

تبیین الگوی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)

محمدسعید کیانی* - شهاب بهرامی**

دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران - استادیار واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین الگوی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور) است. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور (کرمانشاه، ایلام و کردستان) تشکیل دادند، که شامل ۱۹۰ نفر گردید. نمونه تحقیق، بر اساس جدول مورگان، ۱۲۳ نفر تعیین شد. از سه پرسشنامه آوای کارکنان، پرسشنامه یادگیری سازمانی و پرسشنامه رهبری اخلاقی در کار به عنوان ابزار پژوهشی جهت جمع آوری داده ها استفاده گردید. جهت تحلیل یافته های تحقیق از آزمون تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج نشان داد که فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفته و یادگیری سازمانی می تواند در رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان نقش میانجی را داشته باشد. رهبری اخلاقی می تواند از طریق تاثیر بر ریسک پذیری کارکنان، گفت و گو و نیز تصمیم گیری مشارکتی به عنوان ابعاد یادگیری سازمانی بر آوای کارکنان تاثیر بگذارد.

کلید واژه ها: رهبری اخلاقی، آوای کارکنان، یادگیری سازمانی،

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

(نویسنده مسئول) *Email:mohammadsaeidkiani@gmail.com

**Email: bahramishahab@yahoo.com

مقدمه

تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارت‌های انسانی به سامان نمی‌رسد (۱۹). سازمان‌های نهادی باید زمینه‌ای را فراهم کنند که امور اخلاقی نهادینه‌شده و به باور درونی تبدیل شود. به همین دلیل ارزش‌های اخلاقی باید در چشم‌اندازهای درونی سازمان در نظر گرفته شود. به‌رغم تمایل رو به رشد رهبری اخلاقی، میان صاحب‌نظران نسبت به تعریف مناسب و ارزیابی آن اتفاق نظر وجود ندارد (۹). برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی، تعریف‌های مختلفی ارائه شده است، تا آنجا که برخی گفته‌اند: رهبری اخلاقی، ترکیب مبهمی است که برای پوشش‌دادن به عناصر گوناگون متنوعی مطرح شده است. در حالی که به نظر می‌رسد این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است. تعریف دیگری می‌گوید: رهبری اخلاقی به عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی /دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است (۱۸). براون و همکاران^۱ (۲۰۰۵) 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 تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند و رهبران اخلاقی به عنوان نمونه‌های نقش از رفتار مناسب عمل می‌کنند و از پاداش و مجازات برای تحریک رفتار اخلاقی استفاده می‌کنند (۳). رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آنها به وجود می‌آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آنها نشان می‌دهند (۴).

تاثیر رهبری اخلاقی موضوعی است که در تحقیقات سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است (۱۰، ۱۴، ۲۲) و محققان دریافته‌اند که رهبری اخلاقی نه تنها می‌تواند موجب افزایش عملکرد کاری کارکنان گردد (۲۱)، بلکه همچنین رفتار جامعه‌پسند^۲ فراتر از وظیفه اصلی کارکنان همچون آوای کارکنان (۱، ۱۲) را نیز ارتقاء می‌دهد.

آوای کارکنان، بیان نظرات سازنده، نگرانی‌ها، و یا ایده در مورد مسائل مربوط به کار است (۶)، و برای سازمان به منظور بهبود عملکرد موجود و دستیابی به توسعه پایدار ضروری است (۸). داین و همکاران (۲۰۰۳) مدلی را برای توضیح و پیش‌بینی رفتار کارکنان ارائه کردند. آن‌ها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا را معرفی نموده‌اند:

۱- آوای مطیع^۳: این نوع آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود.

۲- آوای دفاعی^۴: در این نوع رفتار فرد با ترس از اینکه بیان ایده‌ها و نظراتش یا ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد.

۳- آوای نوع‌دوستانه^۵: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد (۶).

