۴	۱۰/۵۱	۰/۰۰۰	۳۰	۰/۶۹	۱۰/۹۸	۰/۰۰۰	۳۶	۰/۷۰	۱۴/۱۸	۰/۰۰۰
۲۵	۰/۶۵	۱۰/۵۳	۰/۰۰۰	۳۱	۰/۷۱	۱۵/۱۰	۰/۰۰۰	۳۷	۰/۷۷	۱۸/۴۰	۰/۰۰۰
۲۶	۰/۷۲	۱۴/۲۱	۰/۰۰۰	۳۲	۰/۶۷	۱۴/۰۰	۰/۰۰۰	۳۸	۰/۷۶	۱۶/۵۲	۰/۰۰۰
۲۷	۰/۶۶	۱۱/۵۴	۰/۰۰۰	۳۳	۰/۷۸	۲۲/۹۶	۰/۰۰۰	Chi-Square=831.43,df=299,P-value=0.00000,RMSEA=0.074			
۲۸	۰/۷۵	۲۱/۰۹	۰/۰۰۰	۳۴	۰/۷۱	۱۲/۲۵	۰/۰۰۰				
۲۹	۰/۷۷	۱۸/۶۰	۰/۰۰۰	۳۵	۰/۷۸	۱۷/۴۱	۰/۰۰۰				
(GFI) = 0.9۳, (NFI) = 0.92, (CFI) = 0.93, (IFI) = 0.93, (RFI) = 0.97, (NNFI) = 0.88											

جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأیید مربوط به متغیر خلاقیت کارکنان

خلاقیت کارکنان											
sig	T	بار عاملی	سؤال	sig	T	بار عاملی	سؤال	sig	T	بار عاملی	سؤال
۰/۰۰۰	۲۰/۴۰	۰/۸۰	۴۹	۰/۰۰۰	۱۵/۴۴	۰/۶۳	۴۴	۰/۰۰۰	۱۶/۱۵	۰/۶۵	۳۹
۰/۰۰۰	۱۹/۸۸	۰/۷۶	۵۰	۰/۰۰۰	۱۸/۴۱	۰/۷۲	۴۵	۰/۰۰۰	۲۱/۹۱	۰/۸۲	۴۰
۰/۰۰۰	۲۲/۸۱	۰/۸۴	۵۱	۰/۰۰۰	۱۹/۶۵	۰/۷۶	۴۶	۰/۰۰۰	۲۰/۹۶	۰/۸۰	۴۱
chi-Square=۴۴۵,۸۹,df=۱۷۰,P value=۰,۰۰۰, RMSEA=۰,۰۸۰				۰/۰۰۰	۱۶/۵۹	۰/۶۷	۴۷	۰/۰۰۰	۱۸/۷۳	۰/۷۳	۴۲
				۰/۰۰۰	۲۰/۴۸	۰/۷۹	۴۸	۰/۰۰۰	۱۸/۰۳	۰/۷۱	۴۳
(GFI) = 0.۹۵, (NFI) = 0.9۶, (CFI) = 0.9۵, (IFI) = 0.9۵, (RFI) = 0.9۶, (NNFI) = 0.۹۶											

