



## Investigating the Mediating Role of Relational Identification and Work Engagement in the Effect of leader Behaviors on Employees' voice

**Marzieh Hosseini Sarteshnizi** 

Master of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.

**Mehdi Sabokro\*** 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

### Abstract

The existence of a climate in which employees cannot express their opinions and ideas or are not allowed to express innovative ideas can affect the performance of employees and the organization; Therefore, managers should try to identify and fix the factors affecting this phenomenon and pave the way for employees to freely express their views. The purpose of this study is to Investigating the effect of Leader behaviors on the employees' voice behavior with the mediating role of Relational Identification and Work Engagement. The population of the research is employees' of Water and Sewerage Company in Ahwaz city. 269 people were examined as a statistical sample. The research is applied in terms of purpose and regarding the data collection the research is descriptive. Data were collected by simple random sampling method. The data collection tool was a questionnaire and its validity was confirmed by the discriminant

\* Corresponding Author: [msabokro@yazd.ac.ir](mailto:msabokro@yazd.ac.ir)

**How to Cite:** Hosseini Sarteshnizi, M., & Sabokro, M. (2024). Investigating the Mediating Role of Relational Identification and Work Engagement in the Effect of leader Behaviors on Employees' voice. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 181- 218. Doi: [10.22054/jmsd.2023.72469.4274](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.72469.4274)

validity and convergent validity was confirmed and the reliability of the questionnaire was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient and construct reliability (CR). After the data were normalized, the research hypotheses were tested using Pearson correlation coefficient and structural equation modeling using SPSS25 and AMOS24 software. The results of the test of research hypotheses show that ethical leadership significant effect on Work engagement, relational Identification and employees' voice behavior. Transformational leadership significant effect on work engagement, relational Identification and employees' voice behavior. Work engagement and relational Identification significant effect on and employees' voice behavior. The role of partial mediation of work engagement and relational Identification in the effect of ethical leadership and transformational leadership on employees' voice behavior was confirmed.

**Keywords:** Transformational Leadership, Ethical Leadership, Relational Identification, Work Engagement, Employees' Voice Behavior.

## **Introduction**

Employees use their voice in the organization when they predict that this type of behavior in the organization will be supported by managers. Because leaders are usually the target of voice creation and their attitudes and behaviors directly shape employees' willingness to speak up and behavioral voices, leadership is recognized as an important factor that largely determines employee voices. In today's business environment, there is a lot of emphasis on employees as valuable organizational assets. This importance is especially important in-service organizations where the employees are in direct contact with the clients and transfer the benefits of the organization to the clients. In recent years, managers and human resources units have considered ways to create participation and express opinions and

express employees' opinions as an important strategy in order to provide better service to employees. Concerns and issues related to employees and the need to pay attention to the voice of employees can affect the motivation and behavioral enthusiasm of employees. The current research seeks to answer this question: What is the effect of ethical and transformative leadership on the voice of employees and what is the mediating role of communicative identity and work engagement?

## **Literature Review**

### ***Employees' Voice Behavior***

Behavioral voice refers to the informal, optional, upward communication by an employee of ideas, solutions, or concerns related to work-related issues and problems (Morrison, 2014), which represents a type of behavior. Preventive is work that aims to improve the existing situation (Wu & Du, 2022).

### ***Transformational leadership***

Transformational leadership style means charismatic behavior, intellectual stimulation and individual attention, so that employees use their maximum potential to achieve the highest level of performance (Zhang & Gao, 2014).

### ***Ethical leadership***

Ethical leadership is defined as displaying appropriate normative behavior through personal actions and social interactions and promoting such behavior to followers through two-way communication, reinforcement and decision-making (Jin et al, 2022). Ethical leaders establish truthful relationships with their employees; As a result, followers consider the ethical decisions made by leaders to be ideal (Cheng et al, 2022). Ethical leaders have the ability to

withstand external pressures and their actions create mutual values in followers (Zulham et al, 2022).

### ***Relational Identii catio*** □

Relational Identii cation can be the perception of unity or belonging □ to a person/group that defines itself in terms of the organization in which it is a member, and it is defined as a psychological bond by which a person with having a relationship Being deeply social and having emotional and cognitive relationships gives a sense of identity (Alharbi & Abdullah, 2016).

### ***Work Engagement***

Work engagement is a positive state and mental state related to work in which employees are able to adapt themselves to job demands (Liu et al, 2022).

### **Methodology**

The population of the research is employees' of Water and Sewerage Company in Ahwaz city. 269 people were examined as a statistical sample. The research is applied in terms of purpose and regarding the data collection the research is descriptive. Data were collected by simple random sampling method. The data collection tool was a questionnaire and its validity was confirmed by the discriminant validity and convergent validity was confirmed and the reliability of the questionnaire was confirmed by using Cronbach's alpha coefficient and construct reliability (CR). After the data were normalized, the research hypotheses were tested using Pearson correlation coefficient and structural equation modeling using SPSS25 and AMOS24 software.

## **Results**

### ***Direct relationship***

When the critical value is higher than 1.96, and the significance level is less than 0.05, this hypothesis is confirmed.

### ***Mediation results***

The impact of transformational leadership, and ethical leadership through of mediating role of relational identification, and work engagement on employees' voice behavior. using the bootstrap method, by using 5,000 bootstrap simulation samples, and 95% confidence level was examined. The results showed that transformational leadership through relational identification, and work engagement have significantly related to employees' voice behavior. Also, a ethical leadership through relational identification, and work engagement have significantly related to employees' voice behavior. Also, with a significance level less than 5% ( $p < 0.05$ ), relational identification, and work engagement play a partial mediating role in the relationship between transformational leadership, ethical leadership, and employees' voice behavior.

### ***The Test of Goodness of fit model***

By comparing the indices obtained from the model with the proposed value, the structural model that gives the causal relationship between structure of variable, Tests an excellent structural model.

## **Discussion**

The results of the hypotheses of this research were similar to previous studies. Ethical leadership has an effect on work engagement. These results have been observed in the findings of Jia et al. (2022) and Ahmed and Gao (2018). Transformational leadership has an effect on work engagement, and these results are consistent with the findings of

Jiatong et al. (2022) and Schmidt et al (2016). Ethical leadership has an effect on relational identification, which is consistent with the research of Islam et al. (2019). Transformational leadership has an effect on relational identification, which was similar to the research results of Liang et al. (2017) and Jyoti and Bhao (2015). work engagement affects the employees' voice behavior, this result was also observed in Liu et al.'s (2022) and Buil et al (2019) research. relational identification affects employees' voice behavior. With the literature related to this result, it was observed that this result was confirmed in the research of Akkan and Guzman (2022) and Zhu et al. (2015). relational identification affects employees' voice behavior. Transformational leadership has an impact on employees' voice behavior. This result was confirmed in the research of Ehrnrooth et al. (2023) and Afsar et al. (2019). Ethical leadership has an effect on the employees' voice behavior, which was found in the research of Cheng et al. (2022) and Jin et al (2022).

## **Conclusion**

In recent years, attention has been paid to the voice of employees. Many companies abandon traditional hierarchies and use consultative methods to achieve organizational goals. Therefore, the way of leadership and the interactions between the leader and the followers can create synergy. It is not possible to use the suggestions of the employees without paying attention to the votes of the employees. Therefore, it is suggested to the managers to welcome the positive and negative opinions of the colleagues more than before and to be based on consultation in the performance of organizational tasks. This makes employees find work fun and exciting. Maximizing participation and valuing employee input can reduce false participation. Using an efficient suggestion system can also help the manager in this direction.



## بررسی نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی در تأثیر رفتارهای رهبر بر آوای کارکنان

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد، یزد، ایران

مرضیه حسینی سرتشیزی <sup>id</sup>

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد، یزد، ایران

مهدی سبک رو \* <sup>id</sup>

### چکیده

در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس کننده علائق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد. وجود جوئی که کارکنان در آن بتوانند به ابزار نظر و عقاید خود بپردازند و یا اجازه بیان ایده‌های خلاقانه، می‌تواند بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر گذار باشد؛ از این رو مدیران باید تلاش کنند عوامل تأثیرگذار بر این پدیده را شناسایی و راه را بیان آزادانه دیدگاه‌های کارکنان هموار نمایند. هدف پژوهش بررسی تأثیر رفتارهای رهبر بر آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز هستند. که ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات پیمایشی می‌باشد. داده‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده پرسشنامه بود و روایی آن نیز با توجه روایی واگرا و روایی همگرا مورد تأیید قرار گرفت و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. پس از بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS25 و AMOS24 آزمون شد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی، هویت ارتباطی و آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق شغلی، هویت ارتباطی و آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر جزئی اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی در تأثیر رهبری اخلاقی و رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول‌آفرین، رهبری اخلاقی، هویت ارتباطی، اشتیاق شغلی، آوای کارکنان.

