



## Modeling the Impact of Authentic Leadership and Organizational Mentoring on Organizational Voice with the Mediating Role of Moral Competence in Public Libraries of East Azerbaijan Province

Jafar Beikzad (Corresponding Author)

Associate Prof, Department of Public Administration,  
Islamic Azad University of Bonab Branch, Bonab, Iran  
beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Today, it is not possible to try to create positivity in organization by relying on traditional approaches to human resource management. Rather, it requires the adoption of an authentic leadership style which not only recognizes the importance and necessity of positivity in organization, but also can be a promoter of positivity in the organization in order to use the abilities and skills of employees to develop the organization. On the other hand, organizational mentoring is an important factor in terms of ethical competence and organizational voice and paying attention to it can directly and indirectly create the positive effects of moral competence and organizational voice for the growth and development of the organization. Accordingly, the purpose of this study is to monitor the impact of authentic leadership and organizational mentoring on organizational voice with the mediating role of moral competence in public libraries of East Azerbaijan province.

**Method:** The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of correlation and structural equation modeling. The statistical population included all employees of public libraries of East Azerbaijan province, which numbered 205. The sample size was estimated, based on Cochran's formula, to be 133 people who were selected by stratified random sampling. The research instruments included four questionnaires: 'authentic leadership questionnaire' (Avolio, Gardner and Walumbwa, 2008), 'organizational mentoring questionnaire' (Gholipour, Ostadi and Naghavi, 2010), 'organizational voice questionnaire' (Hams, 2012), 'moral competency questionnaire' (Martin, and Ashtin, 2010). To measure the validity of the research tool, face or symbolic validity and convergent

validity were used, which were approved by a group of professors and experts. In order to analyze the reliability of the research tool, Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used. The collected data have tested using SMART PLS3 software and structural equation method (SEM) to examine the causal model.

**Findings:** Examination of model fit indices indicates that the structural model of the research has a good fit. The results showed that authentic leadership has a significant effect on organizational voice (0.198) and moral competence (0.514). In addition, organizational mentoring has a significant effect on organizational voice (0.299) and moral competence (0.459), and moral competence has a significant effect on organizational voice (0.386). Moreover, at the level of 95% of moral competence, organizational mentoring plays a mediating role in the impact of authentic leadership on organizational voice and in the impact of organizational mentoring on organizational voice.

**Originality/value:** The present study can provide practical information for management of public libraries in East Azerbaijan province in order to improve the status of moral competence, based on the mentor-disciple relationship and the dimensions of authentic leadership and organizational voice.

**Keywords:** Organizational voice, Authentic leadership, Moral competence, Organizational mentoring

**Conflicts of Interest:** None

**Funding:** None.

**Citation:** Beikzad, J. (2021). Modeling the Impact of Authentic Leadership and Organizational Mentoring on Organizational Voice with the Mediating Role of Moral Competence in Public Libraries of East Azerbaijan Province. *Research on Information Science & Public Libraries*. 27(2), 261-292.

Research on Information Science and Public Libraries, 2021, Vol.27, No.2, pp. 261-292

[DOR: 20.1001.1.26455730.1400.27.2.3.1](https://doi.org/10.1001.1.26455730.1400.27.2.3.1)

Received: 18<sup>th</sup> May 2021; Accepted: 25<sup>th</sup> June 2021

Article Type: Research-based

© Iran Public Libraries Foundation



## مدل سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی

جعفر بیگزاد (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، بناب، ایران  
beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir

### چکیده

**هدف:** امروزه نمی توان با تکیه بر رویکردهای سنتی به مدیریت منابع انسانی، به ایجاد مثبت گرایی در کار همت گماشت، بلکه این امر مستلزم اتخاذ یک سبک رهبری اصیل است که هم اهمیت و لزوم مثبت گرایی را درک کند و هم بتواند مروج مثبت گرایی در سازمان باشد که از توانمندی ها و مهارت های کارکنان در جهت توسعه سازمان استفاده کند. از سوی دیگر، مرشدیت سازمانی عامل مهمی در خصوص صلاحیت اخلاقی و آوای سازمانی است و توجه به آن می تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم زمینه ایجاد آثار مثبت صلاحیت اخلاقی و آوای سازمانی را در جهت رشد و توسعه سازمان فراهم کند. هدف از انجام پژوهش حاضر مدل سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی است.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی و با روش توصیفی-هم بستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۲۰۵ نفر است که از میان تعداد ۱۳۳ نفر به عنوان نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران برآورد و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. داده ها از طریق پرسش نامه جمع آوری و با استفاده از نرم افزار SMART PLS<sub>3</sub> و روش معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی مدل علی آزمون شدند.

**یافته ها:** بررسی شاخص های برازش مدل حاکی از آن است که مدل ساختاری پژوهش از وضعیت برازشی مناسبی برخوردار است. یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اصیل بر آوای سازمانی (۰/۱۹۸) و صلاحیت اخلاقی (۰/۵۱۴) تأثیری معنادار دارد. همچنین، مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی (۰/۲۹۹) و صلاحیت اخلاقی (۰/۴۵۹)، و صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی (۰/۳۸۶) تأثیری معنادار دارد. به علاوه، در سطح ۹۵ درصد، صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی و در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می کند.

**اصالت/ارزش:** پژوهش حاضر می‌تواند اطلاعات کاربردی را برای مدیریت کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی فراهم کند تا بر این اساس روابط مرشد-مریدی و ابعاد رهبری اصیل، وضعیت صلاحیت اخلاقی و آوای سازمانی را ارتقا دهند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اصیل، مرشدیت سازمانی، آوای سازمانی، صلاحیت اخلاقی

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی نداشته است.

**استناد:** بیگزاد، جعفر (۱۴۰۰). مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۲۷(۲)، ۲۶۱-۲۹۲.

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. دوره ۲۷، شماره ۲، صص ۲۶۱-۲۹۲

[DOR: 20.1001.1.26455730.1400.27.2.3.1](https://doi.org/10.1001.1.26455730.1400.27.2.3.1)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۴