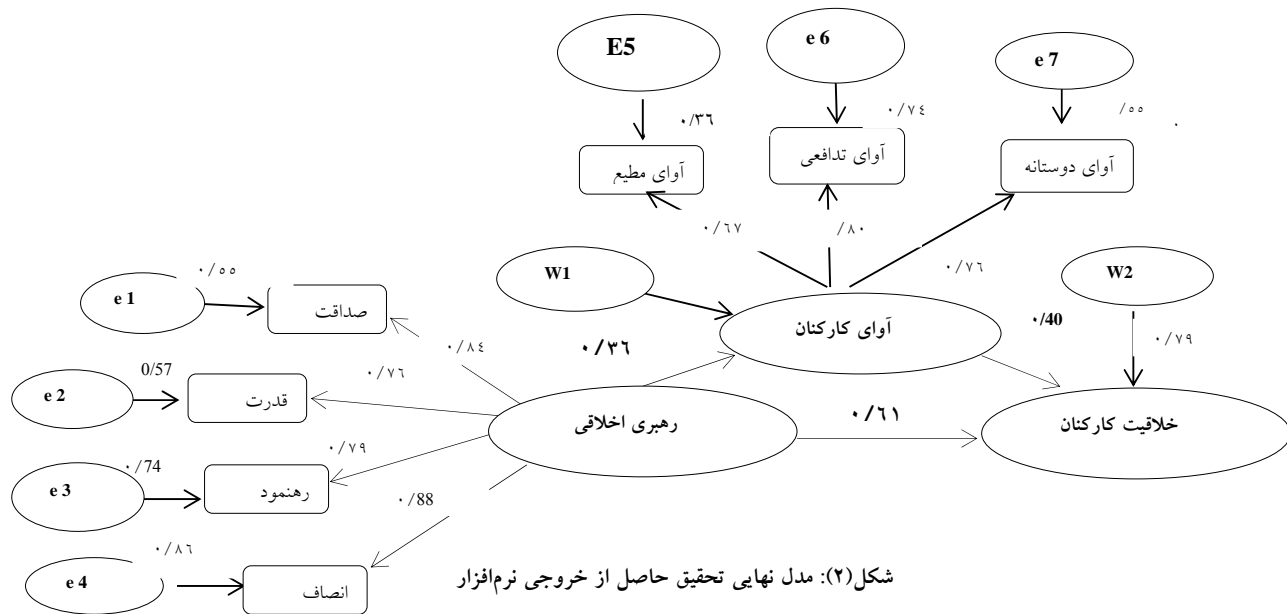
مربعات خطای برآورد، شاخص نیکویی برازش، شاخص برازش تطبیقی، شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش نسبی و شاخص برازش افزایشی که همگی این شاخص‌ها در سطح قابل قبول بودند پس از این که این شاخص‌ها بررسی شد و نتایج این شاخص‌ها نشان داد که وضعیت برای بررسی مدل مفهومی و ارتباط بین متغیرها مطلوب است. پس از بررسی این شاخص‌ها مدل مفهومی نهایی توسعه داده شد. لازم به ذکر است که برخی از این شاخص‌های مدل نهایی تحقیق در زیر آورده شده

است
 $\chi^2 = 489,936$, $df = 187$ (PValue=۰.۰۰۰), $CMIN/DF = 2,61$, $CFI = 0,95$, $GFI = 0,94$, $IFI = 0,94$, $RMR = 0,012$, and $RMSEA = 0,074$
 با توجه به این شاخص‌های به دست آمده برای مدل نهایی تحقیق، مدل تحقیق، از برازندگی خوبی برخوردار است.

مطابق با جداول (۲، ۳ و ۴) برای تعیین کارایی مدل‌های اندازه‌گیری از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی مربوط به شاخص‌ها و ضرایب معناداری در سطح مطلوب هستند از طرفی نتایج شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی وضعیت خوبی را نشان می‌دهند

۴-۲-آزمون فرضیه‌ها

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و تعیین چیدمان متغیرها با شاخص‌ها برای بررسی فرضیه‌های پژوهش و آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری شاخص‌های برازش مدل در حد قابل قبول بودند. شاخص‌های مورد بررسی برای توسعه مدل مفهومی شامل کای اسکوتر، کای اسکوتر بر درجه آزادی، سطح معناداری، ریشه میانگین



۵- نتیجه گیری

رهبران می‌توانند با توانمندسازی کارکنان و ایجاد حال و هوای خلاقانه در سازمان، خلاقیت را در بین کارکنان افزایش دهند؛ بنابراین مدیر باید همیشه آماده استقبال از ایده‌های خلاق کارکنان سازمان باشد. به بیان دیگر نقش رهبران به‌عنوان کسانی که بستر مناسب را برای بروز خلاقیت در سازمان فراهم می‌آورند انکارناپذیر است از طرفی رهبری اخلاقی با ایجاد فضای توأم با اطمینان و اعتماد و با تشویق کارکنان به ابراز نظرات و ایده‌های خود به بهبود وضعیت موجود کمک می‌کند بنابراین آوای کارکنان در بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان نقش تسهیل‌کننده دارد. این پژوهش باهدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گیری آوای کارکنان در بین کارکنان علوم پزشکی تهران انجام شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که فرضیه اول (H1) تحقیق مبتنی بر تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان موردپذیرش واقع شد. این بدین معناست که رهبران با به کارگیری سبک رهبری اخلاقی با اعطای مسئولیت به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و دموکراتیک، ایجاد جوسازمانی مناسب به‌منظور تحقق سلامت سازمانی، ترویج فرهنگ صداقت و اعتماد، عمل کردن به ارزش‌ها، رفتار عادلانه، ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار از خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند. رهبران اخلاقی از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش‌های جدید، پیروان خود را برای خلاقیت و نوآوری برمی‌انگیزانند. یافته‌های فرضیه اول با یافته‌های تحقیقات تو و لو [۶۳]، ما و همکاران [۴۴]، جاوید و همکاران [۳۱] و چن و هو [۱۲]، همسو است.