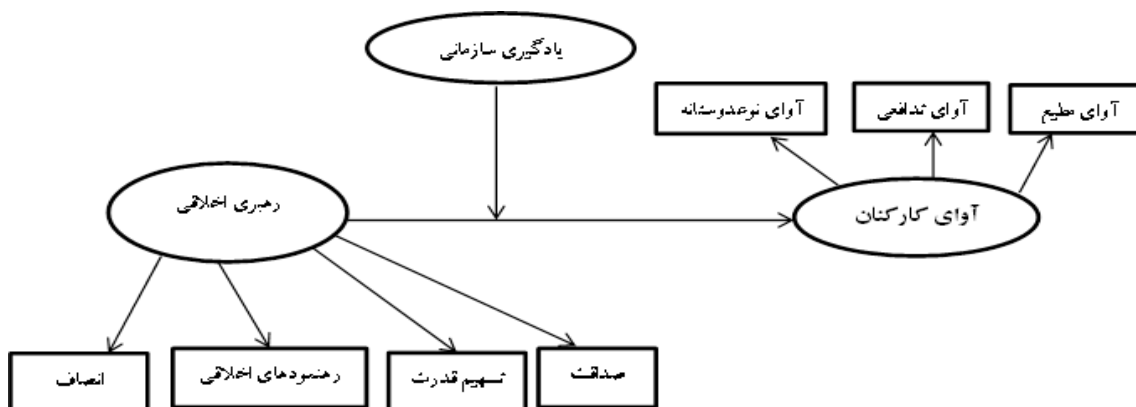
ارتباط مثبت بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان در چند تحقیق قبلی مشخص گردیده است (۲، ۲۰، ۲۲). با این وجود کمبود تحقیقی که مکانیسم تاثیر رهبری اخلاقی را بر آوای کارکنان مورد بررسی قرار دهد مشهود است. تحقیق حاضر در صدد بررسی پوشش دادن شکاف موجود در سازوکار تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان است.

مطالعات قبلی از نظریه یادگیری اجتماعی برای توضیح در مورد تاثیر رهبری اخلاقی استفاده کرده‌اند (۳، ۷، ۱۳). خودکارآمدی که به عنوان ادراک فرد از توانایی

(۱۱). کاستیگلیون^۲ (۲۰۰۶) نیز تأکید می کند فرایند یادگیری سازمانی مبتنی بر محیط کار است، محیطی که اعضای سازمان را در همه سطوح به تسهیم عقاید و بینش های خود تشویق می کند(۵).

با توجه به اهمیت نقش آوای کارکنان بر بهبود عملکرد سازمان های ورزش و جوانان، و تاثیر رفتارهای رهبری بر آن، سوالی که مطرح می شود این است که آیا یادگیری سازمانی می تواند میانجی تاثیر رفتار اخلاقی بر آوای کارکنان باشد؟ بنابراین هدف تحقیق حاضر تبیین الگوی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور می باشد.

مدل پژوهش: با مرور ادبیات تحقیق و نیز بررسی سوابق تحقیقات انجام شده مدل نمایش داده شده در شکل ۱. برای تحقیق حاضر طراحی گردید.



شکل ۱. مدل پژوهشی تحقیق

و کردستان ۵۰ نفر). نرم مال بودن داده ها با روش آزمون کلموگروف اسمیرنوف بررسی و تایید شد. نمونه تحقیق، بر اساس جدول مورگان، ۱۲۳ نفر (کرمانشاه ۴۴ نفر، ایلام ۴۳ نفر و کردستان ۳۶ نفر) و به صورت خوشه ای- تصادفی تعیین شد. از سه پرسشنامه جهت جمع آوری داده ها استفاده گردید: پرسشنامه آوای کارکنان (زهیر و اردوقان، ۲۰۱۱) که دارای ۳ زیرمقیاس و ۱۵ گویه است که تفکیک گویه های

روش شناسی:

پژوهش حاضر با توجه به هدف کاربردی است و با توجه به میزان کنترل متغیرها، جزء پژوهش های توصیفی از نوع همبستگی می باشد و از طریق مدل یابی معادلات ساختاری اجرا شده است. جامعه آماری در این تحقیق، تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور در سال ۱۳۹۵ بود، شامل ۱۹۰ نفر (کرمانشاه ۷۲ نفر، ایلام ۶۸ نفر

1. Mishra
2. Castiglione

زیرمقیاس و ۲۳ گویه است (۹). زیر مقیاس های آن عبارتند از : صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف. در تحقیق زارعی متین، احمدی زهرانی، امینی و همکاران (۱۳۹۴) پایایی پرسشنامه رهبری اخلاقی با روش آلفای کرانباخ ۰/۸۹ حاصل شد (۲۳).
تحلیل یافته های تحقیق و بررسی مدل نهایی پژوهش به روش آزمون تحلیل مدلیابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل صورت گرفت.