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

## مقدمه

رهبری یکی از موضوعات اساسی در تحقیقات سازمانی و مدیریتی محسوب می‌شود. رهبر زیردستان خود را با وجود داشتن استعدادها و توانایی‌های متنوع و مهارت‌های مختلف تربیت کرده، بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد (باغ‌خواستی، نیازآذری و جباری، ۱۳۹۹). نیاز به رهبری مؤثر در سطح سازمانی آشکار و جدی است. رهبران مؤثر کسانی‌اند که در سازمان پویا و فعال هستند و دیگران را به خود جذب می‌کنند و با کمک آنان کارهای خوب انجام می‌شود و از دیدگاه بعضی از اندیشمندان از این رهبران با عنوان رهبران اصیل یاد شده است (عباسیان اسفرجانی، هویدا و عابدی، ۱۳۹۹). تئوری رهبری اصیل چندین سال قبل از موضوع وابستگی رهبری به اخلاق و رفتار مثبت سازمانی ظهور پیدا کرده است (فیض‌آبادی و دهقان، ۱۳۹۹). رهبری اصیل<sup>۱</sup> شامل رفتار سازمانی مثبت از جمله اعتماد به نفس، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است که در آن حقوق کارکنان محترم شمرده شده و عدالت سازمانی در ابعاد مختلف آن جزء ضروریات کارکردهای سازمان است (ناصری کوچه‌یوک، رضاییان، گودرزی و امیرکبیری، ۱۴۰۰). اصطلاح رهبری اصیل نشان‌دهنده مفهوم ریشه‌ای است که سبب افزایش و ارتقای انواع دیگر رهبری مثبت می‌شود؛ چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌شود و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (آراد، محمدداودی و تقی‌پور ظهیر، ۱۳۹۹). رهبر اصیل به عنوان کسی که قابل اعتماد است تعریف می‌شود. این رهبران افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور بوده و درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند. آن‌ها سطح بالایی از صداقت، پابندی عمیق به اهداف، شور و شوق و مهارت هدایت افراد را دارند (کیخا و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹). از مؤلفه‌های رهبری اصیل می‌توان به مؤلفه‌های اعتماد بین فردی، فرهنگ اصیل، مشارکت‌پذیری، کشف استعدادها و توانمندسازی، و اثربخشی اشاره کرد. الگوی رهبری اصیل پیامدهایی نیز در سازمان‌ها به دنبال دارد. این الگو با برقراری روابط مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباه‌های خود را در معرض دید و نظر همگان

1. Authentic Leadership

قرار می‌دهد و پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمعارف و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (دارابیگی، ایران‌نژاد، جهانیان و عبدالحی، ۱۳۹۹). رهبری اصیل شکلی از رفتارهای مثبت و حمایتی رهبر است که با ظرفیت روانی مثبت و ارزش‌های اخلاقی برای تقویت رشد فردی کارکنان مشخص می‌شود. رهبران اصیل تمایل به نشان دادن چهار رفتار اصلی دارند: خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متعادل و دیدگاه اخلاقی درونی (نیسواتی، ویروان، کیب، ساگاف و دارابا، ۲۰۲۱). در واقع، برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار، سازمان‌ها به رهبران معتبری نیاز دارند. رهبران اصلی که خودآگاه هستند و براساس مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی که اقدامات آن‌ها را پیش می‌برد هدایت می‌شوند. آن‌ها جو اعتماد ایجاد می‌کنند که رشد شخصی زیردستان و عملکرد سازمانی را تحریک می‌کند (کورویو، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، تغییر ماهیت کار در سازمان‌های با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل، رویکردهای جدیدی را نسبت به توسعه مدیران ایجاد کرده‌اند. انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت<sup>۳</sup> به عنوان سازوکاری برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری متغیر مطرح شده‌اند. در این رویکرد، تئوری مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به عنوان مرشد، قائل به آن است که مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شده و مرشدیت به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است (احمدی زهرانی، ناظمی، رحیم‌نیا و مرتضوی، ۱۳۹۷). مرشدیت باعث می‌شود تا افراد خودشان را بهتر بشناسند، از ضعف‌ها و قوت‌های خود آگاهی یابند و خودشان را بهتر به سازمان معرفی کنند که در نهایت، منجر به ایجاد انگیزه و احساس رضایت در آن‌ها می‌شود. در واقع، مرشدیت سازمانی نه تنها باعث بهبود قابلیت‌های درونی افراد می‌شود، بلکه شرایطی را فراهم می‌آورد که کارکنان یک سازمان بتوانند به مرور نقاط ضعف خود را به نقاط قوت تبدیل کنند، که این امر منجر به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و ارتقای سطح عملکرد سازمانی می‌شود (جعفرزاده، ۱۳۹۸). مرشدیت تنها موضوعی آکادمیک و انتزاعی نیست، بلکه در عمل و نیز توسط شاغلین به اهمیت آن پی برده شده است. به عبارت دیگر،

1. Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba

2. Corriveau

3. Mentoring

مرشدیت روابطی است که دنیای آکادمیک و عمل را به یکدیگر پیوند می‌دهد و این نشان‌دهنده ضرورت به کارگیری مرشدیت در سازمان می‌باشد (همان، ۱۳۹۸). مرشدیت پدیده‌ای است که با تغییر پارادایم‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن‌های متمادی این است که مرشدیت از ارتباط بین نسل‌ها نشئت می‌گیرد و اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم‌تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد موسوم است به کار می‌رود (شله‌بی‌بر، ۱۳۹۸). بنابراین، توسعه یک برنامه مرشد-مریدی چندعاملی است و سازمان‌هایی که چنین برنامه‌هایی را می‌خواهند توسعه دهند از یک سو باید به دنبال بهترین روش‌های اجرا باشند و از سوی دیگر فرهنگ سازمانی خود را برای تعیین اهداف و ارزیابی نتایج برنامه‌های مربی‌گری که با مأموریت و ارزش‌های سازمان هم‌سو باشد منعکس کنند (مانتزوورانی، چانگ، فلمینگ و دسل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

یکی دیگر از راه‌های دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، روابط سازنده بین مدیران و کارکنان است که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه ایده‌ها و آرای سازنده خود را بیان کنند. زمانی که آرای کارکنان آزادانه بیان شود، پدیده‌ای به نام آوای سازمانی<sup>۲</sup> در سازمان حاکم خواهد شد (محمدی، ۱۳۹۹). در عصر حاضر، گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ چراکه از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده علایق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد. اصطلاح «آوا» نخستین بار توسط هیرچمان<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) مطرح شد. او آوای کارکنان را هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض، تعریف کرد و اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی، واکنش نشان دهند (نظری، کاشف و بهنام، ۱۳۹۹). برخی پژوهشگران آوا را به عنوان فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف کرده‌اند، در حالی که برخی دیگر آن را منحصرأواکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (چمن‌پیرا، هنری، خدایاری، امیرتاش و اشرف گنجوئی، ۱۳۹۹). در واقع، آوای سازمانی به معنای گفت‌وگو درمورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان

1. Mantzourani, Chang, Fleming & Desselle

2. Organizational Voice

3. Hirschman

آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (عبدلی، ولیان و کوشکی جهرمی، ۱۳۹۸). محققان همواره در قالب مفاهیم مختلف بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز عقایدشان به واسطه تأثیرات مثبت آن تأکید کرده و عوامل تسهیل‌کننده اظهارنظر توسط کارکنان را بررسی کرده‌اند، و این رویکرد بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است که مشتمل بر سه بُعد آوای تدافعی، نوع دوستانه و مطیع است (الیاسی، امیرتاش و صفانیا، ۱۳۹۸). آوای کارکنان نیز مانند سکوت کارکنان، پدیده‌ای فراگیر در سازمان‌ها است، ولی برخلاف سکوت، آوای کارکنان بیشتر بررسی‌های علمی را به خود اختصاص داده است. واژه آوا ارتباط بین مدیریت و کارکنان را تعریف می‌کند، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علایق خود را بیان کنند (سرگلزایی و کیخا، ۱۳۹۹). مرور جامع ادبیات راجع به آوا این واژه را به عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت تشریک مساعی، به صورت غیرانفعالی، مثبت و دیگرخواهانه در سازمان تعریف کرده‌اند. همانند چهارچوب سه‌عنصری ارائه‌شده در مورد سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه بر اساس انگیزه دیگرخواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت دادن به شرایط موجود، وجود دارد (رجبی‌پور شیرکوهی، محمدی سی‌سخت و حقیقت‌نظر گیلاندهی، ۱۴۰۰). برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند که شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان است. کارکنان برای بروز آوا چهار هدف دنبال می‌کنند: بیان نارضایتی خود از مدیریت سازمان، نشان دادن هم‌بستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران، و حفظ رابطه متقابل بین کارفرما و کارکنان (محمدی، ۱۳۹۹). هم‌سویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان برای ایجاد صدای کارآمد اجتماعی مؤثر است و سازمان را در برابر اهداف نادرست کارمندان که احتمالاً منجر به رفتارهای صوتی ناکارآمد، دفاعی یا سازگار می‌شوند مصون نگه می‌دارد (کینگ، سو، دیپیترو و گریک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در واقع، آوا اشاره به ارتباطات کاری یا سازمانی دارد که فرصتی برای انجام یک فعالیت متمایز یا نیاز برای تغییر یا حذف یک فعالیت جاری در سازمان را بیان

1. King, So, DiPietro & Grace



می‌کند. معنای ضمنی آوا این است که این رفتار اغلب مستلزم مخاطره است، به این منظور است که حتی پیشنهادی که سازنده به نظر می‌رسد به معنای چالشی برای وضعیت موجود قلمداد شود (رستگار و فتوت، ۱۳۹۹).

از طرفی سیستم پویا و روبه‌رشد رشته مدیریت نیازمند داشتن مدیران برخوردار از صلاحیت حرفه‌ای است که بتوانند وظایف خود را مطلوب و اخلاقی ارائه دهند. بنابراین، مدیران باید علاوه بر دارا بودن مهارت عملکردی مناسب از صلاحیت اخلاقی<sup>۱</sup> به عنوان یک فرامهارت مدیریتی برخوردار باشند؛ نتایج عمل مدیر در هر وضعیت و موقعیت سازمانی که باشد، به دانش و صلاحیت اخلاقی وی بستگی دارد (ارمی، ادیب حاج‌باقری و دیانتي، ۱۳۹۸).

صلاحیت اخلاقی مفهومی است که به موجب آن افراد توانایی حل اختلافات و مشکلات بر اساس اصول اخلاقی مشترک را که از طریق تفکر و بحث به جای خشونت، فریب و قدرت به کار رفته است از خود بروز می‌دهند (مفخمی، ۱۳۹۷). صلاحیت اخلاقی به معنای استفاده از دانش، توانایی و مهارت‌های فردی است، و رفتار و ارتباط‌هایی را در بر می‌گیرد که بر پایه الگوهای رفتاری و رعایت حقوق دیگران و همچنین مسئولیت‌های اخلاقی که رعایت آن برای محیط مربوطه لازم است (قرشی و باقریان کاسگری، ۱۳۹۹). صلاحیت اخلاقی مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های اخلاقی پذیرفته شده است که از سوی سازمان‌ها به مجامع حرفه‌ای مقرر می‌شود تا مطلوب‌ترین روابط ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه‌ای فراهم آورد. همچنین، شامل استانداردهای رفتاری در گروه‌ها و ساختارهای شغلی است که در راستای بهبود روابط و کاهش تعارضات شغلی، افزایش تعهدات شغلی، توجه به ذی‌نفعان، افزایش سودآوری و مزیت رقابتی سازمان لحاظ می‌شود (آقای مطلق، ۱۳۹۹). می‌توان گفت که صلاحیت اخلاقی «توانایی حل مشکلات و اختلافات بر اساس اصول اخلاقی شخص از طریق مشورت و بحث و گفت‌وگو است، نه به وسیله خشونت، فریب، یا تعظیم در برابر دیگران». در واقع، صلاحیت اخلاقی رابطه بین جنبه‌های شناختی و جنبه‌های تأثیرگذار رفتار، و عمل اخلاقی بر اساس روابط مجدد بین این دو عامل است (مارتینز، سانتوس و دوارت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

براساس آنچه در مطالب قبلی به آن اشاره شد، می‌توان گفت که سبک رهبری یک ابزار مدیریتی مهم است؛ زیرا اگر به درستی استفاده شود، می‌تواند روابط مثبت با کارکنان، جو

1. Moral Competence

2. Martins, Santos & Duarte

سازمانی و عملکرد خدمات را بهبود بخشد (جلالی فراهانی، گودرزی و صابری، ۱۳۹۸). در واقع، یکی از عوامل مهمی که سبب می‌شود کارکنان از ارائه نظرات خود امتناع ورزند و به بیان دیگر سکوت کنند، روش‌های مدیریتی و سبک رهبری است؛ زیرا ممکن است روش مدیریت و سبک رهبری کارکنان را به این باور برساند که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر دور از ذهن است. در مقابل، برخورد باز و روابط حمایتی رهبران و سرپرستان که در قالب اعتماد بالاتر، برخورد باز و تعاملات بالای بین رهبر و اعضا و غیره منعکس می‌شود، ادراک کارکنان از اثربخشی و امنیت آوا را افزایش می‌دهد و در نهایت آوای کارکنان را بیشتر می‌سازد (رستگار و فتوت، ۱۳۹۹)، و یک رابطه انسانی بسیار قوی برقرار می‌شود که اعتماد جزء اصلی آن است. وقتی رهبران و مدیران سازمان در سطوح موردنیاز از رفتارهای حمایت اجتماعی برای برآوردن انتظارات کارکنان درگیر شوند، کارکنان انتظارات بالاتری از اثربخشی روابط و اعتماد به رهبران و مدیران در ذهن خود شکل خواهند داد (شله‌بی‌بر، ۱۳۹۸). از سوی دیگر، فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای کارکنان مهم‌ترین شرط رشد سرمایه انسانی و پرورش صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مطلوب در سازمان‌های امروزی است. اگر در انتخاب کارکنان به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه شود و برای گزینش آن‌ها تخصص و شایستگی‌هایی لازم باشد و کارکنان نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان به‌نحو مطلوب استفاده شود (امانی، زمانی مقدم، نصیری قرقانی، سورانی یانچشمه و مصلح، ۱۳۹۸).