## مقدمه

با افزایش بیشتر فضای رقابتی در میان سازمان‌ها، سازمان و رهبر سازمان به سادگی نمی‌توانند با تغییرات فعلی مقابله کنند، اینگونه سازمانها همچنین باید به تلاش‌های مشترک کارکنان متکی باشند، این امر به ویژه هنگامی اهمیت دارد که افراد به طور فعال تلاش خود را برای حل مسائل سازمان صرف کنند. اما در زمینه سازمان‌های خدماتی مانند اداره آب و فاضلاب شهر اهواز، کارکنان با مشکلات بیشتری روبرو هستند، غالباً کارکنان تصمیم می‌گیرند که از تصمیم برتر حمایت کنند یا سکوت کنند، اما پشتیبانی‌های نظری و تجربی وجود دارد که آوای رفتاری<sup>۱</sup> زبردستان برای بهبود وضعیت سازمان سودمند است (Wu & Du, 2022; Zhang et al, 2022). محققان با توجه به مزایای احتمالی آواهای کارکنان، توجه خود را به تقویت آن در سازمانها معطوف کرده‌اند (Elsaid, 2019; Ejaz et al, 2022). کارکنان زمانی آوای خود را در سازمان استفاده می‌کنند که پیش‌بینی کنند که این نوع رفتارها در سازمان از سوی مدیران حمایت شود (Shi et al, 2022). از آنجا که رهبران معمولاً هدف از ایجاد آوا هستند و نگرش و رفتار آنها مستقیماً تمایل کارکنان برای صحبت کردن و آواهای رفتاری را شکل می‌دهد، رهبری به عنوان یک عامل مهم که تا حدود زیادی آواهای کارکنان را تعیین می‌کند، شناخته شده است (Jin et al, 2022).

(Slush & Ashfort (2008) اظهار داشتند که هویت سازمانی بین افراد (مانند رهبران و پیروان) ممکن است به انواع دیگر هویت، مانند هویت ارتباطی (رابطه‌ای)<sup>۲</sup> گسترش یابد. آنها بیان کردند که فرآیندهای تأثیرگذاری اجتماعی مانند رفتارهای رهبری از جمله سازوکاری هستند که هویت ارتباطی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های دولتی، پرسنل با ساعات طولانی کار، مزایای نسبتاً ضعیف و استرس بالای کار روبرو هستند که همه اینها ممکن است تأثیر منفی بر تعهد کاری طولانی مدت کارکنان داشته باشد. بنابراین، مدیران باید سعی کنند که بر ایجاد هویت ارتباطی و ایجاد اشتیاق شغلی برای جلوگیری از نگرش‌های منفی تمرکز کنند. به طوری که کارکنان

---

1. Voice Behavior

2. Relational Identifiatio.



با اشتیاق شغلی بالاتر احساس انرژی و فداکاری می‌کنند و در کار خود غوطه‌ور هستند و مدیران درک می‌کنند که حفظ اشتیاق شغلی آنها به اندازه توجه به نوع خدمات می‌تواند تضمین‌کننده خدمت‌رسانی بهتر باشد (Karatepe & Karadas, 2015).

در محیط کسب‌وکار امروزی تاکید زیادی بر کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمانی ارزشمند شده است. این اهمیت به خصوص در سازمان‌های خدماتی مانند اداره آب و فاضلاب اهواز که کارکنان به طور مستقیم با ارباب رجوع در ارتباط بوده و منافع‌های سازمان را به ارباب رجوع انتقال می‌دهند، اهمیت مضاعفی دارد. در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان به عنوان راهبردی مهم به منظور خدمت‌رسانی بهتر از سوی کارکنان، مدنظر مدیران و واحد منابع انسانی قرار گرفته است. اداره آب و فاضلاب اهواز به منظور بهبود خدمت‌رسانی بهتر نیازمند توجه به کارکنانی است که بتوانند عقاید و نظرات خود را بروز دهند و این نیز مستلزم مشارکت و حمایت از سوی مدیران مربوطه است. دغدغه‌ها و مسائل مرتبط با کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز و لزوم توجه به صدای کارکنان بیش از پیش می‌تواند بر انگیزه و اشتیاق رفتاری کارکنان تأثیرگذار باشد. با وجود اهمیت توجه به آوای کارکنان در کشور، علی‌رغم پژوهش‌های صورت گرفته اما تاکنون این پژوهش‌ها نتوانسته‌اند به سطح مورد نظر از آوای کارکنان برسند؛ لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین چه تأثیری بر آوای کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز دارند و نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی چیست؟

## مبانی نظری پژوهش

### آوای کارکنان

آوای کارکنان از دو دهه گذشته تاکنون موضوع پژوهش‌های بسیاری بوده است و مؤید این امر بوده است که بالابردن صدا (آوا) برای کارایی کارکنان و سازمان مؤثر است (Maynes & Podsakoff, 2014; Zhang et al, 2022). وقتی کارکنان با شرایط ناراضی در محل کار روبرو می‌شوند، به طور معمول دو واکنش از خود نشان می‌دهند، یا اینکه آنها از آن کار خارج می‌شوند یا همچنان در بیان نظرات و نگرانی‌های خود باقی می‌مانند (Elsaied, 2019).

آوای رفتاری به ارتباطات غیررسمی، اختیاری و روبه بالا توسط یک کارمند از ایده‌ها، راه‌حل‌ها یا نگرانی‌های مربوط به مسائل و مشکلات مربوط به کار اشاره دارد (Morrison, 2014)، که نشان دهنده نوعی از رفتارهای پیشگیرانه کاری است که هدف آن بهبود وضعیت موجود است (Wu & Du, 2022). این نوع رفتار کارکنان را می‌توان به دو بعد تقسیم کرد: صدای تشویقی (ترویجی)<sup>۱</sup> و صدای بازدارنده<sup>۲</sup>. صدای ترویجی بیان نظرات کارکنان در مورد بهبود کارایی یا عملکرد کلی سازمان است، در حالی که صدای بازدارنده به عنوان پیشنهادهای پیشگیرانه در مورد مشکلاتی که مانع توسعه سازمانی می‌شوند تعریف می‌شود (Liang et al, 2012).

صدای ترویجی آینده‌نگر است و تأثیر فوری بر سازمان ندارد. صدای بازدارنده بر مشکلات گذشته و حال سازمان تأکید، و بر توقف و کاهش ضرر و زیان بلافاصله در زمان حال تمرکز دارد. صدای ترویجی آسان‌تر توسط رهبران و سازمان‌ها درک و پذیرفته می‌شود، در حالی که صدای بازدارنده به عنوان چالشی برای اقتدار رهبران و سازمان‌ها تلقی می‌شود. امکان انجام موفقیت‌آمیز آوای رفتاری بازدارنده کمتر از رفتار صوتی ترویجی است. صدای ترویجی به عنوان نوعی رفتار خلاقانه، نوآورانه و سازنده است. کارمندانی که سطح مشارکت بالاتری دارند معمولاً خلاق‌تر هستند؛ بنابراین قادر به ارائه چنین پیشنهادهایی هستند (Wu & Du, 2022).

آوای کارکنان به سه جریان طبقه بندی می‌شود: اولین جریان بر رابطه ویژگی‌های فردی با رفتار صوتی کارکنان متمرکز است؛ می‌توان گفت رضایت و اشتیاق شغلی و اعتماد به نفس با رفتار صوتی کارکنان رابطه مثبت دارند. جریان دوم مبتنی بر خروج، صدا و وفاداری به عنوان گزینه‌های اصلی کارکنان مخالف تأکید شده است. جریان سوم، بر عوامل سازمانی تأکید می‌کند که بر تمایل کارکنان برای بلند کردن صدای آنها تأکید دارند (Yousaf et al, 2019).

- 
1. Promotive Voice
  2. Prohibitive Voice

## رهبری تحول آفرین

سبک رهبری تحول‌گرا به معنای رفتار کاریزماتیک، تحریک فکری و توجه فردی است، به طوری که کارکنان از حداکثر پتانسیل خود برای دستیابی به بالاترین سطح عملکرد استفاده می‌کنند (Zhang & Gao, 2014). این سبک رهبری شامل چهار بعد انگیزه الهام بخش<sup>۱</sup>، رهبری کاریزماتیک<sup>۲</sup>، چشم‌انداز مراقبت‌های شخصی<sup>۳</sup> و فضیلت<sup>۴</sup> است. انگیزه الهام بخش مربوط به رهبران است به گونه‌ای رفتار می‌کنند که با ایجاد معنا و چالش برای کارهای پیروان خود، زیردستان را به آنها انگیزه و الهام ترغیب می‌کنند (Afsar et al, 2019).

چشم‌انداز، کارکنان را تشویق می‌کند و به آنها اجازه می‌دهد تا از چشم‌انداز سازمان مطلع شوند و بتوانند اهداف و اهمیت کار را بررسی نمایند. کاریزما به توانایی کسب و کاری رهبران، روحیه آزاد، مسئولیت‌پذیری قوی و حس نوآوری، کار بسیار اختصاصی، می‌تواند از استانداردهای بالای کاری خود و غیره استفاده کند، اشاره دارد. دو بعد و تئوری انگیزه و مفهوم کاریزمایی رهبری چشم‌انداز ثابت دارند. در مقایسه با مراقبت‌های شخصی<sup>۵</sup>، رهبری تحول‌گرا در مراقبت‌های شخصی محدودیت‌های بیشتری وجود دارد و علاوه بر آن تأکید بیشتری بر شرایط شخصی و کاری کارکنان می‌شود و بر خانواده‌های کارکنان و شرایط زندگی آنها توجه بیشتری می‌شود (Zhang & Gao, 2014).

## رهبری اخلاقی

رهبری یک رابطه است که در آن یک نفر بر رفتارهای دیگران تأثیر می‌گذارد و شامل چهار جنبه است که عبارتند از:

(۱) یک فرایند است، (۲) شامل نفوذ است، (۳) یک زمینه گروهی اتفاق می‌افتد و (۴) شامل دستیابی به هدف است (Alharbi & Abdullah, 2016).