یافته های تحقیق

شاخص های مربوط به مدل پژوهش و علائم اختصاری آنها در جدول ۱ مشخص گردیده است.

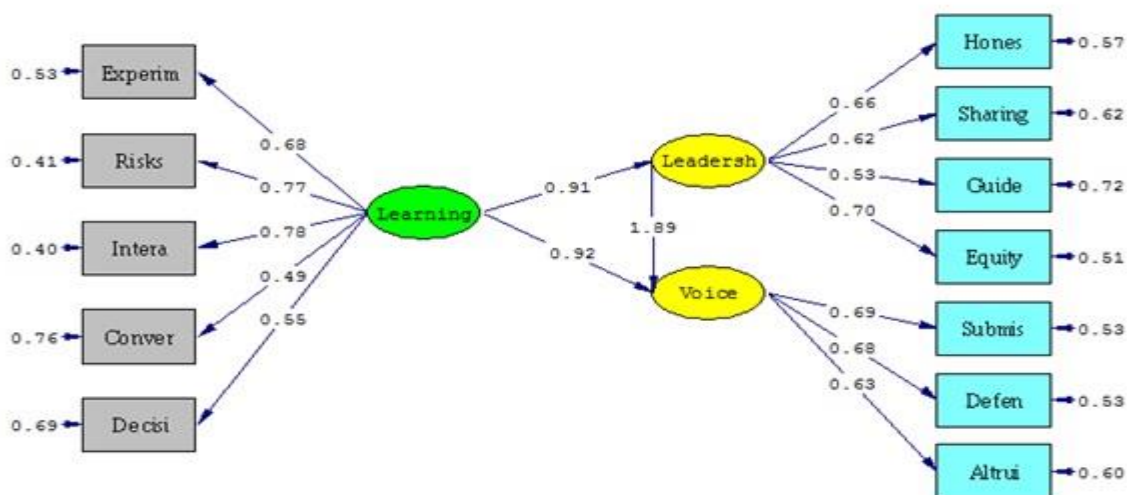
هر زیرمقیاس عبارت است از : آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه. در تحقیق زارعی متین، احمدی زهرانی، امینی و همکاران (۱۳۹۴) پایایی پرسشنامه آوای کارکنان با روش آلفای کرانباخ ۰/۸۸ حاصل شد (۲۳). پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی چپو^۱ و همکاران (۲۰۰۷) که دارای دارای ۱۴ گویه می باشد. در این پرسشنامه یادگیری سازمانی دارای پنج مولفه زیر می باشد: تجربه اندوزی، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفت و گو و تصمیم گیری مشارکتی. میزان پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه گردید. پرسشنامه رهبری اخلاقی در کار(کالشن و همکاران^۲ ۲۰۱۱) که دارای ۴

جدول ۱- شاخص ها و علائم اختصاری مربوط به هر کدام از متغیرهای تحقیق

شاخص	علامت
اختصاری	
یادگیری سازمانی	
Learning	
تجربه اندوزی	
Experim	
ریسک پذیری	
Risks	
تعامل	
Intera	
گفتگو	
Conver	
تصمیم گیری	
Decisi	
رهبری اخلاقی	
Leadership	
صداقت	
Hones	
تسهیم قدرت	
Sharing	
رهنمودهای اخلاقی	
Guide	

انصاف
Equity
آوای کارکنان
Voice
آوای مطیع
Submis
آوای تدافعی
Defen
آوای نوع دوستانه
Altrui

۱.