رجبی پور شیرکوهی، محمدی سی سخت و حقیقت نظر گیلاندهی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر حرکت سلسله‌مراتبی کارکنان در بانک‌های خصوصی دارای استراتژی ثانویه بامبرگر و مشولم» به این نتیجه رسیدند که بین سکوت و آوای سازمانی و پیشرفت کارکنان در سازمان‌های خصوصی دارای استراتژی ثانویه رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

سرگلزایی و کیخا (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل معادلات ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر مدیریت بهینه ارتباط با مشتری با نقش میانجی آوای کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که رهبری بصیر و مؤلفه‌های آن به‌همراه آوای سازمانی بر مدیریت بهینه ارتباط با

مشتری تأثیر دارند و متغیر آوای سازمانی نیز نقش میانجی در رابطه بین رهبری بصیر و مدیریت بهینه ارتباط با مشتری دارد. آن‌ها در نهایت به این نتیجه رسیدند که رهبری بصیر یکی از عوامل مهم در بهبود ارتقای کیفیت مدیریت بهینه ارتباط با مشتری و آوای سازمانی کارکنان دانشگاه محسوب می‌شود.

احمدی عبدآباد، سادات غفاری و آسایش‌پور (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان «تأثیر رهبری اصیل، ارزش اخلاقی مؤسسه و انگیزه‌های کارکنان در رفتار ناکارآمد حسابرسان» انجام دادند. نتایج نشان داد که بین رهبری اصیل و ارزش‌های اخلاقی مؤسسه حسابرسی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. بین رهبری اصیل و رفتار ناکارآمد حسابرسان رابطه معناداری وجود ندارد، بین رهبری اصیل و انگیزه کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، بین ارزش‌های اخلاقی مؤسسه و رفتار ناکارآمد حسابرسان رابطه‌ای معنادار وجود دارد و انگیزه کارکنان رابطه بین رهبری اصیل و رفتار ناکارآمد حسابرسان را میانجی‌گری می‌کند. همچنین، انگیزه کارکنان رابطه بین ارزش‌های اخلاقی مؤسسه و رفتار ناکارآمد حسابرسان را میانجی‌گری می‌کند.

رستگار و فتوت (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی» نشان دادند که سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی و جو سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد، و همچنین جو سازمانی بر آوای سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد. به علاوه، همچنین جو سازمانی در رابطه بین سبک رهبری رابطه‌مدار و آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

جعفرزاده (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر مرشدیت سازمانی بر تقویت التزام شغلی و اخلاق حرفه‌ای تدریس از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۶ شهر اصفهان با نقش واسطه‌ای تناسب فرد-محیط» انجام داد. نتایج پژوهش او نشان داد که مرشدیت سازمانی بر تقویت التزام شغلی و بر اخلاق حرفه‌ای تأثیری مثبت و معنادار دارد. همچنین، تناسب فرد-محیط رابطه بین مرشدیت سازمانی و التزام شغلی و اخلاق حرفه‌ای را تعدیل می‌کند.

شهرلی‌بر (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی «تأثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان» پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مرشدیت و یادگیری سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ همچنین، بین مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان نیز رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ به علاوه، مشخص شد که متغیر مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان بر یادگیری سازمانی پرسنل تأثیری مثبت و معنادار دارد.

احمدی زهرانی، ناظمی، رحیم‌نیا و مرتضوی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتبارسنجی آن» به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران متفاوت هستند و بر مبنای تفاوت‌ها در قالب پنج ویژگی رفتاری با عناوین «رفتار هم‌نوایانه»، «رفتار کمال‌گرایانه»، «رفتار خودمدیرانه»، «رفتار نقش‌مدارانه» و «رفتار اثرگذارانه» طبقه‌بندی شده‌اند، به‌طوری که هریک از این رفتارها خود دربرگیرنده مفاهیم دیگری است.

نیسواتی، ویروان، کیب، ساگاف و دارابا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی کارکنان در مشاغل کاری: شواهدی از اندونزی» به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی باعث مشارکت کاری می‌شوند. علاوه بر این، تأثیر غیرمستقیم رهبری اصیل بر تعامل کاری توسط سرمایه روان‌شناختی کارمندان تأیید شد. همچنین، مشخص شد که رهبری اصیل در سازمان‌های عمومی اندونزی ممکن است تأثیر فوق‌العاده‌ای بر سرمایه روان‌شناختی و تعامل کاری کارمندان داشته باشد.

استفان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «شناخت من، شناخت ما: خودآگاهی شخصی و جمعی، رهبری اصیل و تأیید رهبر» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که چگونه دو جنبه از خودآگاهی رهبر — یعنی آگاهی رهبر از (الف) هویت شخصی آن‌ها و (ب) هویت جمعی (گروهی) — بر درک رهبری اصیل و تأیید رهبر تأثیر می‌گذارد. همچنین، شواهد تجربی نشان داد که: (الف) خودآگاهی شخصی رهبر نسبت به خودآگاهی جمعی رهبر تا حدودی تأثیر بیشتری در درک رهبری واقعی آن‌ها دارد اما، (ب) خودآگاهی جمعی رهبر تأثیر بیشتری در تأیید رهبر دارد.

آودنارت، دیسرامر و جورج<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «چگونه کیفیت زندگی کارمندان را تقویت کنیم: نقش مدیریت عملکرد کارکنان و رهبری اصیل» به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه منفی بین مدیریت عملکرد و کیفیت زندگی کارگران آسیب‌پذیر را از بین می‌برد. این یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌هایی که از کارگران آسیب‌پذیر استفاده می‌کنند به رهبران اصیلی نیاز دارند تا بتوانند علاوه بر عملکرد این کارگران بلکه بر کیفیت زندگی آنان نیز تأثیر مثبت بگذارند.

1. Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba

2. Steffens

3. Audenaert, Decramer & George

لیو، یا و گوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «آیا مرشدیت سازمانی بر عملکرد ایمنی تأثیر می‌گذارد؟ مطالعه‌ای درباره‌ی اپراتورهای راه‌آهن سریع‌السیر چینی» انجام دادند. این پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که اهمیت مرشدیت به‌عنوان یک منبع توسعه در تنظیمات سازمانی کاملاً مستند است. با این حال، مکانیزم ارتباط بین مرشدیت و عملکرد ایمنی به‌خوبی مشخص نشده است. مرشدیت از طریق میانجی‌گری دائمی خودگسترشی و خودکارآمدی، عملکرد ایمنی فردی را افزایش می‌دهد. یافته‌های این پژوهش برای درک تأثیرات مثبت مرشدیت و استفاده‌ی منطقی از آن در سازمان‌های مهم ایمنی پیامدهای عملی برای مدیران فراهم می‌کند.

مارتینز، سانتوس و دوارت (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آموزش اخلاق زیستی و توسعه‌ی صلاحیت اخلاقی دانشجویان پرستاری» به این نتیجه رسیدند که نه‌تنها سرمایه‌گذاری در شکل‌گیری اخلاقی داشتن دانش و نظریه‌های اخلاقی ضروری است، بلکه ایجاد یک وجدان تحلیلی و انتقادی، استقرار آزادی و و به عهده گرفتن مسئولیت نیز مهم است.