- 
1. Motivation
  2. Charismatic Leadership
  3. Vision of Personalized Care
  4. Virtue
  5. Personalized Care

رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> به عنوان نمایش رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و تعاملات اجتماعی و ارتقاء چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (Jin et al, 2022). رهبران اخلاقی روابط راستگویی با کارکنان خود برقرار می‌کنند؛ در نتیجه، پیروان تصمیمات اخلاقی که رهبران می‌گیرند را ایده آل می‌دانند (Cheng et al, 2022). رهبران اخلاقی توانایی تحمل فشارهای خارجی را داشته و اقدامات آنها ارزشهای دو طرفه‌ای در پیروان ایجاد می‌کند (Zulham et al, 2022).

### هویت ارتباطی

هویت سازمانی می‌تواند ادراک از یگانگی یا تعلق به یک سازمان یعنی جایی که فرد خود را از نظر سازمانی که در آن عضو است تعریف می‌کند و به عنوان یک پیوند روانشناختی بین فرد و سازمان تعریف می‌شود که به موجب آن فرد با داشتن یک ارتباط اجتماعی عمیق و داشتن روابط عاطفی و شناختی با سازمان احساس هویت می‌کند (Alharbi & Abdullah, 2016).

(Sluss & Ashforth, 2008) اظهار داشتند که هویت سازمانی بین افراد (مانند رهبران و پیروان) ممکن است به انواع دیگر هویت، مانند هویت ارتباطی (رابطه‌ای)<sup>۲</sup> نیز گسترش یابد. بر اساس تئوری هویت<sup>۳</sup>، در سیستم‌های تعاملی (مثل سازمان‌ها)، نقش‌های کارکنان در شبکه‌ای از روابط نقش با سایر متصدیان (سرپرستان) که سیستم را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود (Akkan & Guzman, 2022).

متداول‌ترین مفهوم‌سازی هویت ارتباطی مبتنی بر نظریه هویت اجتماعی<sup>۴</sup> است که بر پایه چهار اصل است که عبارتند از: الف) هویت یک مفهوم ادراکی و شناختی است که لزوماً با رفتارهای خاص یا حالات عاطفی همراه نیست، ب) هویت گروهی به معنای تجربه موفقیت‌ها یا شکست‌های گروه در سطح شخصی است، ج) هویت گروهی مانند هویت یک فرد است به این معنا که شخص خود را از نظر آن مرجع اجتماعی تعریف می‌کند، د)

1. Ethical Leadership
2. Relational Identity
3. Identity Theory
4. Social Identity Theory

هویت با درونی شدن متفاوت است (هویت به معنای رجوع به خود از نظر یک مقوله اجتماعی است، در حالی که درونی شدن به معنای گنجاندن نگرش یا ارزش‌های خاص به عنوان اصول هدایت‌کننده رفتار شخص است) (Alharbi & Abdullah, 2016).

### اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی یک حالت مثبت و وضعیت ذهنی مرتبط با کار است که در آن کارکنان قادرند خود را با خواسته‌های شغلی تطابق دهند (Liu et al, 2022) و با ویژگی‌های قدرت، تعهد و جذب تعریف می‌شود، اما محققان قدرت و تعهد را مؤلفه‌های اصلی اشتیاق شغلی تعریف کرده‌اند و جذب را به عنوان یک پیامد در نظر گرفته‌اند (Badwan et al, 2022). قدرت یعنی انرژی بالا و انعطاف‌پذیری روانی حین کار و مقاومت در برابر سختی‌ها؛ بنابراین، کارمندی که شوق زیادی به کار دارد در سطح بالایی از شغلش دارای انگیزه است، به احتمال بیشتری هنگام مواجهه با سختی‌های کار مقاومت نشان می‌دهد؛ تعهد به عنوان حالت میل و علاقه شدید به کار، درک احساس معنی‌داری انجام کار، داشتن احساس اشتیاق و غرور انجام کار و احساس چالش‌انگیزبودن کار توصیف می‌شود؛ جذب شدن در کار یعنی تمرکز کامل بر کار (Çemberci, 2022).

اشتیاق شغلی منابع شخصی مهمی را برای رفتار خودجوش<sup>۱</sup> فراهم می‌کند. اول، به دلیل فعال شدن پتانسیل‌های فعالیت‌های رفتاری، انرژی یا زنده بودن<sup>۲</sup> می‌تواند باعث ایجاد رفتارهای فعال شود. دوم، بعد فداکاری شامل احساسات مثبت مربوط به کار است. احساسات مثبت احتمالاً باعث افزایش مخاطبان شناختی و خزانه رفتاری<sup>۳</sup> می‌شود به گونه‌ای که ایده‌های گسترده‌تری در ذهن خود دارند و توجه خود را به رفتارهای آینده و تغییرگرا سوق می‌دهند. سوم، کارکنان با اشتیاق شغلی بالا به ارزش‌های کاری مرتبط با کار بیشتر اهمیت می‌دهند و از این نوع اشتیاق در جهت بهبود وضعیت کاری خود استفاده می‌کنند (Schmitt et al, 2016).

- 
1. Self-starting Behavior
  2. Aliveness
  3. Behavioral Repertoire

### توسعه فرضیه‌های پژوهش

عوامل متعددی رهبری را به هویت ارتباطی پیوند داده است (Alharbi & Abdullah, 2019; Islam et al, 2016). Sluss & Ashforth (2008) ادعا می‌کنند که هویت ارتباطی ناشی از روابط سرپرستان و زیردستان است، این گونه تعاملات بین فردی باعث ایجاد هویت ارتباطی می‌شود. رهبر تحول‌گرا می‌تواند خود - هویتی<sup>۱</sup> پیروان را با هویت ارتباطی همگرا کند یا جذابیت هویت ارتباطی را برای آنها افزایش دهد (Liang et al, 2017).

*فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر هویت ارتباطی تأثیر دارد.*

هنگامی که رهبران از طریق اقدامات خود پیام می‌دهند که آنها اقدامات اخلاقی و منصفانه ارزیابی را تشویق می‌کنند و به کارکنان خود گوش می‌دهند، در این صورت الهام بخش کارکنان می‌شوند تا در برابر اقدامات نامناسب واکنش نشان دهند (آواهای رفتاری). اگر چنین رفتاری اخلاقی در رهبران وجود نداشته باشد، کارکنان زیردست ممکن است متحمل برخی از ریسک‌ها (تحقیر) یا حتی ریسک‌های بیشتری (مانند جریمه نقدی و یا جلوگیری از ارتقا) را به دنبال داشته باشد (Yousaf et al, 2019).

*فرضیه دوم: رهبری اخلاقی بر هویت ارتباطی تأثیر دارد.*

رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با تشویق اشتیاق شغلی، نقش مهمی در ارتقاء اثربخشی کارکنان داشته باشد و از این طریق آنها را به تلاش‌های اضافی برای دستیابی به نتایج کار فراتر از انتظارات ترغیب کنند (Buil et al, 2019). ادبیات نشان دهنده این است که رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد (Jiatong et al, 2022)، در مطالعه Liang et al (2017) این رابطه معنادار نشد.

*فرضیه سوم: رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد.*

رهبران اخلاقی اقتدار پاداش و منابع را دارند و می‌توانند از این اقتدار برای ایجاد انگیزه و اشتیاق برای کارکنان برای انجام هدف‌های تعیین شده استفاده کنند (Jia et al, 2022).

---

1. Self-Identificatio.

رهبری اخلاقی به عنوان فردی عادلانه و قابل اعتماد توصیف می‌شود که با پاداش‌هایی که برای زیردستان در نظر می‌گیرد انگیزش زیادی در آنها ایجاد می‌کند و منجر به ایجاد اشتیاق شغلی در آنها می‌شود (Ahmad & Gao, 2018).

*فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد.*

براساس نظریه پیگمالیون<sup>۱</sup> رهبران تحول‌گرا می‌توانند رفتار صحیح کارکنان را از طریق ایجاد انتظارات در مورد نقش‌های کاری تحریک کنند (Ehrnrooth et al, 2023)، که باعث تقویت درک نقش آوای رفتاری پیروان می‌شود (Duan et al, 2017). این فرآیند پیگمالیونی بر شکل دادن به رفتار آوایی کارکنان مؤثر است، زیرا اثر پیگمالیون هنگامی بیان می‌شود که عملکرد یا رفتارهای مورد نظر دارای درجه بالایی از عدم اطمینان و ریسک باشد (Ehrnrooth et al, 2023).

*فرضیه پنجم: رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد.*

زمانی که کارکنان احساس کنند رهبران علاقه‌مند به شنیدن دغدغه‌ها و مشکلات کاری هستند، آواهای مناسب رفتاری از خود بروز می‌دهند (Yousaf et al, 2019). تحقیقات دیگر رابطه قوی بین رهبری اخلاقی و آواهای رفتاری کارکنان را نشان می‌دهد (Jin et al, 2022; Cheng et al, 2022).

*فرضیه ششم: رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.*

کارکنانی که دارای سطوح بالایی از هویت ارتباطی با سرپرستان هستند، می‌توانند بینش عمیق‌تری در مورد آنچه که ممکن است برای محل کار مشکل‌ساز تلقی شود به دست آورند و دانش دقیق‌تری برای تشخیص علت اصلی مسائل داشته باشند؛ در نتیجه، تمایل بیشتری به انجام روابط متقابل در رابطه‌ای دارند که نیازهای آنها را برآورده می‌کند؛ این عامل انگیزه برای بروز آوای رفتاری را ایجاد می‌کند (Akkan & Guzman, 2022).