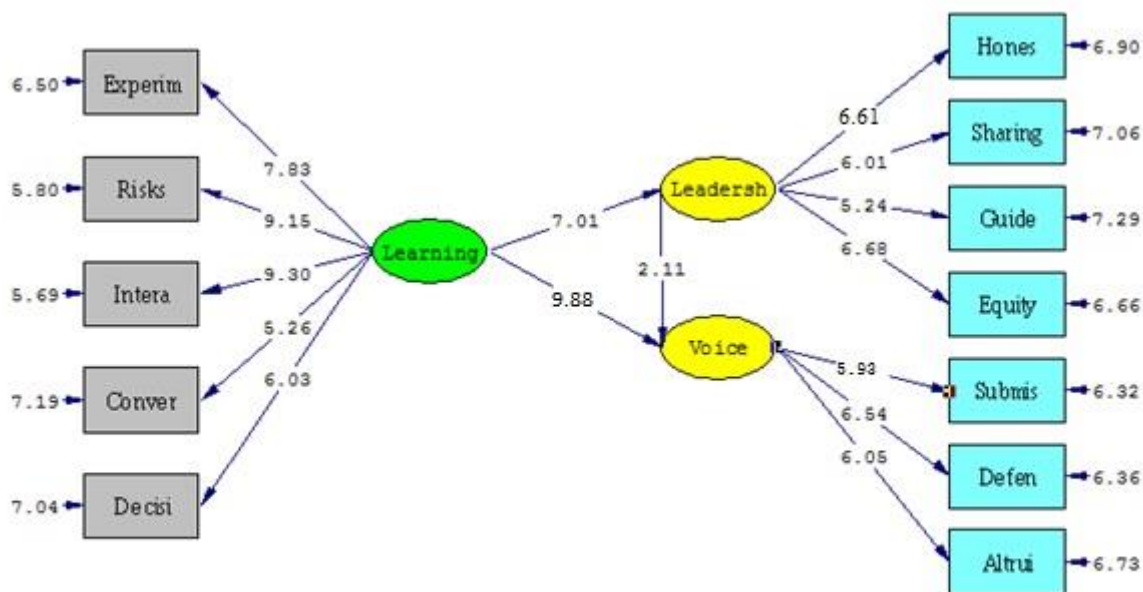


Chi-Square=105.29, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

۳. شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

۲.

۴.



Chi-Square=105.29, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

۵.

۶. شکل ۳. ضرایب معنی داری مدل ساختاری پژوهش

۷.

۸.

۹. جدول ۲. نتایج حاصل از آزمونهای نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش

عامل	AGFI	Chi-Square	df	X ² /df	P – value	RMSEA	GFI
رهبری اخلاقی و آوای کارکنان	۱۰	۱۰۵/۲۹	۵۱	۲/۰۶۴	۰/۰۸۲	۰/۹۰	۰/۹۱

۱۲.

۱۳.

۱۴.

نظر از برازش خوبی برخوردار است و جواب نهایی نیز قابل قبول است.

بحث و نتیجه گیری:

هدف تحقیق حاضر تبیین الگوی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بود. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به عنوان واسطه می‌تواند تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را تعدیل کند. مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که تا کنون نقش میانجی یادگیری سازمانی در تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است. با این وجود چندین تحقیق تجربی دریافته اند که رهبری اخلاقی به صورت معنی‌دار و مثبتی با آوای کارکنان (

۱۵. با نگاهی با نتایج خروج روابط ساختار خطی قسمت تخمین غیراستاندارد مدل متوجه میشویم که مدل اندازه گیری تقریباً مدل مناسبی است چونکه مقدار کای دو و مقدار میانگین مجذور خطاهای مدل آن نیز کم بوده و مقدار شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری پژوهش است.

۱۶. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر تبیین الگوی تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور سنجیده شد. نتایج بدست آمده از داده‌های گردآوری شده با توجه به تحلیل‌هایی که بر روی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام شده است نشان می‌دهد که فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفته و علاوه بر آن برازش مدل بخوبی نشان می‌دهد مدل مورد

همسو بود. همچنین احمدی زهرانی و همکاران (۱۳۹۲) و نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴) نیز نشان دادند رهبری اخلاقی بر آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه تاثیر گذار است.

همچنین دیگر نتیجه تحقیق حاکی از آن است که رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات پوهونتانگ و همکاران (۲۰۱۴) و کوانسون (۲۰۱۳) بهارلو و همکاران (۱۳۹۴) و نیک پی و همکاران (۱۳۹۵) همسو بود. کارکنان رهبران اخلاقی به احتمال زیاد به علت رفتار عادلانه و دلسوزانه ای که رهبر در قبال آنها داشته است، با رهبر احساس یکدلی میکنند و نیز به دلیل حس اعتمادی که به وجود آمده است، خود را به نوعی در تعامل با رهبر میبینند. در نتیجه آنها باید تمایل و انگیزه داشته باشند که برای این رهبران تنها به انجام وظیفه ی صرف اکتفا نکنند و سعی نمایند از این حیطة فراتر روند. بنابر این این نتیجه را می توان اینگونه تفسیر نمود که زمانی که رهبران رفتار منصفانه ای با کارکنان دارند نسبت به شغل و سازمانشان نگرش مثبت تری پیدا نموده و سعی در جبران رفتار اخلاقی رهبر خواهند داشت. در نتیجه کارکنان رفتار های فرانقشی خواهند داشت و فراتر از قرار داد کاری خود عمل می نمایند و منجر به رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد.