نتایج فرضیه دوم (H2) مبنی بر تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان موردپذیرش واقع شد درواقع نقش رهبری اخلاقی در بهبود آوا کارکنان همواره در ادبیات مورد تأیید واقع شده است به‌طوری‌که می‌توان گفت رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از فاکتورهای مهم و بستری مهم برای آوای کارکنان است. یافته‌های فرضیه دوم با یافته‌های تحقیقات؛ زو و همکاران [۷۴]، حسن [۲۵]، آوی و همکاران [۸]، براون و همکاران [۱۰] و ولاملی و شوبرولک [۷۰] همسو است.

فرضیه سوم (H3) تحقیق که به تأثیر آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان اشاره دارد موردپذیرش واقع شد این بدین معناست که اگر شرایطی در سازمان حاکم باشد که کارکنان بتوانند به‌راحتی در مورد مسائل اظهارنظر کنند خلاقیت آن‌ها بهبود پیدا می‌کند صدای کارکنان فاکتور مهمی برای ارزیابی خلاقیت است چراکه صدای سریع و به‌موقع کارکنان روش‌های جدید تفکر است کارکنانی که نظرات و ایده‌های خوبی ارائه می‌کنند و همواره در مورد مسائل سازمانی نظر می‌دهند بدون شک خلاق‌تر هستند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های ژو و جورج [۷۷]، [۵۲]، یادونگ و ایگزین ایگزین [۷۵]، همسو است.

شکل ۲ نتایج آزمون فرضیات تحقیق و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، فرضیه نخست تحقیق (H1) که به تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان اشاره دارد با توجه به مقدار ضریب مسیر ($\beta=0.61$) سطح معنی‌داری ($\text{Sig}=0.000$) و همچنین مقادیر عدد t ($t= 5.88$)، رهبری اخلاقی اثر مثبت و قوی بر خلاقیت کارکنان دارد بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد تأیید واقع شد. فرضیه دوم تحقیق (H2) که به تأثیر رهبری اخلاقی بر آوا کارکنان اشاره دارد با توجه به مقدار ضریب مسیر ($\beta=0.36$)، سطح معنی‌داری ($\text{Sig}=0.01$) و همچنین مقادیر عدد t ($t= 2.75$)، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر مثبت دارد بنابراین فرضیه دوم تحقیق نیز موردپذیرش واقع شد. فرضیه سوم تحقیق (H3) که بر تأثیر آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان اشاره دارد با توجه به مقدار ضریب مسیر ($\beta=0.40$) سطح معنی‌داری ($\text{Sig}=0.000$) و همچنین مقدار عدد t ($t= 3.49$)، آوای کارکنان بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارد بنابراین فرضیه سوم تحقیق نیز موردپذیرش واقع شد. برای آزمون فرضیه غیرمستقیم پژوهش از آزمون بوت استرپ با نرم‌افزار amos22 استفاده شد که نتایج در جدول زیر آورده شده است

جدول (۵) نتایج آزمون فرضیه واسطه

فرضیه‌ها	Sig	فاصله اطمینان ^۸	
		حد پایین ^۹	حد بالای ^{۱۰}
رهبری ← آوای ← خلاقیت	۰/۰۰۱	۰/۲۰	۰/۵۵