*فرضیه هفتم: هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.*

اشتیاق شغلی دلالت بر این دارد که کارکنان از نظر جسمی، شناختی و ارتباطی با محیط کارشان ارتباط دارند. از آنجا که این افراد به احتمال زیاد انرژی زیادی برای موفقیت در کار از خود صرف می‌کنند، انتظار می‌رود که رفتارهای آوایی مناسبی از خود بروز دهند (Liu et al, 2022؛ Buil et al, 2019).

*فرضیه هشتم: اشتیاق شغلی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.*

سایر فرضیه‌های مربوط به روابط غیرمستقیم به صورت ذیل مطرح می‌شود:  
فرضیه فرعی اول: رهبری تحول آفرین از طریق هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: رهبری اخلاقی از طریق هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.  
فرضیه فرعی سوم: رهبری تحول آفرین از طریق اشتیاق شغلی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.  
فرضیه فرعی چهارم: رهبری اخلاقی از طریق اشتیاق شغلی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

#### مدل مفهومی پژوهش

نظریه هویت اجتماعی بیان می‌کند «هویت کارکنان مستقیماً از روابط آنها با اشخاص اجتماعی که با آنها تعامل می‌کنند (مانند سرپرستان) سرچشمه می‌گیرد» که تغییرات و توسعه این خودپنداره هنگامی که افراد با هم در تعامل هستند صورت می‌گیرد و ارزش‌ها و اهداف آنها به هم شباهت پیدا می‌کند (Liang et al, 2017).

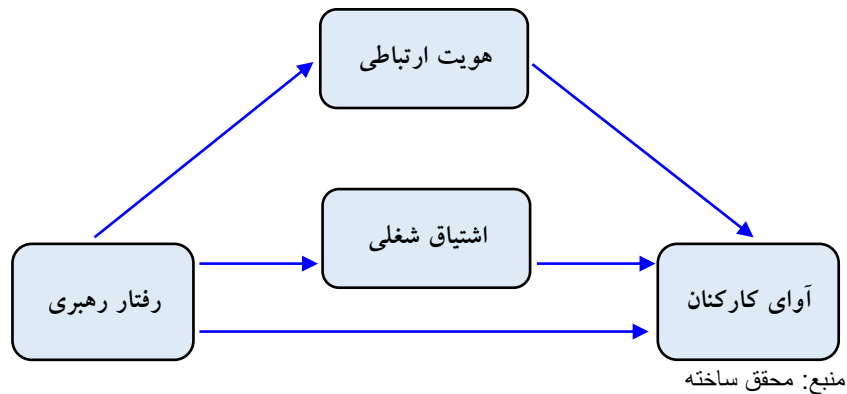
با توجه به نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> و نظریه پشتیبانی سازمانی<sup>۲</sup> به عنوان مبنای اولیه، فرض بر این است که چنین تعاملی نیازمند ایجاد فضای حمایتی از کارکنان و عوامل آن (به عنوان مثال رهبری، مدیریت) با پاسخ‌های مثبت رفتاری مرتبط با آوا برای شرایط ناخواسته است (Islam et al, 2019). با توجه به ادبیات نظری پژوهش، شکل (۱) مدل این

پژوهش را نشان می‌دهد:

- 
1. Social Exchange Theory (SET)
  2. Organizational Support Theory (OST)



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش



### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش یک پژوهش توصیفی پیمایشی-تحلیلی و مبتنی بر تحلیل کواریانس با استفاده از نرم افزار مدل معادلات ساختاری می باشد و از نظر افق زمانی، پژوهشی تک مقطعی به شمار می آید.

### جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره آب و فاضلاب شهری مناطق هشت گانه شهر اهواز می باشند که تعداد کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی (مدت معین) حدوداً ۱۳۰۰ نفر می باشند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۲۹۷ نفر انتخاب شد. به دلیل احتمال ریزش پرسشنامه و عدم جمع آوری یا ناقص پرکردن، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع شد، تعداد ۲۶۹ پرسشنامه قابل اتکا جمع آوری گردید (نرخ بازگشت پرسشنامه ۷۷ درصد) و این تعداد نیز مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. با توجه به اینکه این تعداد پرسشنامه تفاوت اندکی با حداقل پرسشنامه مورد نیاز داشت، با استفاده از نرم افزار SPSS کفایت نمونه با استفاده از شاخص  $KMO^1$  محاسبه شد که مقدار این شاخص از ۰/۷۰ بیشتر (۰/۸۹۹) و سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ است؛ در نتیجه نشان دهنده کفایت نمونه های مورد نیاز به منظور تحلیل های آماری می باشد.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

### ابزار گردآوری، روایی و پایایی ابزار

جهت جمع‌آوری اطلاعات لازم در زمینه ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، مقالات الکترونیکی و گردآوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه صورت گرفت. در سنجش پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شد (جدول ۱). با مراجعه به مقالاتی که از پرسشنامه مشابه استفاده کرده بودند، پرسشنامه مقدماتی طراحی شد و با نظرخواهی از تعدادی از اساتید حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی پرسشنامه تعدیل گردید (روایی صوری)، همچنین روایی سازه نیز با استفاده از روش AVE محاسبه شد. از آنجا که این ضریب برای متغیرهای پژوهش از مقدار ۰/۵۰ بیشتر بود (جدول ۱)، در نتیجه روایی سازه پرسشنامه نیز تأیید شد (رحیمی، ۱۳۹۵: ۱۴۶). جهت بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد، همان‌گونه که در جدول (۱) نشان داده شده است از آنجا که مقدار ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه (۰/۹۳۷) و برای متغیرهای پژوهش از مقدار مورد نظر (۰/۷۰) بیشتر می‌باشد، همچنین ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بالاتر از مقدار مورد نظر (۰/۷۰) است، در نتیجه نشان دهنده پایایی ابزار پژوهش می‌باشد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۶: ۵۹-۵۸).

جدول ۱. روایی، پایایی، منبع و طیف پرسشنامه

منبع تهیه پرسشنامه پژوهش	طیف پرسشنامه	CR	AVE	آلفای کرونباخ	متغیرهای پژوهش
Qing et al (2019)	کاملاً موافقم = ۵ موافقم = ۴	۰/۸۵	۰/۵۵	۰/۹۰۴	رهبری اخلاقی
Manzoor et al (2019)		۰/۷۸	۰/۶۰	۰/۸۵۹	رهبری تحول‌آفرین
Ilkhanizadeh & Karatepe (2017)	نظری ندارم = ۳	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۸۸۲	اشتقاق شغلی
Erkutlu & Chafra (2019)	مخالقم = ۲	۰/۸۳	۰/۵۳	۰/۹۰۳	هویت ارتباطی
Xiong et al (2019)	کاملاً مخالفم = ۱	۰/۹۰	۰/۶۸	۰/۹۲۷	آوای کارکنان

### نرمالیتی و روش گردآوری داده‌ها

نرمال بودن داده‌ها با استفاده از خطای استاندارد ضریب چولگی و کشیدگی آزمون شد (جدول ۳)، با توجه به اینکه متغیرهایی که ضریب کشیدگی آنها از ۷- تا ۷ و ضریب

چولگی از ۳- تا ۳ می‌باشد، نرمال تعریف شده‌اند (بایرن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)؛ بنابراین داده‌ها نرمال و از آزمون‌های پارامتریک جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. داده‌ها به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شد. مولفه و بارعاملی ابزار جمع‌آوری داده‌ها در جدول ۲ آورده شده است. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون آزمون شد.

جدول ۲. مولفه‌های پرسشنامه و بارعاملی ابزار جمع‌آوری

متغیر	مؤلفه‌های پرسشنامه	بارعاملی
هویت ارتباطی	وقتی شخصی از سرپرست من انتقاد می‌کند، احساس اهانت در من ایجاد می‌شود.	۰/۷۷۸
	موفقیت‌هایم را با سرپرست خود به اشتراک می‌گذارم.	۰/۸۲۷
	با سرپرست خود حس مشارکت و همکاری خوبی دارم.	۰/۹۶۳
	افتخار می‌کنم به دیگران بگویم که با این سرپرست کار می‌کنم.	۰/۷۴۲
	هنگام صحبت با دوستان، سرپرست خود را تحسین می‌کنم.	۰/۶۲۱
	با سرپرست خود رابطه متقابل و مفیدی در راستای وظایف کاری دارم.	۰/۴۹۴
	به نظرات و پیشنهادات سرپرست خود احترام می‌گذارم.	۰/۵۳۱
	ارزش‌های کاری سرپرست با ارزش‌های من در یک راستا هستند.	۰/۷۴۰
اشتیاق شغلی	در محیط کاری احساس سرزندگی و شادی دارم.	۰/۹۰۹
	فعالیت‌های شغلی را با توان و انرژی بالایی انجام می‌دهم.	۰/۸۹۲
	فعالیت‌های شغلی مرتبط با وظایفم را با اشتیاق انجام می‌دهم.	۰/۸۴۴
	صبح که آماده می‌شوم به محل کار بروم، احساس خوبی دارم که سر کار می‌روم.	۰/۵۸۸
	حتی در صورتی که حجم کار سنگین باشد، نسبت به آن احساس خوبی دارم.	۰/۵۴۷
رهبری تحول‌آفرین	به کارهایی که برای سازمان انجام می‌دهم افتخار می‌کنم.	۰/۴۵۷
	مدیر به کارکنان انگیزه می‌دهد تا نقش مهمی در سازمان داشته باشند.	۰/۷۸۴
	رفتارهای مدیر به گونه‌ای است که به نیازهای شخصی کارکنان اهمیت می‌دهد.	۰/۸۱۵
	مدیر با انتظارات بالای عملکرد و تعیین اهداف سطح بالا ایجاد چالش می‌کند.	۰/۸۱۳
	مدیر با تشریح برنامه‌های آینده کاری سازمان الهام بخش سایر کارکنان است.	۰/۵۹۴
	مدیر از طریق ایجاد چالش، کارکنان را به مشارکت و فکر کردن در حل مشکلات سازمانی ترغیب می‌کند.	۰/۶۹۲

ادامه جدول ۲.