بنابراین این نتایج رهبران نقش عمده ای را در سازمان ایفا می کنند. در نتیجه مدیران می توانند از طریق الگو سازی رفتار مناسب برای کارکنان، و وضوح وظایف کاری و امنیت موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و رهبر سازمان شوند. احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خود ارزشی می شود و احساس تعهد و مسؤلیت بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می کند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی می کنند به احتمال بیشتری سازمان رارها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند و حتی ممکن

۲، ۲۰، ۲۲) و تمایل کارکنان برای گزارش مشکلات به مدیریت در ارتباط می باشد (۳).

نتایج تحقیقات قبل، چهار جنبه تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان را مشخص ساخته است (۲، ۲۰، ۲۲). نخست اینکه رهبران اخلاقی به تفکرات و احساسات کارکنان اهمیت می دهند و به نظرات کارکنان توجه می کنند. این نگرش کارکنان را تشویق می کند تا پیشنهادات خود را نه تنها در زمینه های اخلاقی، بلکه در دیگر موضوعات مرتبط با کار هم بیان کنند (۲، ۳). دوم اینکه رهبران اخلاقی تلاش می کنند تا زمینه بروز رفتار مناسب کارکنان را فراهم کنند و در نتیجه بر اهمیت رفتار اخلاقی تاکید می کنند. این رویکرد یک الگوی خوب را برای کارکنان فراهم می کند و کارکنان را تشویق می کند تا نظریات خود را بیان کنند. به علاوه رهبران اخلاقی که ارائه نظریات کارکنان و آوای کارکنان را تشویق کرده و به آن پاداش می دهند، فرایند یادگیری را تقویت می کنند (۲، ۲۰، ۲۲). سوم اینکه تعامل رهبران اخلاقی با کارکنان خود، آشکار و صادقانه می باشد، که این امر اعتماد بین کارکنان و رهبران را افزایش می دهد (۳، ۲۰). وقتی کارکنان به رهبران خود اعتماد دارند و باور دارند که رهبران منصفانه و با احترام برخورد می کنند به احتمال زیاد از طریق رفتار آوای سازنده مقابله به مثل می کنند (۱۷، ۲۰). مورد چهارم و پایانی اینکه رهبران اخلاقی دیگر جنبه های محیط کار را با صدور مشوق-هایی برای آوای کارکنان، ترویج اهمیت آوای کارکنان و افزایش جنبه قانونی بودن آوای کارکنان، در میان شیوه های دیگر، بهبود می بخشند. این شیوه ها یک محیط حمایتی فراهم می کند تا کارکنان احساس کنند آوای عقاید و پیشنهاداتشان هم مهم و هم بی-خطر می باشد (۲).

بر اساس نتایج رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان اثر مستقیم داشت. همچنین از طریق ایجاد هویت سازمانی بر آوای سازمانی کارکنان اثرگذار بود. با توجه به نتایج تحقیق رهبران اخلاقی بر تصمیم به انتخاب سکوت یا صدای سازمانی در کارکنانشان اثر گذارند. این نتایج با تحقیقات زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)،

میباشند.

والومبا و همکاران (۲۰۱۱) در تبیین ارتباط بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان از نظریه یادگیری اجتماعی و مفهوم خودکارآمدی استفاده کرد، پژوهش حاضر نیز با استفاده از همین نظریه و ارتباط خودکارآمدی با یادگیری سازمانی در صدد تبیین نقش واسطه یادگیری سازمانی در ارتباط رهبری اخلاقی با آوای کارکنان می باشد (۲۱).

همانگونه که ذکر گردید یادگیری سازمانی، یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن، گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند مهارت‌ها دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند (۱۱).