مطابق با جدول ۵ و با توجه به آزمون بوت استرپ حد بالای و پایینی مربوط به اثر غیر مستقیم رهبری اخلاقی به ترتیب برابر با ۰/۲۰ و ۰/۵۵ هستند که از لحاظ آماری در سطح $p<0.005$ معنادار می‌باشد بنابراین فرضیه آخر تحقیق یعنی نقش واسطه‌گرایی آوای کارکنان در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان نیز مورد تأیید واقع شد. در جدول (۶) خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق آورده شده است

جدول (۶): نتایج خلاصه فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	sig	نتیجه
H1	۰/۶۱	***	0.000	تایید
H2	۰/۳۶	***	0.002	تایید
H3	۰/۴۰	***	0.000	تایید
H4	۰/۶۰	۰/۱۵	0.000	تایید

⁸ confidence intervals

⁹ Lower Bounds

¹⁰ Upper Bounds

فرضیه چهارم تحقیق (H4) که به بررسی نقش واسطه گرایی آوای کارکنان در رابطه بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان اشاره دارد موردپذیرش واقع شد در تفسیر فرضیه نهایی تحقیق باید گفت بیان ایده‌ها و نظرات با مسائل عدم اطمینان در ارتباط است چراکه مشخص نیست مدیران و ناظران چگونه به آن واکنش نشان می‌دهند درگیر شدن در فعالیت‌های خلاق می‌تواند مخاطر آمیز باشند و کارکنانی که درگیر این فعالیت‌ها هستند ممکن است با عواقب منفی شکست روبه‌رو شوند از آنجاکه رهبران و مدیران سازمان دارای بیشترین قدرت هستند و مسئول اعضای سازمان هستند لذا حمایت رهبران از ایده‌های کارکنان به‌نوبه خود باعث تلاش جمعی خلاق و افزایش خلاقیت کارکنان و تیم‌های کاری می‌شود همان‌طوری که بیان شد پادساکوف و پادساکوف [۵۲]، بیان می‌کنند آوای کارکنان زمانی منجر به خلاقیت و بازدهی بالا می‌شود که توسط رهبری اخلاقی هدایت شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت انصاف و عدالت رهبران اخلاقی کارکنان را به یادگیری و ارائه ایده‌های جدید از طریق آوای‌های رفتاری تحریک می‌کند و این فرآیند منجر به خلاقیت کارکنان می‌شود

۵-۱- پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج یافته‌های تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه شد؛ مدیران سازمان مورد مطالعه از سبک رهبر اخلاقی در مدیریت سازمان خود استفاده کنند.

با توجه به تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و مزایای این معقوله، سازمان‌ها باید به اخلاق و رفتارهای اخلاقی مدیران خود اهمیت دهند و در صورت امکان مدیران ارشد سازمان یا قسمت مربوط به سنجش وظیفه، جذب و انتصاب مدیران با تدوین استراتژی‌های جدید، با تأکید بر رعایت اصول اخلاقی این سبک از رهبری و مدیریت را یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی مدیران به حساب آورند.

پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه در انتخاب مدیران به ارزشهای اخلاقی مانند عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری مدیران توجه کافی داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با ارائه مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان، اعتماد و اطمینان پیروان را به رفتارها و تصمیمات یکدیگر تقویت نمایند، رهبران سعی نمایند با به چالش کشیدن افکار و تصورات پیروان، آن‌ها را در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان مشارکت دهند. رهبران باید به وعده‌ها، حرف‌ها و تعهدات خود پایبند باشند تا از این طریق بتوانند نظرات زیردستان را جلب کنند، رهبران همواره سعی کنند کارکنان را تشویق به پیدا کردن راه‌های جدید برای دستیابی به اهداف باشند.