متغیر	مؤلفه‌های پرسشنامه	بار عاملی
رهبری اخلاقی	مدیر در انجام وظایف مرتبط کاری خود به شیوه اخلاقی کار می‌کند.	۰/۹۰۲۲
	مدیر موفقیت شغلی را الزاماً دستیابی به هدف نمی‌داند، بلکه به تلاش برای دستیابی به هدف اهمیت می‌دهد.	۰/۹۵۷
	مدیر به صحبت‌های کاری مرتبط با شغل کارکنان با دقت گوش می‌دهد و از آنها استقبال می‌کند.	۰/۹۱۲
	کارکنانی که قوانین اخلاقی را نقض می‌کنند از سوی مدیر تنبیه می‌شوند.	۰/۵۶۸
	مدیر در هنگام تصمیم‌گیری از کارکنان می‌خواهد که روشن انجام کار درست چیست.	۰/۶۳۳
	تصمیماتی که مدیر مافوق در مورد کارکنان می‌گیرد، منصفانه و قابل اعتماد است.	۰/۵۷۶
آوای کارکنان	موضوعاتی که بر فعالیت‌های کاری‌ام تاثیرگذار است را به مافوق پیشنهاد می‌کنم.	۰/۸۸۵
	همکاران را به مشارکت در موضوعات مهم فعالیت‌های کاری تشویق می‌کنم.	۰/۸۹۵
	نظرم در موضوعات مرتبط شغلی با همکاران در میان می‌گذارم، حتی اگر عقاید آنها متفاوت یا مخالف من باشد.	۰/۸۸۹
	در مورد اینکه نظراتم چه اندازه می‌تواند برای حل مسائل کاری مفید باشد، آگاهی کافی دارم.	۰/۸۴۶
	موضوعاتی که می‌تواند کیفیت زندگی کاری واحدی که در آن کار می‌کنم را تحت تاثیر قرار دهد، برایم مهم است.	۰/۷۱۴
	ایده‌های خود را در مورد پروژه‌های جدید یا روش‌های تغییر رویه‌های کاری با مافوق در میان می‌گذارم.	۰/۷۱۲

یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی جهت فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شد. فراوانی این متغیرهای پژوهش در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. اطلاعات توصیفی نمونه پژوهش

متغیر	سطوح	تعداد	متغیر	سطوح	تعداد	متغیر	سطوح	تعداد
جنسیت	مرد	۱۹۵	سن	۵ سال و کمتر	۶۵	وضعیت شغلی	کاردانی و پایین تر	۳۶
	زن	۷۴		۶ تا ۱۰ سال	۹۰		کارشناسی	۱۸۰
وضعیت شغلی	کارشناسی	۱۸۰	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۸	کارشناسی ارشد و بالاتر		۵۳	
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۳	۱۵ تا ۲۰ سال	۳۸				
			۲۱ سال و بالاتر	۱۸				
			۳۵ سال و کمتر	۴۶				
			۳۶ تا ۴۰ سال	۸۱				
			۴۱ تا ۴۵ سال	۷۴				
			۴۶ تا ۵۰ سال	۵۵				
			۵۱ سال و بالاتر	۱۳				

### آزمون همبستگی متغیرهای پژوهش

آزمون پیرسون با توجه به نرمال بوده داده‌ها جهت سنجش همبستگی متغیرها استفاده شد که به همراه میانگین متغیرها در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. بررسی نرمال بودن، آزمون همبستگی و میانگین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	چولگی	کشیدگی	رهبری اخلاقی	رهبری تحول آفرین	اشتیاق شغلی	هویت ارتباطی	آوای کارکنان
رهبری اخلاقی	-۱/۶۴۲	۱/۹۸۲	۴/۰۷۵				
رهبری تحول آفرین	-۱/۲۰۴	۱/۲۶۸	۰/۳۹۶**	۳/۸۱۲			
اشتیاق شغلی	-۱/۸۹۵	۲/۲۶۲	۰/۴۶۶**	۰/۴۴۶**	۴/۰۸۴		
هویت ارتباطی	-۱/۰۰	۰/۱۱۰	۰/۳۷۹**	۰/۳۱۵**	۰/۴۱۲**	۳/۹۴۵	
آوای کارکنان	-۱/۱۵۹	۰/۳۷۹	۰/۴۶۶**	۰/۳۵۸**	۰/۴۷۲**	۰/۴۵۸**	۳/۹۵۰

### یافته‌های روابط مستقیم

مقدار بحرانی (C.R.) بالاتر از ۱/۹۶ نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار و کوچکتر از ۱/۹۶- نشان دهنده تأثیر منفی و معنادار است. مقدار بین این دو عدد معنادار نیست. سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ نشان دهنده تفاوت مقدار محاسبه شده ضرایب رگرسیونی است. برای روابط مستقیم پژوهش مقدار بحرانی از ۱/۹۶ بیشتر و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرضیات مستقیم پژوهش تأیید می‌شوند (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج مقدار بحرانی و سطح معناداری روابط مستقیم مدل پژوهش

جهت رابطه	وزن رگرسیون	خطای معیار	C.R.	P	نتیجه
اشتیاق شغلی >--- رهبری اخلاقی	۰/۶۲۲	۰/۳۷۸	۵/۳۸۹	***	تأیید
اشتیاق شغلی >--- رهبری تحول آفرین	۰/۴۵۸	۰/۳۳۴	۴/۹۰۲	***	تأیید
هویت ارتباطی >--- رهبری اخلاقی	۰/۴۲۹	۰/۳۵۲	۴/۷۳۷	***	تأیید
هویت ارتباطی >--- رهبری تحول آفرین	۰/۲۰۱	۰/۱۹۸	۲/۸۰۰	۰/۰۰۵	تأیید
آوای کارکنان >--- رهبری اخلاقی	۰/۳۸۲	۰/۲۲۵	۳/۱۷۱	۰/۰۰۲	تأیید
آوای کارکنان >--- رهبری تحول آفرین	۰/۲۳۴	۰/۱۶۵	۲/۳۶۱	۰/۰۱۸	تأیید
آوای کارکنان >--- هویت ارتباطی	۰/۲۳۲	۰/۱۶۷	۲/۵۳۶	۰/۰۱۱	تأیید
آوای کارکنان >--- اشتیاق شغلی	۰/۲۱۳	۰/۲۰۶	۲/۷۴۹	۰/۰۰۶	تأیید

\*\* مقدار کوچکتر از ۰/۰۰۱ را نشان می‌دهد.

### یافته‌های روابط میانجی

تأثیر غیرمستقیم متغیرهای مستقل (رهبری اخلاقی و تحول آفرین) از طریق متغیرهای میانجی (هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی) بر متغیر وابسته (آوای کارکنان) با روش بوت استرپ<sup>۱</sup> و با شمار نمونه‌گیری مجدد ۲۰۰۰ و سطح معنی‌داری ۹۵ درصد آزمون شد که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده است. از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی نقش میانجی‌گری جزئی در رابطه میان رهبری اخلاقی و تحول آفرین و آوای کارکنان را ایفا می‌کنند.

1. Bootstrap

جدول ۶. نتایج بوت استرپ مربوط به روابط میانجی

نتیجه	P	اثر میانجی	اثر غیرمستقیم	اثر کل	جهت رابطه
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۲۹۹	۰/۲۵۸	۰/۷۰۸	آوای کارکنان >-- اشتیاق شغلی >-- رهبری اخلاقی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۲۳۳	۰/۲۵۵	۰/۵۸۴	آوای کارکنان >-- اشتیاق شغلی >-- رهبری تحول-آفرین
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۵۵	۰/۱۷۲	۰/۷۰۸	آوای کارکنان >-- هویت ارتباطی >-- رهبری اخلاقی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۰۸	۰/۱۵۰	۰/۵۸۴	آوای کارکنان >-- هویت ارتباطی >-- رهبری تحول‌آفرین

### شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

نتایج شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق در جدول (۷) نشان داده شده است. نتایج جدول نشان دهنده مطلوب بودن برازش مدل در مقایسه با شاخص‌های قابل قبول می‌باشد.