به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق تاثیر بر ریسک‌پذیری کارکنان، گفت‌وگو و نیز تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان ابعاد یادگیری سازمانی بر آوای کارکنان تاثیر بگذارد. در حقیقت رهبری اخلاقی هم ریسک‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهد و هم این اطمینان را به آنان می‌دهد که بیان نظرات ریسک‌خاطر چندانی ندارد. تشویق شدن کارکنان به خاطر ریسک‌پذیری و ابائی نداشتن افراد سازمان به قلمرویی ناشناخته می‌تواند نشان دهنده ریسک‌پذیری به عنوان یکی از مولفه یادگیری سازمانی باشد. یکی دیگر از زمینه‌های احتمالی تاثیرگذاری رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با واسطه یادگیری سازمانی از راه تاثیر رفتار اخلاقی بر مهارت گفت‌وگو در سازمان است. رهبری اخلاقی مدیران تشویق‌کننده کارکنان برای برقراری ارتباطات باز و گشوده در کار گروهی، رسم شدن کار تیمی متقابل در سازمان باشد و از این راه زمینه ساز بهبود آوای کارکنان را فراهم سازد.

از سوی دیگر رهبری اخلاقی ضمن درگیر کردن کارکنان را در تصمیم‌های مهم، با تحت تاثیر قرار دادن سیاستها و خط مشی‌ها بر اساس دیدگاه کارکنان و درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اصلی سازمان می‌تواند بر آوای کارکنان تاثیر بگذارد.

به طور کلی تحقیق حاضر نخستین پژوهشی است که در کشورمان درصدد تبیین الگوی مناسبی برای اثرگذاری رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان بوده است. تحقیقات صورت گرفته در خارج از کشور از دیدگاه نظریه یادگیری اجتماعی و خودکارآمدی به این موضوع پرداخته اند. تحقیق حاضر ضمن کمک گرفتن از دیدگاه یادگیری اجتماعی،

است به رفتارهای ناهنجارمانند انتقام جویی مبادرت نمایند. بنابراین احساس بی‌عدالتی می‌تواند منجر به عدم احساس مسئولیت نسبت به سازمان و در نهایت سکوت سازمانی شود (دباغ و همکاران، ۲۰۱۲). در صورت وجود رهبران اخلاقی که عملکردی منصفانه دارند، کارکنان از ابراز ایده‌ها در مورد شغل و جنبه مربوط به شغل نمی‌هراسند. همچنین اعتماد به نفس بیشتری به صحبت کردن و تمایل بیشتری دارند که یک فرد موثر در سازمانشان باشند. بنابر این اگر کارکنان احساس کنند که رهبر سازمان به صورت اخلاقی عمل نمی‌کند، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی لب‌به‌سخن نمی‌کشایند. همان‌گونه که اسکینر بیان می‌دارد نتایج رفتار گذشته بر اقدام آینده اثر می‌گذارد. اگر نتیجه رفتار مثبت باشد فرد به رفتار خود ادامه داده و در صورت منفی بودن نتیجه تغییر رفتار خواهد داد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

همچنین بر اساس نتایج اثر هویت سازمانی بر رفتار شهروندی و آوای سازمانی نشانگر این موضوع است که هویت سازمان رفتار افراد را در سازمان تحت تاثیر قرار خواهد داد. درک هویت سازمانی از سوی کارکنان می‌تواند انگیزه ای قوی برای بروز رفتارهای مطلوب شود. اثر هویت سازمانی بر آوای سازمانی با نتایج تحقیق موسا (۲۰۱۳)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) نصر اصفهانی و آقابابور (۲۰۱۴) همسو بود. دیگر نتیجه تحقیق حاکی از اثرگذاری هویت سازمانی بر رفتار شهروندی است با نتایج تحقیقات بالکمن (۲۰۱۰)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۵) و روتیس و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد. بنابراین کسانی که نسبت به یک سازمان هویت قوی‌تری دارند، رفتارهایی فراتر از وظیفه را در قبال سازمان انجام خواهند داد و هرچه هویت سازمانی افراد بیشتر باشد، بیشتر تلاش خواهند نمود رفتارهایی را از خود بروز دهند که سازمان را در مسیر اهداف خود بیشتر یاری رساند. کارکنانی که هویت سازمانی بالاتری دارند با عشق، دلسوزی و خرد رفتار میکنند، مسئولیت‌پذیر هستند و در برابر تغییرات و مشکلات محیط کاری بردبار بوده و به وظایف خویش متعهد