کوون و فرندیل<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «صدای کارمندان از دریچه‌ی بین‌فرهنگی مشاهده می‌شود» نشان دادند که صدای کارمندان ممکن است نتایج مثبتی برای سازمان‌ها داشته باشد. با این حال، تشویق کارمندان به صحبت کردن تأمین نمی‌شود، مگر اینکه سازمان اعلام کند که انجام این کار برای کارمندان ایمن و مؤثر است. هنجارهای صدای ایجادشده در سازمان‌ها کل فرهنگ‌های ملی را تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه سازمان‌ها در خلأهای متنی کار نمی‌کنند، یک سطح کلان از ارزش‌های فرهنگ ملی بر هنجارهای صدای سازمانی تأثیر می‌گذارد تا سیگنال‌های ایمنی و اثربخشی را تحت تأثیر قرار گیرد.

ایونگ، سو، وو، کینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی مالکیت روان‌شناختی برند و آوای کارکنان در سازمان‌های خدماتی» به این نتیجه رسیدند که صدای کارمندان یک رفتار مهم شهروندی سازمانی تلقی شده است، و تعاملات کارمند و مشتری فرصت‌هایی را برای شناسایی مسائل و پیشنهادها تغییرگرا (برای مثال، صدا) فراهم می‌کند که می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد. به دلیل ماهیت مخاطره‌آمیز صدا و از دست دادن احتمالی فرد ابرازکننده‌ی صدا، کارمندان باید انگیزه‌ی زیادی برای غلبه بر چنین موانعی برای ابراز صدا داشته باشند. همچنین، نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که کارکنان وقتی احساس مالکیت نسبت به نام تجاری می‌یابند، ایده‌ها، زمان و تلاش خود را برای ساختن برند سرمایه‌گذاری می‌کنند و همچنین دانش و مهارت کافی برای ارائه‌ی عملکرد هم‌سو با مارک را دارند.

1. Liu, Ye & Guo

2. Kwon & Farndale

3. Xiong, So, Wu & King

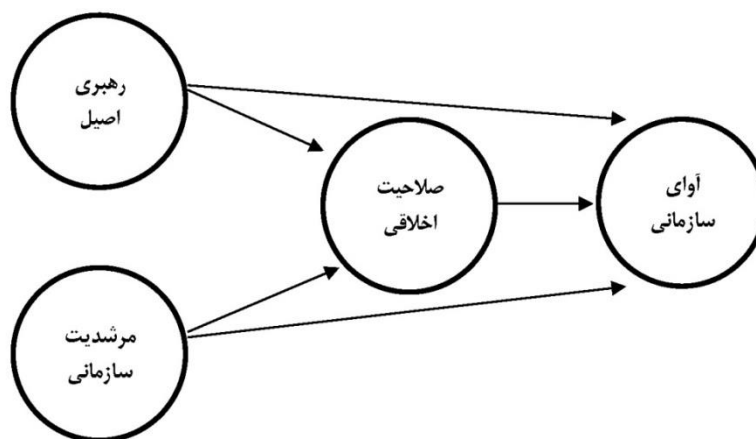
با توجه به این که نتایج مرور پیشینه‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اصیل، مرشدیت سازمانی، آوای سازمانی و صلاحیت اخلاقی مفاهیمی چندبُعدی و هم‌بسته هستند، آنچه که در این میان حائز اهمیت است این است که نمی‌توان با تکیه بر رویکردهای سنتی به مدیریت منابع انسانی به ایجاد مثبت‌گرایی در کار همت گماشت، بلکه این امر مستلزم اتخاذ یک سبک رهبری اصیل است که هم اهمیت و لزوم مثبت‌گرایی را درک کند و هم بتواند مروج مثبت‌گرایی در سازمان باشد که از توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان در جهت توسعه سازمان استفاده کند. از سوی دیگر، پژوهش‌های گذشته معطوف به بررسی یک تا دو متغیر از متغیرهای این پژوهش است. در حقیقت، این اولین پژوهشی است که روابط و اثرگذاری چهار متغیر مزبور را در قالب یک مدل بررسی کرده است و این امر نوآوری این پژوهش به شمار می‌رود. بر اساس این توجیه و با مروری بر تحقیقات پیشین، وجه متمایز پژوهش حاضر، مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی است. از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که آیا رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی تأثیرگذار است؟ در راستای هدف و پرسش اصلی پژوهش، تلاش شده است فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گیرند:

۱. رهبری اصیل بر آوای سازمانی تأثیر دارد.
  ۲. مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.
  ۳. رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.
  ۴. مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.
  ۵. صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.
  ۶. صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.
  ۷. صلاحیت اخلاقی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.
- در این پژوهش، برای پایش رهبری اصیل از مدل آوولیو و گاردنر و والیوم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، برای سنجش مرشدیت سازمانی از مدل قلی‌پور، استادی و نقوی (۱۳۸۹)، برای بررسی آوای سازمانی از مدل هامس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، و برای اندازه‌گیری صلاحیت اخلاقی از مدل مارتین و آشتین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) استفاده شده است. با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای هدف و فرضیات پژوهش، نمای کلی مدل مفهومی به شرح شکل ۱ است.

1. Avolio, Gardner & Walium

2. Hums

3. Martin & Ashtin



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع هم‌بستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش عبارت است از کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی با حداقل ۳ نفر کارمند که شامل ۲۰۵ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۱۳۳ نفر برآورد و پرسش‌نامه به صورت تصادفی طبقه‌ای توزیع شد. در نهایت، ۱۳۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. از این میان، ۲ فقره پرسش‌نامه ناقص بود و در نهایت ۱۳۰ پرسش‌نامه برای تحلیل در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش شامل ۴ پرسش‌نامه به شرح زیر است:

الف) پرسش‌نامه رهبری اصیل: برای سنجش رهبری اصیل، از پرسش‌نامه آوولیو و گاردنر و والیوم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۵ سؤال و ۴ مؤلفه خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده و پردازش متوازن اطلاعات است.

ب) پرسش‌نامه مرشدیت سازمانی: از پرسش‌نامه قلی‌پور، استادی و نقوی (۱۳۸۹) برای مرشدیت سازمانی استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۲۷ سؤال و ۷ مؤلفه تسلط بر نقش، حمایت عاطفی، دسترسی، الگو، هدف‌گذاری، بازخورد و انتقال تجربه است.

1. Avolio, Gardner & Walium

ج) پرسش‌نامه آوای سازمانی: از پرسش‌نامه آوای سازمانی هامس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) برای اندازه‌گیری آوای سازمانی استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ سؤال و ۳ مؤلفه تشویق، ایمنی و کارآمدی است.