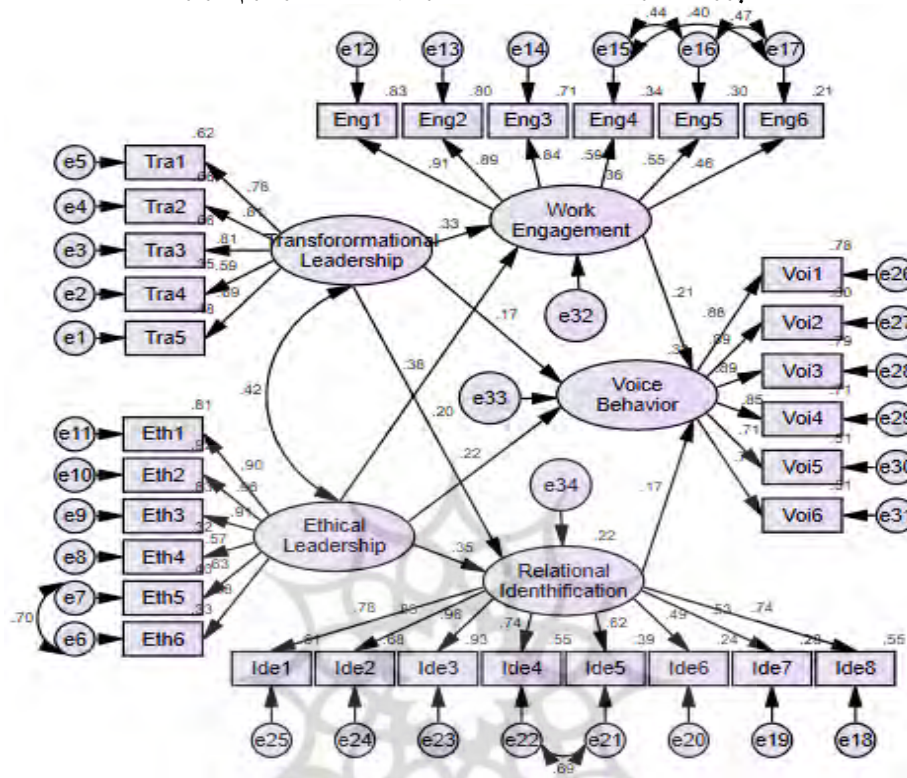
جدول ۷. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی

شاخص برازندگی مدل مفهومی پژوهش	RMSEA	CFI	TLI	IFI	Cmin/df
حد نصاب قابل قبول	< ۰/۰۸	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	۱ تا ۳
برازندگی مدل پژوهش	۰/۰۵۹	۰/۹۳۵	۰/۹۲۸	۰/۹۳۶	۱/۹۳۳
وضعیت برازندگی	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

### مدل اجرا شده در نرم افزار

برای بررسی روابط مستقیم میان متغیرهای پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos24 بهره گرفته شد. شکل ذیل مدل مفهومی پژوهش را در حالت استاندارد نشان می‌دهد.

شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد با استفاده از نرم افزار Amos



### نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رفتارهای رهبر بر آوای کارکنان با تبیین نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی در اداره آب و فاضلاب شهر اهواز صورت گرفت. با توجه به نتایج این مطالعه، اهمیت توجه جدی به آوای کارکنان، سبک رهبری و اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی در میان کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز بیش از پیش نمایان شد. در ادامه، به بررسی و تحلیل کدام از فرضیه‌های ارائه شده در پژوهش پرداخته شد و برای هر کدام از این فرضیه‌ها بر مبنای نتایج حاصل از آنها پیشنهادهایی آورده شده است. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد. این نتایج در یافته‌ها (Jia et al (2022) و Ahmad & Gao (2018) مشاهده شده است. حاصل توجه به اخلاق و رهبری اخلاقی در سازمان، حرکت به سمت سازمان اخلاق مدار است.



سازمانی که در آن اخلاق اهمیت ویژه‌ای دارد، رهبری اخلاقی در آن موضوعی مهم و همیشگی است. در این سازمان، رهبران اخلاقیات را توسعه می‌دهند، کارکنان با میل و رغبت از الگوهای اخلاقی استقبال و کار خود را با رفتارهای اخلاقی عجین می‌کنند و از کار خود رضایت دارند و به آن افتخار می‌کنند. کارکنانی که به کار خود عشق می‌ورزند و به آن دلبستگی دارند، نسبت به سازمان و کار خود اشتیاق بیشتری خواهند داشت.

در این زمینه پیشنهاد می‌شود که زمینه‌های ایجاد انگیزش و توجه و حمایت از کارکنان در محیط سازمانی در اولویت کاری رهبران سازمانی قرار گیرد. حمایت‌های ویژه و فراهم آوردن جوی دوستانه و غیررسمی و سعی در همدلی و توجه به کارکنان و ایجاد فرهنگ مشارکتی می‌تواند زمینه ایجاد اشتیاق شغلی را در کارکنان فراهم کند.

پیشنهاد می‌شود که رهبران اخلاقی پیروان خود را به طور مرتب به رعایت و پایبندی به اصول و معیارهای اخلاقی توصیه کنند و به این منظور می‌توانند برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر بگیرند. مدیران باید جو اخلاقی را در سازمان ایجاد و تقویت کنند، تهیه یک منشور واحد که در آن نیز استانداردهای اخلاقی تنظیم شده باشد می‌تواند مثرتر باشد. همچنین انتخاب مدیران اخلاقی در هنگام جذب، پاداش به رفتارهای اخلاقی، مدلسازی رفتارها و روش‌های و رفتار اخلاقی با کارکنان به استقرار و تداوم محیط کاری در سازمان کمک می‌کند و منجر به تقویت اشتیاق شغلی خواهد شد.

رهبران سازمان در چگونگی تعاملات روزمره با کارکنان نگرش‌های خود و روش‌هایی که کارکنان را تشویق می‌کنند و مسیری که سازمان یا مؤسسه یا استادشان را در آن پیش می‌برند به صورت اخلاقی رهبری کنند. قرار دادن تفکر و گفتگو درباره اخلاق و مسائل اخلاقی به منزله جزئی از فرهنگ سازمانی، حفظ و گسترش شایستگی در سازمان؛ زیرا کارکنان وامدار کسانی هستند که به آنها اعتماد کرده‌اند تا سازمان را در جهت درست و با بهترین و مؤثرترین روشها رهبری کنند.

بالا بردن توانایی کنار گذاشتن خواسته‌ها و منافع شخصی در مقابل آرمان مشترک سازمانی که از آن حمایت می‌کنند. آماده بودن برای تشویق و پذیرش بازخوردهای جدی

نظریه‌های مخالف نظر شخصی خود و به چالش کشیده شدن ایده‌ها و کارهایی که پیشنهاد داده‌اند.

نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی تأثیر دارد که این نتایج با یافته‌های (Jiatong et al (2022) و (Schmitt et al (2016) مطابقت دارد ولی با پژوهش (Liang et al (2017) همسو نمی‌باشد. در نظریه رهبری تحول آفرین هدایت تلاش کارکنان و رای آنچه در نقش آنها تعیین شده مورد توجه است. رهبر تحول آفرین با معناسازی شغل و هویت بخشی به کارکنان سازمان آنها را به انجام این رفتارها تهییج می‌کند. بنابراین؛ رهبرانی که رفتارهای تحول آفرینی دارند کارکنان خود را به انجام کارهای فراتر از انتظار، ترغیب می‌کنند و رهبران تحول آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون کاریزما بودن یا نفوذ ایده آل، ترغیب ذهنی و الهام بخشی ملاحظات فردی قادر خواهند بود موجب تغییرات بنیادین در نگرش‌ها، ادراک و انگیزش کارکنان کردند و با ایجاد انگیزه در کارکنان و توجه به آنها باعث افزایش توانایی‌های بالقوه و بهبود عملکردشان شود و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهند، همچنین این رهبران با ایجاد حس اعتماد به نفس، تشویق آینده نگری و تأکید بر حس همکاری و یافتن شیوه‌های جدید در انجام کار موجب تقویت اشتیاق شغلی در کارکنان می‌شوند. می‌توان اذعان داشت که رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می‌کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان خود را به مشارکت فعال در محیط کار ترغیب می‌کنند و این منطقی است که پیروان نیز تحت تأثیر چنین ویژگی‌هایی در محیط کار خود فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان رفتار کنند.

در این زمینه می‌توان پیشنهاد کرد: ایجاد زیرساخت‌های مناسب همکاری در دستور کار مدیران به خصوص واحد منابع انسانی قرار گیرد. ایجاد جو صمیمی و دوستانه از طریق ترسیم چشم‌انداز واحد و تلاش در جهت تعهد قوی کارکنان نسبت به هدف تعیین شده، تقویت روحیه تیم‌گرایی به دلیل ویژگی فرهنگی شهر اهواز می‌تواند زمینه اشتیاق شغلی را فراهم نماید. با افزایش مهارت کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی و تقویت مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی مثبت به عنوان سازه‌ای قابل توسعه، سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند. با ایجاد انگیزه

در منابع انسانی از طریق جبران سالانه و ارزیابی نتیجه‌گرا در خصوص عملکرد کارکنان، آنها را از میزان موفقیتشان در امور سازمان آگاه ساخته تا همواره احساس کارآمدی نمایند و به تبع این اقدامات، سطح اشتیاق شغلی آنها افزایش یابد. از طریق آزادی عمل، استقلال، اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت کارکنان در تعیین اهداف سازمان، احساس کارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری را در کارکنان تقویت نموده تا سطح اشتیاق شغلی کارکنان افزایش یابد. با ایجاد یک محیط کاری مناسب برای کارکنان از طریق سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی و توجه بیشتر به ادراک کارکنان در محیط، سطح اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش دهند.

نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر هویت ارتباطی تأثیر دارد که این نتایج با یافته‌های Islam et al (2019) مطابقت دارد. کارکنانی که جو رهبران اخلاقی را در سازمان درک کنند، به احتمال زیاد به علت رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ای که رهبر در قبال آنها داشته است، با رهبر احساس همدلی بیشتری دارند 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 صرف اکتفا نکنند و سعی نمایند از این حیطه فراتر روند.