پیشنهاد می‌شود به صدای کارکنان توجه شود صدای کارکنان و توانایی کارکنان در ارائه نظرات و ایده‌ها نقش مهمی در خلاقیت کارکنان دارد لذا سازمان به پیشنهادهای کارکنان توجه کند و صداهای ناراضی را بشنود تا از این طریق بتواند کارکنان خلاق پرورش دهد

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها، همواره کارکنان را به ابراز نظرات در مورد مشکلات و چالش‌های کاری تشویق و ترغیب نمایند؛ و همچنین مدیران باید زمینه‌ای را فراهم کنند تا کارکنان را به بیان فعلانه ایده‌ها و نظرات بدون ترس و دلهره وادار نمایند. به‌طوری‌که کارکنان حتی در صورت مخالفت دیگران ایده‌ها و مسائل کاری را بیان کنند

تا حد امکان مدیران از کارکنان در مورد برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی کنند و از این نظرات در ارائه برنامه‌های جدید استفاده کنند. سازمان با فرهنگ‌سازی مناسب مثلاً ارائه پاداش در قبال نظرات مفید و سازنده زمینه را برای جلوگیری از فشار گروهی در برابر نظرات شخصی افراد فراهم کند. سازمان باید تا حدی اختیارات در کار را به کارکنان محول نمایند به سازمان توصیه می‌شود که با دادن آزادی بیشتر به کارکنان آن‌ها را که شخصاً به تغییرات مثبت در سازمان ملزوم کنند

مدیران سازمان همواره در محیط کار کارکنان را تشویق به ارائه پیشنهادات مربوط به کار کنند چرا که این کار بر توانمندسازی کارکنان در ارائه ایده‌های جدید که منجر به نوآوری برای سازمان می‌شود تأثیر دارد. کارکنانی که تمایل دارند ایده‌ها و پیشنهادات خود را ارائه کنند به احتمال زیاد به بهبود خلاقیت سازمانی کمک می‌کنند بنابراین رهبران باید یک مدل اخلاقی در سازمان ایجاد کنند که هم انگیزه‌ای برای کارکنان باشد هم از آنها در برابر نظرات و ایده‌های پیشنهادی پشتیبانی کنند.

پیشنهاد می‌شود رهبران برای تشویق زیردستان به ارائه ایده‌ها، مشوق‌های در نظر بگیرند و از آنها حمایت کنند. مدیران ارشد می‌توانند با اتخاذ ویژگی‌های رهبران اخلاقی و با تحت تأثیر قرار دادن مدیران میانی و عملیاتی در انجام آن ویژگی‌های (ویژگی‌های رهبران اخلاقی) می‌تواند یک مدل رهبری عادلانه و صادقانه ایجاد کند که به وسیله آن کارکنان می‌توانند با ارائه ایده‌ها و پیشنهادات خلاقیت خود را افزایش دهند

۵-۲- محدودیت‌های تحقیق:

بدونه شک انجام هر تحقیقی با محدودیت‌های روبه‌رو است این تحقیق نیز از این قاعده مستثنا نیست

از محدودیت‌های روش شناختی این تحقیق این بود که برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. با در نظر گرفتن محدودیت ذاتی پرسش‌نامه، این احتمال وجود دارد که ادراک افراد کاملاً با واقعیت منطبق نباشد. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق بی‌میلی، عدم تعهد و ترس از مافوق و ترس از به خطر افتادن موقعیت پاسخ‌دهندگان در پاسخ صادقانه به سوالات پرسشنامه بود.

به دلیل این که چهارچوب جامعه در اختیار پژوهشگر نبود نمونه‌گیری تصادفی کامل نیست و نمونه‌گیری ما، مقداری نمونه‌گیری شبه تصادفی است و از افراد در دسترس استفاده شده و مسامحتاً نمونه‌گیری تصادفی ذکر کرده‌ایم.