د) پرسش‌نامه صلاحیت اخلاقی: برای سنجش صلاحیت اخلاقی، از پرسش‌نامه مارتین و آشتین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۳۹ سؤال و ۸ مؤلفه مراقبت فعال از دیگران، انجام عمل اخلاقی، تعهد به عمل درست، از خود گذشتگی، تصدیق اشتباه‌های خود، پذیرش اشتباه‌های خود، پذیرش اشتباه‌های دیگران و اعتماد به دیگران است.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم افزار SMART PLS<sub>3</sub> انجام شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری یا نمادی و روایی هم‌گرا استفاده شد که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به‌منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱ به دست آمد.

جدول ۱. تعیین پایایی ابزار پژوهش (به‌روش آلفای کرونباخ)

| متغیر مورد مطالعه | تعداد مؤلفه و سؤال  | آلفای کرونباخ |
|-------------------|---------------------|---------------|
| رهبری اصیل        | (۴ مؤلفه و ۱۵ سؤال) | ۰/۷۹۸         |
| مرشدیت سازمانی    | (۷ مؤلفه و ۲۷ سؤال) | ۰/۷۹۹         |
| آوای سازمانی      | (۳ مؤلفه و ۱۸ سؤال) | ۰/۸۱۴         |
| صلاحیت اخلاقی     | (۸ مؤلفه و ۳۹ سؤال) | ۰/۸۰۳         |

### یافته‌های پژوهش

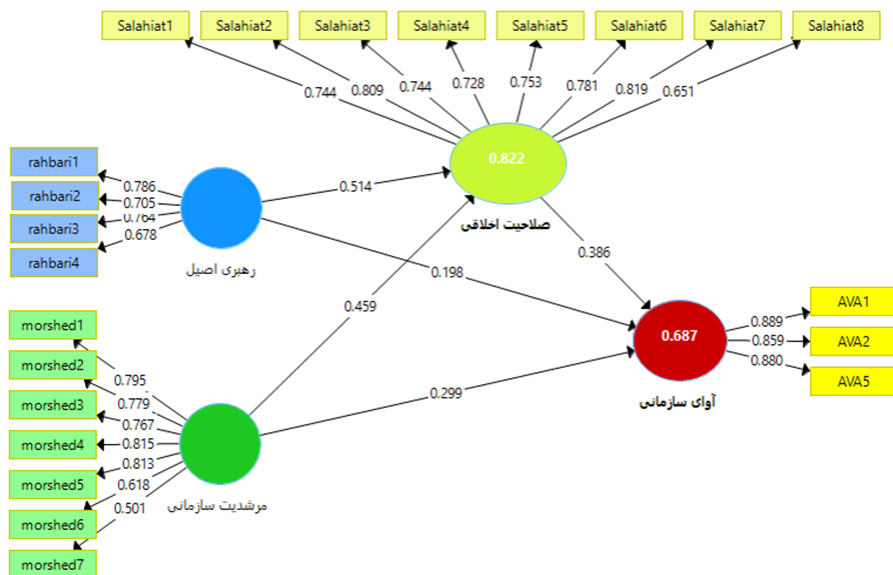
به‌منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. خروجی نرم افزار، بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است. در زیر نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل ارائه شده است.

1. Hums 2. Martin & Ashtin

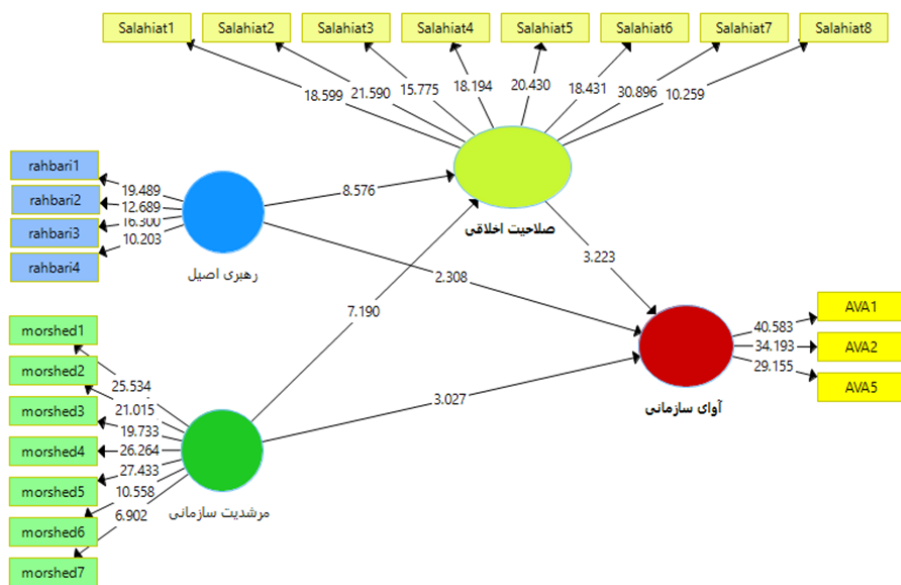


## تحقیقات اطلاعاتی کتابخانه‌های عمومی

مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در ...



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق با ضرایب معناداری

## آزمون‌های بررسی مدل مفهومی ۱. ارزیابی مدل اندازه‌گیری

### سنجش بارهای عاملی

ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/5$  می‌باشد. در جدول ۲ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از  $0/5$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۲. ضرایب بارهای عاملی

| متغیر مورد مطالعه | ابعاد                      | بار عاملی |
|-------------------|----------------------------|-----------|
| رهبری اصیل        | خودآگاهی                   | $0/786$   |
|                   | شفافیت ارتباطی             | $0/705$   |
|                   | چشم انداز اخلاقی درونی شده | $0/764$   |
|                   | پردازش متوازن اطلاعات      | $0/678$   |
|                   | تسلط بر نقش                | $0/795$   |
|                   | حمایت عاطفی                | $0/779$   |
| مرشدیت سازمانی    | دسترسی                     | $0/767$   |
|                   | الگو                       | $0/815$   |
|                   | هدف گذاری                  | $0/813$   |
|                   | بازخورد                    | $0/618$   |
|                   | انتقال تجربه               | $0/501$   |
| آوای سازمانی      | تشویق                      | $0/889$   |
|                   | ایمنی                      | $0/859$   |
|                   | کارآمدی                    | $0/880$   |
| صلاحیت اخلاقی     | مراقبت فعال از دیگران      | $0/744$   |
|                   | انجام عمل اخلاقی           | $0/809$   |
|                   | تعهد به عمل درست           | $0/744$   |
|                   | از خود گذشتگی              | $0/728$   |
|                   | تصدیق اشتباه‌های خود       | $0/753$   |
|                   | پذیرش اشتباه‌های خود       | $0/781$   |
|                   | پذیرش اشتباه‌های دیگران    | $0/819$   |
|                   | اعتماد به دیگران           | $0/651$   |

### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول ۳ آمده است. مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و با توجه به اینکه مطابق با یافته‌های جدول ۳ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد.