- ME, Jackson CL, Dunford BB. Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*. 2013 Jul 1;115(3):435-49.
8. Hsiung HH. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*. 2012 May 1;107(3):349-61.
 9. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AH. Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*. 2011 May 1;100(2):349-66.
 10. Liu Y, Loi R. Ethical leadership and workplace deviance: the role of moral disengagement. In *Advances in global leadership 2012* Apr 18 (pp. 37-56). Emerald Group Publishing Limited.
 11. Lussier RN. *Human relations in organizations: A skill-building approach*. Irwin Professional Publishing; 1990
 12. Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum R, Bardes M, Salvador RB. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2009 Jan 31;108(1):1-3.
 13. Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL. Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*. 2010 Sep 1;95:7-16.
 14. Mayer DM, Aquino K, Greenbaum RL, Kuenzi M. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An
- نقش واسطه ای یادگیری سازمانی را در ارتباط رهبری اخلاقی و آوای کارکنان مورد تایید قرار داد.
۱۷. منابع
1. Avey JB, Palanski ME, Walumbwa FO. When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*. 2011 Feb 1;98(4):573-82.
 2. Avey JB, Wernsing TS, Palanski ME. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*. 2012 Apr 1;107(1):21-34.
 3. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*. 2005 Jul 31;97(2):117-34.
 4. Brown ME, Treviño LK. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*. 2006 Dec 31;17(6):595-616.
 5. Castiglione J. Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*. 2006 Apr 1;27(4/5):289-99.
 6. Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*. 2003 Sep 1;40(6):1359-92.
 7. Hansen SD, Alge BJ, Brown

- (Persian).
20. Walumbwa FO, Schaubroeck J. Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*. 2009 Sep;94(5):1275.
 21. Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2011 Jul 31;115(2):204-13.
 22. Walumbwa FO, Morrison EW, Christensen AL. Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*. 2012 Oct 31;23(5):953-64.
 23. Zarei Matin H, Ahmadi Zahrani Z, Amini AR, NikMaram S. The Effects of Ethical Leadership on Employees' Voices. *Journal of Research in Human Resources management*. 2016; 7: 167-190.
 24. Zehir C, Erdogan E. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2011 Jan 1;24:1389-404.
 - examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*. 2012 Feb 1;55(1):151-71.
 15. Mirkamali SA, Zohor-e-Parvande V. Intellectual capital management as a necessity for organizations in knowledge-based era. *Journal of management message*, 2008; 28: 81-105. [Persian].
 16. Mishra AK, Spreitzer GM. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of management Review*. 1998 Jul 1;23(3):567-88.
 17. Ng TW, Feldman DC. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*. 2012 Feb 1;33(2):216-34.
 18. Ozgoli M. "Strategic Perspective Leadership", Tehran, Imam Hossein University Publications. (2004) [Persian]
 19. Siadat SA, Kazemi A, Mokhtaripour M. A comparative study of the relation between organizational intelligence and team leadership among faculty members of Isfahan state universities. *Journal of Public Administration Perspective*, 2010;1(1): 87-99. [Persian]

**Clarification model of the impact of ethical leadership on
Employee Voice via Mediating Role of organizational learning
(Case Study: General Sport and Young offices employees of
west provinces of Iran)**

Abstract

The aim of this study was to explain the model of impact of ethical leadership on Employee Voice via Mediating Role of organizational learning (Case Study of Youth Sports West Country Office staff). This study was descriptive and correlational. The study statistical population included all staffs of Youth and Sports of west provinces of the Iran(Kermanshah, Ilam and Kurdistan), which includes 190 people. Based on Morgan sample size table 123 staffs as sample were select for study. Questionnaire of employee's voice, questionnaire of organizational learning and ethical leadership questionnaire as research instrument were used to collect data. To analyze the results, structural equation modeling and statistical software LISREL was used. The results showed that the hypothesis has been approved and organizational learning can mediate the relationship between ethical leadership and employee voices. Probably ethical leadership affects employee voice through risk-taking, dialogue and participatory decision-making of employees as aspects of organizational learning.

Keywords Ethical leadership, Employee voice, Organizational learning