- [16] Cropanzano, R., Walumbwa, F. O., (2010), **Moral Leadership: A Short Primer on Competing Perspectives**, In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality* (pp. 21–52). New York: Routledge.
- [17] De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., (2008), **Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study**, *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- [18] Detert, J. R., Burris, E. R., (2007), **Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?**, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- [19] Detert, J. R., Treviño, L. K., (2010), **Speaking up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice**, *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- [20] Edmondson, A., (2003), **Speaking up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams**, *Journal of Management Studies* 40:1419–52.
- [21] 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.
- [22] Grant, A. M., Ashford, S. J., (2008), **The Dynamics of Proactivity at Work**, *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- [23] Grant, A. M., (2013), **Rocking the Boat but Keeping it Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice**, *Academy of Management Journal* 56:1703–23.
- [24] Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B., (2004), **Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics**, *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- [25] Hassan, S., (2015), **The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice Among Government Employees**, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.
- [26] Hassan, S., Wright, B. E., Yukl, G., (2014), **Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems**, *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- [27] Hirschman, A. O., (1970), **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, organizations, and states** (Vol. 25). Harvard university press.
- [28] Hoyt, C. L., Price, T. L., Poatsy, L., (2013), **The Social Role Theory of Unethical Leadership**, *The Leadership Quarterly*, 24(5), 712-723.
- [29] Hsiung, H.H., (2012), **Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: a Multi-Level Psychological Process**, *Journal of Business Ethics*, Vol. 107 No. 3, pp. 349-361.
- [30] Issar, G., Navon, L. R., (2016), **Voice of the Employee**, In *Operational Excellence* (pp. 159-162), Springer International Publishing.
- [31] Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., Arjoon, S., (2016), **Impact of Ethical Leadership on Creativity: the Role of Psychological Empowerment**, *Current Issues in Tourism*, 1-13.
- [32] Jun, W. L., Longzeng, W. U., (2012), **Abusive Supervision, Perceived Psychological Safety and Voice Behavior**, *Chinese Journal of Management*, 1, 014.
- [33] Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., (2009), **Ethical Leader Behavior and Leader**.
- [34] Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A.H.B., (2011), **Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure**, *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- [35] Karakas, F., Sarigollu, E., (2013), **The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger**, *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663–678, doi:10.1007/s10551-013-1691-5.
- این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد.
- ### منابع و مآخذ
- [۱] بارخدا، سید جمال، کهنه پوشتی، عبدالقادر، مدنی، زهرا، (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس، موسسه بین‌المللی مطالعات و توسعه علم خاورمیانه.
- [۲] حمدی زهرانی، مریم، امینی، علیرضا، نیکمرام، سحر، (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد)، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- [۳] فروتن نژاد، حسین، آقا بابایی، زهره، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی شیراز). کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متانا).
- [۴] کوهستانی، روزبه، رشیدی‌النگه، مهدی، (۱۳۹۵)، تأثیر رهبری اخلاقی در خلاقیت و نوآوری بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان.
- [5] Armstrong, J. S., Overton, T. S., (1977), **Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys**, *Journal of marketing research*, 396-402
- [6] Armstrong, M., (2006), **Human Resource Management Practice**, London: Kogan page limited.
- [7] Avery, D. R., Quiñones, M. A., (2002), **Disentangling the Effects of Voice: the Incremental Roles of Opportunity, Behavior, and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness**, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81.
- [8] 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.
- [9] Brown, M. E., Treviño, L. K., (2006), **Ethical Leadership: A Review and Future Directions**, *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616
- [10] Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A., (2005), **Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117–134.
- [11] Byun, G., Dai, Y., Lee, S., Kang, S. W., (2016), **When does Empowering Leadership Enhance Employee Creativity? A Three-Way Interaction Test**, *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1555.
- [12] Carmeli, A., Gelbard, R., Reiter-Palmon, R., (2013), **Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing**, *Human Resource Management*, 52, 95-121.
- [13] 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.
- [14] Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., Cheung, Y. H., (2014), **Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior**, *Industrial Management & Data Systems*, 114(5): 817-831.
- [15] Chiang, C. F., Hsieh, T. S., (2012), **The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of organizational Citizenship Behavior**, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