جدول ۳. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

| متغیرهای مکنون | ضریب آلفای کرونباخ<br>(Alpha>0.7) | ضریب پایایی ترکیبی<br>(CR>0.7) |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| رهبری اصیل     | ۰/۷۱۸                             | ۰/۸۲۳                          |
| مرشدیت سازمانی | ۰/۸۵۲                             | ۰/۸۹۰                          |
| آوای سازمانی   | ۰/۸۴۹                             | ۰/۹۰۸                          |
| صلاحیت اخلاقی  | ۰/۸۹۳                             | ۰/۹۱۴                          |

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی هم‌گرا است که به بررسی میزان هم‌بستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول ۴. نتایج روایی هم‌گرای متغیرهای پنهان پژوهش، میزان Communalities و R2 متغیرهای پژوهش

| متغیرهای مکنون | میانگین واریانس استخراجی<br>(AVE>0.5) | R2    | Communalities |
|----------------|---------------------------------------|-------|---------------|
| رهبری اصیل     | ۰/۵۳۹                                 | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۳۹         |
| مرشدیت سازمانی | ۰/۵۴۱                                 | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۴۱         |
| آوای سازمانی   | ۰/۷۶۸                                 | ۰/۶۸۷ | ۰/۷۶۸         |
| صلاحیت اخلاقی  | ۰/۵۷۱                                 | ۰/۸۲۲ | ۰/۵۷۱         |

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول ۴ این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، مناسب بودن روایی هم‌گرای پژوهش تأیید می‌شود.

## ۲. ارزیابی مدل ساختاری

معیار GOF: برای بررسی برازش مدل کلی، از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$  از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید، که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج برازش مدل کلی

| GOF   | $\overline{R^2}$ | $\overline{Communality}$ |
|-------|------------------|--------------------------|
| ۰/۴۷۷ | ۰/۳۷۷            | ۰/۶۰۴                    |

معیار R Squares یا  $R^2$ : دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۲ و ۳، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید کرد.

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF یعنی ۰/۴۷۷، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

**آزمون فرضیه‌ها:** در آمار استنباطی، فرضیه‌های پژوهش به محک آزمون کشیده می‌شوند. این پژوهش دارای ۷ فرضیه است که در بخش‌های قبلی معرفی شدند. این فرضیه‌ها به کمک پرسش‌نامه در بسته نرم‌افزاری Smart PLS3 آزموده می‌شوند. همچنین، میزان رابطه مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش با یکدیگر در مدل نهایی پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

| فرضیه | روابط علی بین متغیرهای پژوهش                                                  | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | معناداری (T-Value) | نتیجه آزمون       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| اول   | رهبری اصیل بر آوای سازمانی تأثیر دارد.                                        | ۰/۱۹۸                 | ۲/۳۰۸              | تأیید فرضیه اول   |
| دوم   | مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.                                    | ۰/۲۹۹                 | ۳/۰۲۷              | تأیید فرضیه دوم   |
| سوم   | رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.                                       | ۰/۵۱۴                 | ۸/۵۷۶              | تأیید فرضیه سوم   |
| چهارم | مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.                                   | ۰/۴۵۹                 | ۷/۱۹۰              | تأیید فرضیه چهارم |
| پنجم  | صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.                                     | ۰/۳۸۶                 | ۳/۲۳۳              | تأیید فرضیه پنجم  |
| ششم   | صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.     | ۵/۶۱۶                 |                    | تأیید فرضیه ششم   |
| هفتم  | صلاحیت اخلاقی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند. | ۴/۴۷۵                 |                    | تأیید فرضیه هفتم  |

**فرضیه ۱:** رهبری اصیل بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (رهبری اصیل بر آوای سازمانی)  $\beta=0/198$ ، و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=2/308$  (بیشتر از قدر مطلق  $1/96$ ) است، و این امر نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت رهبری اصیل بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه ۲:** مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی)  $\beta=0/299$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t=3/027$  (بیشتر از قدر مطلق  $1/96$ ) است و این امر نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه ۳:** رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی)  $\beta = ۰/۵۱۴$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t = ۸/۵۷۶$  (بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$ ) است، و این امر نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.

**فرضیه ۴:** مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی)  $\beta = ۰/۴۵۹$  و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t = ۷/۱۹۰$  (بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$ ) است، و این امر نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی تأثیر دارد.

**فرضیه ۵:** صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۲ و ۳، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی)  $\beta = ۰/۳۸۶$  می‌باشد و ضریب معناداری (آماره تی) بین این دو متغیر نیز  $t = ۳/۲۳۳$  (بیشتر از قدر مطلق  $۱/۹۶$ ) است، و این امر نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه ۶:** صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

**فرضیه ۷:** صلاحیت اخلاقی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

چهار شرط برای وجود یک اثر میانجی ضروری است (بارون<sup>۱</sup> و کنی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). ابتدا، متغیر مستقل و متغیر وابسته باید ارتباط داشته باشند؛ همان طور که در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است متغیرهای مستقل رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی با متغیر وابسته آوای

1. Baron 2. Kenny

سازمانی هم‌بسته هستند. دوم، متغیر مستقل و متغیر میانجی باید ارتباط داشته باشند، که در اینجا متغیرهای مستقل رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی با متغیر میانجی صلاحیت اخلاقی هم‌بسته هستند. سوم، متغیر وابسته و متغیر میانجی باید ارتباط داشته باشند، که در اینجا متغیر میانجی صلاحیت اخلاقی و متغیر وابسته آوای سازمانی هم‌بسته هستند. در نهایت، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته زمانی که متغیر میانجی مطرح می‌شود باید تغییر کند؛ در شکل‌های ۲ و ۳ می‌توان تغییر اثر مثبت رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی را زمانی که صلاحیت اخلاقی کنترل می‌شود مشاهده کرد.

با توجه به برقراری تمام شواهد، می‌توان به این نتیجه رسید که صلاحیت اخلاقی میانجی بین رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی است. به علاوه، برای تأیید اینکه صلاحیت اخلاقی میانجی کامل است، از آزمون سوبل استفاده شد.

### بررسی معناداری متغیر میانجی (آزمون سوبل)

از آنجا که در این پژوهش متغیر صلاحیت اخلاقی متغیر میانجی است، لازم است تحلیلی در خصوص نقش میانجی آن‌ها داشته باشیم و در واقع بسنجیم که آیا این متغیر در رابطه بین متغیر مستقل و وابسته نقش میانجی دارد یا خیر؟

بنابراین، برای بررسی معناداری اثر میانجی در این پژوهش از آزمون سوبل استفاده شده است. در این آزمون، با استفاده از ضریب غیراستاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می‌شود. با توجه به نتایج بالا، مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۵/۶۱۶ شد؛ به دلیل بیشتر بودن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین، با توجه به نتایج بالا، مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۴/۴۷۵ شد؛ به دلیل بیشتر بودن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، صلاحیت اخلاقی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی انجام گرفت.