در واقع می‌توان گفت با توجه به اینکه هویت ارتباطی یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدفها و چشم‌اندازها می‌باشد، و با توجه به نقش مهم رهبری اخلاقی در دستیابی به این هدف، سازمانها برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای نقش رهبری اخلاقی در هویت‌یابی اهمیت بسزایی قائل شوند. چرا که رهبران اخلاقی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز اخلاقی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی، کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می‌دهند. در این راستا به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی در راستای توجه به هویت‌یابی کارکنان در نظر داشته باشند.

واحد منابع انسانی می‌تواند در گزینش و استخدام و به کارگیری، کارکنانی را انتخاب کند که با ارزش‌ها و باورهای اخلاقی سازمان هم‌جهت باشند. ایجاد زمینه‌های اعتماد از سوی رهبران اخلاقی می‌تواند منجر به تقویت هویت ارتباطی می‌شود و مدیرانی که سعی

در گوش دادن به خواسته‌های کارکنان خود هستند در پی ایجاد تقویت هویت ارتباطی با کارکنان خود هستند. توسعه استانداردهای اخلاقی و اجرای مؤثر آنها، تدوین منشور اخلاقی برای سازمان و پیگیری حسن اجرای آن، به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانونمدار و آموزش عملی اخلاق به وسیله افراد مقید و پایبند به اخلاقیات و قانون توسط مدیران پیشنهاد می‌گردد.

نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین بر هویت ارتباطی تأثیر دارد که این نتایج با یافته‌های (Liang et al (2017) و (Jyoti & Bhau (2015) مطابقت دارد. رهبران به منظور ارتقا هویت ارتباطی باید در جهت مشارکت فعال پرسنل، توزیع عادلانه و منصفانه در سازمان و ایجاد این باور که می‌توانند نقش مثبتی در سازمان داشته باشند تلاش کنند. به منظور ارتقاء هویت ارتباطی مدیران باید به سازگاری بین اعمال و رفتار خود، ایجاد مجموعه‌ای روشن از ارزش‌های سازمانی، تدوین منشور اخلاقی واضح به منظور هدایت رفتار پرسنل، اقدامات الزام‌آور را به عمل آورند. همچنین روشن نمودن چشم انداز، مأموریت، هدف، رسالت و مسیر استراتژیک سازمان و مشارکت کارکنان در تدوین و تعیین آنها به شفاف‌سازی برنامه‌های سازمان برای کارکنان توجه نموده و موجب افزایش هویت ارتباطی کارکنان شوند. تحریک و تشویق کارکنان به ابراز نظرات خود و ایجاد جو صمیمی و دوستانه جهت ابراز نظرات از سوی رهبر و ارتباطات رودررو و دو طرفه با کارکنان جهت شنیدن مسائل، مشکلات و پیشنهادات کارکنان می‌تواند زمینه هویت ارتباطی کارکنان را تقویت نماید.

نتایج نشان داد که اشتیاق شغلی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. با مطالعه ادبیات مرتبط، این نتیجه در پژوهش (Liu et al (2022), (Buil et al (2019) و (Ilkhanizadeh & Karatepe (2017) نیز مشاهده شده است. همچنین نقش میانجی اشتیاق شغلی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر آوای کارکنان تأیید شد که با در پژوهش (Liang et al (2017) نیز همین نتیجه به دست آمد. اشتیاق شغلی، مقدار اشتیاق و علاقه‌ای است که کارکنان به سازمان و کار خود دارند و نشان دهنده یک رابطه احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر و همکارانش دارد که بر رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است. در این حالت کارکنان در خصوص اهداف، راهبردهای کلیدی و موفقیت سازمان احساس مسئولیت

بیشتری خواهند کرد. از این رو ایجاد علاقه و اشتیاق به کار می‌تواند باعث بروز آواهای رفتاری در سازمان شود.

به همین منظور پیشنهاد می‌شود کارکنان به واسطه ارائه ایده‌ها و عملیاتی کردن آنها مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند. یک سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مناسب می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و اشتیاق به کار شود. همچنین مدیران باید به جنبه‌های خود کنترلی و خود نظارتی افراد توجه کنند و از کنترل شدید از طریق قوانین و مقررات بکاهند زیرا این امر موجب کاهش شدید آواهای رفتاری کارکنان در سازمان می‌گردد.

همچنین؛ پیشنهاد می‌شود کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمانی مشارکت پویا و فعالی داشته باشند و نسبت به اهداف سازمان احساس مسئولیت کنند. ترسیم چشم انداز جذاب و شوق برانگیز، انگیزه نیروی انسانی را با سازمان در جهت عجزین شدن در کار به وجود خواهد آورد، تا افراد با شور بیشتر، درگیر کار خود شده و حداکثر کوشش خود را وقف پیشبرد و تعالی سازمان کنند و نظرات سازنده خود را جهت توسعه و بهبود خدمت‌رسانی ابراز کنند. ایجاد جوی حمایتی و مشارکتی نیز می‌تواند از سوی دست اندرکاران سازمانی مفید واقع شود. استفاده از سیستم مناسب پاداش برای ایده‌های خلاقانه، تدوین مقررات توسط تیم‌های کاری؛ قوانین حمایت کننده از نظرات کارکنان؛ تغییر فرهنگ خشک و رسمی و قوانین دست و پاگیر که مانع از بیان عقاید کارکنان می‌گردد؛ آموزش مهارت‌های نیروی کار جهت تصمیم‌گیری صحیح و ایجاد کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان نیز می‌تواند از اقدامات اساسی در این زمینه باشد.

نتایج نشان داد که هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. با مطالعه ادبیات مربوط به این نتیجه، مشاهده شد یافته‌های پژوهش (Akkan & Guzman (2022) و (2015) Zhu et al همین نتیجه به دست آمد. همچنین نقش میانجی هویت ارتباطی در تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأیید شد که با نتایج پژوهش (Islam et al (2019) همسو می‌باشد. متغیرهای هویت و آوای سازمانی کاملاً از نگرش اعضای سازمان تأثیر می‌پذیرند و ناشی از دیدگاهی است که فرد نسبت به سازمان به دست می‌آورد؛ بنابراین رهبری که به برقراری انصاف و عدالت در سازمان بی توجه بوده و اخلاق را در سازمان برقرار ننماید، موجب لطمه به نگرش اعضای سازمان شده و نمی‌تواند تأثیری مثبت در

ایجاد جهت‌گیری منطقی نسبت به هویت ارتباطی و آوای سازمانی داشته باشد. در واقع به نظر می‌آید هرچه سازمانها به سمت اخلاق حرکت می‌کنند هویت ارتباطی و آوای رفتاری کارکنان بهبود پیدا می‌کند.

کسانی هویت ارتباطی قوی‌تری دارند به دلیل تعهدی که نسبت به سازمان و رهبر خود دارند، رفتارهایی فراتر از وظیفه را در قبال سازمان انجام خواهند داد و سعی می‌کنند رفتارهایی را از خود بروز دهند که سازمان را در مسیر اهداف خود بیشتر یاری نماید. این افراد با عشق، دلسوزی و تعهد بیشتر سعی در تقویت هویت خود خواهند نمود و در برابر تغییرات و مشکلات محیط کاری بردبار بوده و به وظایف خویش متعهد می‌باشند. فراهم نمودن چنین جوی مستلزم تلاش دو طرفه از سوی کارکنان و رهبران سازمان است. اگر چنین جوی فراهم باشد، کارکنان سعی می‌کنند مسائل و مشکلات سازمان را به مثابه مشکلات شخصی خود بنگرند و تلاش بیشتری جهت ارائه راه حل صرف خواهند کرد.

مدیران سازمان، باید جو دوستانه و قابل اعتمادی بین کارکنان ایجاد کنند و کارکنان را تشویق کنند تا در مسائل اثرگذار در قالب گروهی نظرات خود را ارائه دهند؛ زیرساخت‌های لازم برای انتشار اطلاعات درباره مسائل کاری و تسهیم دانش در دستور کار قرار گیرد. مدیران با ارائه مسئولیت به کارکنان، اختیارات مرتبط با آن وظیفه را به شخص تفویض نمایند؛ به گونه‌ای که کارکنان اطمینان کنند که جهت انجام وظایف محوله از اختیار لازم برخوردار هستند؛ مدیران لازم است که اولویت‌های کاری زیردستان را تعیین کنند و با توجه به اهمیت کارها، حد قابل قبولی از انتظارات را برای آنها ترسیم کنند؛ مدیران به زیردستان اجازه دهند تا در تصمیم‌های مهم و حیاتی بتوانند ابراز نظر کنند؛ مدیران در طول هفته ساعاتی را برای شنیدن نظرات کارکنان در نظر بگیرند و از نظرات آنها نیز استقبال شود؛ همچنین باید اطمینان داده شود که نظرات کارکنان حتی در صورتی که موافق نظرات مدیر نباشد عواقب و نتایج منفی برای کارکنان نداشته باشد. برقراری ارتباط نزدیک با زیردستان منجر می‌شود که هر موقع نیاز به ارائه پیشنهاد یا راه حلی بود از نظرات آنها بتوان استفاده کرد.

نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأثیر دارد که در پژوهش Cheng et al (2022) و Jin et al (2022) همین نتیجه یافت شد. همچنین نقش میانجی اشتیاق

شغلی در تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان تأیید شد که با نتایج پژوهش Cheng et al (2019) مطابقت دارد. بنابراین این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که زمانی که رهبران رفتار منصفانه‌ای با کارکنان دارند نسبت به شغل و سازمانشان نگرش مثبت‌تری پیدا نموده و سعی در جبران رفتار اخلاقی رهبر خواهند داشت. در صورت وجود رهبران اخلاقی که عملکردی منصفانه دارند، کارکنان تمایل بیشتری برای بروز اظهارنظر و ایده پردازی در مورد شغل و جنبه مربوط به شغل خواهند داشت و با اعتماد به نفس بیشتری تلاش می‌کنند در راستای تحقق اهداف سازمان حرکت کنند. بنابراین اگر کارکنان این احساس را داشته باشند که رهبر سازمان به صورت اخلاقی عمل نمی‌کند، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی سعی می‌کنند سکوت کنند و شاید به دنبال خروج از سازمان باشند. اما در صورت وجود جو رهبری اخلاقی کارکنان آواهای رفتاری خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که در راستای تحقق اهداف سازمان باشد. در نتیجه مدیران می‌توانند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح نقش و امنیت موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و رهبر سازمان شوند. احساس اینکه با فرد به طور منصفانه و مشابه فرد دیگری رفتار می‌شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خودارزشی خواهد شد و احساس تعهد و مسئولیت بیشتری برای کارکنان نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها خواهند کرد یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است به رفتارهای ناهنجار مانند انتقامجویی مبادرت نمایند.

در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران سعی کنند از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند و سعی در تقویت آن کنند؛ همچنین مدیران باید سعی نمایند در برخورد و توزیع منافع کارکنان عدالت را رعایت نمایند؛ تلاش در جهت فراهم آوردن جو مشارکتی و دوستانه و اهتمام در جهت کاهش تعارضات احتمالی و سعی در تشکیل تیم‌های کاری جهت رفع مشکلات، چرا که در تیم‌ها، اعضا از صمیمیت بیشتری برخوردار هستند و نظرخواهی از افراد تیم می‌تواند احساس مطلوبی در کارکنان ایجاد کند، حمایت از کارکنان از طریق تشویق همکاری کارکنان می‌تواند زمینه ساز ایجاد انگیزه در کارکنان باشد، استقبال از نظرات کارکنان بدون توجه به پست سازمانی، استفاده از ارتباطات

غیررسمی جهت ابراز نظرات زیردستان و همکاران می‌تواند زمینه ساز ارائه نظرات مفید از سوی کارکنان باشد.

نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد. این نتیجه در پژوهش (Ehrnrooth et al (2023) و (Afsar et al (2019) تأیید شد. همچنین نقش میانجی هویت ارتباطی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر آوای کارکنان تأیید شد که نتیجه این فرضیه با پژوهش (Duan et al (2017) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان چنین تفسیر نمود که رهبران تحول آفرین همواره در تلاش هستند با شناسایی محرک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش، کارکنان را به سوی شکوفا ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهند و در ادامه در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان رفتار و عملکرد خویش را تعدیل نمایند.

همچنین بر اساس تئوری تبادل اجتماعی، به نظر می‌رسد که افراد هنگامی که از فعالیتها و اقداماتی سود و منفعت کسب نمایند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین نموده و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. رهبران تحول آفرین از طریق الهام بخشی تحریک فکری، ملاحظات فردی توسعه گرایی و جهت‌دهی، نوعی تعهد، احساس دین و عزت نفس را در خود و پیروان به وجود می‌آورند. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان احساس مسئولیتی فراتر از آنچه شغلشان برای آنها ایجاد می‌کنند داشته و آواهای رفتارهای خودجوش و همکارانه حمایتی و فراتر از نقش از خود نشان دهد، همچنین فعالیت بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمان داشته باشند.

در این زمینه نیز پیشنهاد می‌گردد مدیران باید سعی کنند وظایف و مسئولیت‌های هر یک از کارکنان را به صورت دقیق تشریح کنند تا کارکنان در برابر اینکه چه چیزی از آنها انتظار می‌رود را بدانند؛ همچنین مدیران در شرح وظایف هر شخص یا تیم کاری سعی کنند مشخص کنند که کارکنان هر تیم چه وظایف و مسئولیت‌هایی دارند و با نظرخواهی از کارکنان در مورد حجم کار و مسئولیت کاری آنها را در جهت دستیابی به هدف ترغیب نمایند. همچنین مدیران باید نسبت به نظرات کارکنان علاقه نشان دهند و از این نظرات استفاده کنند و به صحبت‌های کارکنان گوش دهند به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند



نظراتشان برای مدیر مهم است؛ همچنین مدیران می‌توانند با ایجاد جوّی دوستانه و مشارکتی که کارکنان بتوانند به راحتی نظرها و پیشنهادهای خود را ارائه دهند زمینه ابراز نظرات را فراهم می‌آورد در این زمینه مدیر می‌تواند از کارکنانی که نظراتشان باعث بهبود خدمت رسانی می‌شود، تقدیر شود.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### سپاسگزاری

در این بخش بر خود لازم می‌دانیم از کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، کمال تشکر و امتنان را داشته باشیم.

### ORCID

Marzieh Hosseini



<http://orcid.org/0000-0003-4827-4943>

Sarteshnizi



<http://orcid.org/0000-0001-9837-6791>

Mehdi Sabokro

### منابع

۱. رحیمی، ف. (۱۳۹۵). نرم افزارهای کاربردی در تحقیقات مدیریت (نرم افزارهای PLS, AMOS, LISREL, SPSS). اهواز: نشر ترآوا.
۲. محسنین، ش و اسفیدانی، م. (۱۳۹۶). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart-PLS (آموزشی و کاربردی). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
3. Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
4. Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005. <https://doi.org/10.1108/md-02-2017-0107>

5. Akkan, E., & Guzman, F. A. (2022). When discordant work selves yield workplace creativity: The roles of creative process engagement and relational identification with the supervisor. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 184-208. <https://doi.org/10.1111/joop.12373>
6. Alharbi, K. K., & Abdullah, A. R. (2016). Leadership styles as a source of employee organizational identification. *Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(12), 270-279.
7. Badwan, M., Eshah, N., & Ahmad, R. (2022). The role of organizational support in work engagement among nurses working in intensive care units. *Journal of Holistic Nursing And Midwifery*, 32(4), 301-308. <https://doi.org/10.32598/jhnm.32.4.2323>
8. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
9. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge (Third Edition).
10. Çemberci, M., Civelek, M. E., Ertemel, A. V., & Cömert, P. N. (2022). The relationship of work engagement with job experience, marital status and having children among flexible workers after the Covid-19 pandemic. *PLoS One*, 17(11), 1-23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276784>
11. Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2019). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 1-19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>
12. Cheng, J., Sun, X., Lu, J., & He, Y. (2022). How ethical leadership prompts employees' voice behavior? The roles of employees' affective commitment and moral disengagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732463>
13. Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
14. Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., Balabanova, E., & Wechtler, H. (2023). High-performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: unique and relative importance in a high-

- power distance context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-40. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163418>
15. Ejaz, T., Anjum, Z. U. Z., Rasheed, M., Waqas, M., & Hameed, A. A. (2022). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. *Middle East Journal of Management*, 9(3), 310-331. <https://doi.org/10.1504/mejm.2022.122577>
  16. Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. *American Journal of Business*. 34(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/ajb-01-2017-0004>
  17. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: the mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-09-2018-0097>
  18. Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.11.002>
  19. Islam, T., Ahmed, I. and Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/lhs-02-2017-0006>
  20. Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
  21. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
  22. Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role

- of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su14095125>
23. Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
24. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0028>
25. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
26. Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2015-0364>
27. Liu, N. T., Chen, S. C., & Lee, W. C. (2022). How does moral identity promote employee voice behavior? The roles of work engagement and leader secure-base support. *Ethics & Behavior*, 32(5), 449-467. <https://doi.org/10.3390/su131910524>
28. Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436-450. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
29. Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
30. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
31. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>

32. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588-610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
33. Shi, L., Zhu, Y., & Duan, J. (2022). From solicitation to responses: Managers' roles in employee voice behavior chain. *Advances in Psychological Science*, 30(1), 206-215. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2022.00206>
34. Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
35. Wu, J., & Du, Y. (2022). Linking abusive supervision to promotive and prohibitive voice behavior: testing the mediating roles of work engagement and negative reciprocity. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5498. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095498>
36. Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L., & King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>
37. Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Education*, 17(2), 194-217. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.11176>
38. Zhang, Z., & Gao, X. (2014). The impact of transformational leadership on employee voice behavior: The role of organizational identification and procedural. *International Business and Management*, 9(2), 168-172.
39. Zhang, Z., Liang, Q., & Li, J. (2022). The curvilinear relationship between employee voice and managers' performance evaluations: the moderating role of voice consensus. *Sustainability*, 14(16), 9970. <https://doi.org/10.3390/su14169970>
40. Zulham, Z., Aini, Q., Mehmood, N., Sharma, S., Heri Iswanto, A., Wekke, I. S., ... & Fedorova, N. (2022). Analysing the relationship between ethical leadership and the voice of Malaysian Muslim employees. *HTS Theological Studies*, 78(4), 1-6. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7340>
41. Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of

follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>

#### References [In Persian]

1. Mohsenin, S., & Esfidani, M, R. (2017). *Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software (educational and practical)*. Tehran: Mehraban Publishing Institute.
2. Rahimi, F. (2016). *Practical Software in Management Research (SPSS, LISREL, AMOS, PLS)*. Ahvaz: Tarava Publication.



**استناد به این مقاله:** حسینی سرتشنیزی، مرضیه و سبک رو، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی در تأثیر رفتارهای رهبر بر آوای کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۱۰)، ۱۸۱-۲۱۸.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.72469.4274



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.