- [57] Shalley, C. E., Gilson, L. L., (2004), **What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity**, *The Leadership Quarterly*, 15, 33–53.
- [58] Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., Euwema, M. C., (2013), **Can a Leader be Seen as too ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership**, *The Leadership Quarterly*, 24, 680–695.
- [59] Tang, T. L. P., Jiang, W., (2015), **Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese Context**, *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.
- [60] Tangirala, S., Ramanujam, R., (2008), **Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate**, *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- [61] Travis, D. J., Gomez, R. J., Barak, M. E. M., (2011), **Speaking up and Stepping Back: Examining the Link between Employee Voice and Job Neglect**, *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- [62] Treviño, L. K., Brown, M., Hartman, L. P., (2003), **A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite**, *Human Relations*, 56, 5–37.
- [63] Tu, Y., Lu, X., (2012), **How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation**, *Journal of Business Ethics*, September, 1-15.
- [64] Van Dyne, L., LePine, J. A., (1998), **Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity**, *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- [65] Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M., (1994), **Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation**, *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- [66] Van Dyne, L., Kamdar, D., Joireman, J., (2008), **In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice**, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- [67] Vandynce, L., Cummings, L. L., Parks, J. M., (1995), **Extra-Role Behaviors-in Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge Over Muddied Waters)**, *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: AN ANNUAL SERIES OF ANALYTICAL ESSAYS AND CRITICAL REVIEWS*, VOL 17, 1995, 17, 215-285.
- [68] Vigoda-Gadot, E., Robert T., Golembiewski. T., (2001), **Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism: A Theoretical Framework and Challenge for Governance**, *American Review of Public Administration* 31:273–95.
- [69] Volmer, J., Spurk, D., Niessen, C., (2012), **Leader–Member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement**, *The Leadership Quarterly*, 23, 456–465.
- [70] Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J., (2009), **Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety**, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- [71] Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., Christensen, A. L., (2012), **Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice**, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- [72] 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), 605-615.
- [73] Whiteside, D. B., Barclay, L. J., (2012), **Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes**, *Journal of business ethics*, 108, 1-16
- [74] Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y., (2016), **Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization**, *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- [36] Kay, P., (1989), **An Act Frequency Study of Exit, Voice, Loyalty and Neglect**, Unpublished honors thesis. Queen's University.
- [37] Klemm, W. B., (2016), **Leadership and Creativity**, In *Leadership Today* (pp. 263-278), Springer International Publishing.
- [38] Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., Liu, Y., (2016), **Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions**, *Business Ethics Quarterly*, 26(03), 277-300.
- [39] Lavelle, J., Gunnigle, P., McDonnell, A., (2010), **Patterning Employee Voice in Multinational Companies**, *Human Relations*, 63(3), 395-418.
- [40] LePine, J. A., Linn Van, D., (1998), **Predicting Voice in Workgroups**, *Journal of Applied Psychology* 83:853–68.
- [41] Li, H., Zhu, J., (2016), **Destructive Leadership, Employees' Voice, and Organization**, In *Diversity of Managerial Perspectives from Inside China* (pp. 205-221), Springer Singapore.
- [42] Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., Huang, X., (2015), **How and When Peers' Positive Mood Influences Employees' Voice**, *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 976.
- [43] Loi, R., Ao, O. K., Xu, A. J., (2014), **Perceived Organizational Support and Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress**, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- [44] Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., Zhou, J., (2013), **Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy as Mediators**, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409-1419.
- [45] Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., Prado, A. M., (2015), **Linking Workplace Practices to Community Engagement: The Case for encouraging Employee Voice**, *The Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421.
- [46] Morrison, E. W., (2014), **Employee Voice and Silence**, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- [47] Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), **Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World**, *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- [48] Mowbray, P. K., Wilkinson, A., Tse, H. H., (2015), **An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda**, *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- [49] Moynihan, D. P., Pandey, S. K., (2010), **The Big Question for Performance Management: Why do Managers Use Performance Information?**, *Journal of public administration research and theory*, 20(4), 849-866.
- [50] O'Toole Jr, L. J., Meier, K. J., (2011), **Public Management: Organizations, Governance, and Performance**, Cambridge University Press.
- [51] Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), **Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice**, In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- [52] Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Mishra, P., (2011), **Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews**, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310.
- [53] 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.
- [54] Rainey, H. G., (2009), **Understanding and Managing Public Organizations**, John Wiley & Sons.
- [55] Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., (2006), **A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership**, *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- [56] Rizvi, S. T. H., (2016), **The Effect of Psychological Capital on Employees' Voice and Loyalty Responses to Organizational Injustice-A two Dimensional Approach**, *Journal of Managerial Sciences* Volume X Number, 1, 152.

- [75] Yidong, T., Xinxin, L., (2013), **How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation**, Journal of Business Ethics, 116(2), 441-455.
- [76] Zehir, C., Erdogan, E., (2011), **The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.
- [77] Zhou, J., George, J. M., (2001), **When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice**, Academy of Management Journal, 44, 682-696.