تحلیل آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی و با استفاده از شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، جداول متقاطع و نمودار توزیع فراوانی انجام شد و تحلیل عاملی تأییدی نیز صورت گرفت، و خروجی‌های دقیق بر اساس نمودارها و جداول مرتبط، تحلیل و مستندسازی گشت. با توجه به تجزیه و تحلیل به دست آمده از برازش مدل ساختاری، همه فرضیه‌های هفت گانه پژوهش تأیید شدند. در واقع، نتایج نشان داد رهبری اصیل بر آوای سازمانی تأثیر مثبت دارد و همچنین تأثیر مثبت رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی تأیید شد. نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش سرگلزایی و کیخا (۱۳۹۹)، احمدی عبدآباد، سادات غفاری و آسایش پور (۱۳۹۹)، رستگار و فتوت (۱۳۹۹) و آودنارت، دیسرامر و جورج<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) هم‌سو است. همچنین، می‌توان گفت که یک رهبر با وجود داشتن بالاترین سطح مهارت، دانش و تجربه به تنهایی نمی‌تواند اصیل باشد و نیاز به حمایت و پشتیبانی کسانی دارد که در شرایط عدم قطعیت با مشاوره‌های خود او را همراهی کنند و با ارائه نظرات مفید و کاربردی او را در تصمیم‌گیری‌ها یاری کنند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی تأثیر مثبت دارد. همچنین، تأثیر مثبت مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی اثبات شد. این نتایج با یافته‌های پژوهش جعفرزاده (۱۳۹۸) و شهلای بر (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد. بنابراین، مرشدیت سازمانی عاملی مهم در رابطه با صلاحیت اخلاقی و آوای سازمانی است و توجه به آن می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم زمینه ایجاد آثار مثبت صلاحیت اخلاقی و آوای سازمانی را در جهت رشد و توسعه سازمان فراهم کند.

همچنین، صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی تأثیر مثبت دارد. بر اساس این نتیجه، می‌توان استدلال کرد دانش نظری و مهارت برای انجام کار اخلاقی در سازمان ضروری است و ظهور هر نوع رابطه تخصصی کارکنان با مدیران مستلزم اطمینان از صحت اقداماتی است که در سازمان انجام می‌شود. این یافته با نتیجه پژوهش مارتینز، سانتوس و دوارت (۲۰۲۰) مطابقت دارد.

بر اساس نتایج فرضیه‌های ۶ و ۷ نیز می‌توان اظهار داشت که صلاحیت اخلاقی نقش میانجی در تأثیر رهبری اصیل بر آوای سازمانی دارد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، صلاحیت اخلاقی در تأثیر مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند. بنابراین، می‌توان

1. Audenaert, Decramer & George



گفت توجه به صلاحیت اخلاقی می‌تواند زمینه بروز رهبری اصیل و مرشدیت در سازمان را تضمین کند و از طرف دیگر، رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی فضایی را در سازمان ایجاد کنند که کارکنان بدون هیچ ترس و واهمه‌ای نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند. این یافته‌ها با نتیجه پژوهش احمدی عبدالآباد، سادات غفاری و آسایش‌پور (۱۳۹۹) هم‌سو است.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که امروز سیستم پویا و روبه‌رشد رشته مدیریت نیازمند داشتن رهبران و مدیران اصیل و برخوردار از صلاحیت حرفه‌ای است که بتوانند وظایف خود را مطلوب و اخلاقی ارائه دهند. روابط سازنده بین مدیران و کارکنان باید طوری باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه ایده‌ها و آرای سازنده خود را بیان کنند تا یک رابطه انسانی بسیار قوی بین مسئولان رده‌بالای سازمان و کارکنان شکل بگیرد که اعتماد جزء اصلی آن است. وقتی مسئولان در سطوح موردنیاز از رفتارهای حمایت اجتماعی برای برآوردن انتظارات کارکنان درگیر شوند، کارکنان انتظارات بالاتری از اثربخشی روابط و اعتماد به مسئولان در ذهن خود شکل خواهند داد. همچنین، می‌توان گفت که فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای کارکنان مهم‌ترین شرط رشد سرمایه انسانی و پرورش صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مطلوب در سازمان‌های امروزی است که کارکنان را قادر می‌سازد باورها و نگرش‌های خود را نسبت به سازمان بهبود بخشند.

### پیشنهادهای

- با توجه به نتیجه فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت رهبری اصیل بر آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی تعامل سازنده با کارکنان داشته و از بازخوردها به‌ویژه بازخوردهای منفی (به‌منظور شناسایی نقاط ضعف خود از دیدگاه دیگران) استقبال کنند و با استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاق و تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظرات، کارکنان را به ارائه نظرات تشویق کنند و فضای دوستانه‌ای را ایجاد کنند که کارمندان اطمینان یابند که با بیان مسائل، عواقبی در انتظار آنها نخواهد بود.
- با توجه به نتیجه فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح عملیاتی و میانی کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان

- شرقی تکنیک‌های افزایش خلاقیت نظیر بارش مغزی، تلفیق نامتجانس‌ها و تکنیک گروه‌های اسمی را جدی تلقی کنند و با برگزاری اتاق‌های هم‌فکری بر مبنای این تکنیک‌ها، زمینه بهره‌گیری بیشتر از نظرها و ایده‌های کارکنان را فراهم آورند.
- با توجه به نتیجه فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مثبت رهبری اصیل بر صلاحیت اخلاقی، پیشنهاد می‌شود کارگروه‌ها و متولیان به منظور برنامه‌ریزی و نظارت بر امور ارتقای قابلیت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان تعیین شوند و اجرای مستمر، فراگیر و اثربخش فرایندهای سازمانی مرتبط با ارتقای قابلیت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان نهادینه‌سازی شود.
  - با توجه به نتیجه فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر مثبت مرشدیت سازمانی بر صلاحیت اخلاقی، پیشنهاد می‌شود علاوه بر کلاس‌هایی که به منظور ارتقای مهارت‌های مدیران برگزار می‌شود، شرایطی ایجاد شود تا آن‌ها بتوانند مهارت‌های مدیریتی خود را از طریق یادگیری مشاهده‌ای ارتقا دهند. این امر می‌تواند با مشارکت دادن آن‌ها در جلسات، همایش‌ها و سمینارهایی که برای رؤسا و مدیران ارشد برگزار می‌شود و همچنین دعوت از آن‌ها در جلسات تصمیم‌گیری تحقق یابد.
  - با توجه به نتیجه فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر صلاحیت اخلاقی بر آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان برگزار شود. مدیران به تشکیل دایره‌های کیفیت در بخش‌های مختلف سازمان اهتمام کنند. دوایر کیفیت می‌توانند زمینه هم‌فکری و اجماع‌نظر کارکنان درمورد علل مسائل سازمانی و راهکارهای آن را از طریق مشارکت دادن آن‌ها در اتاق‌های فکر فراهم آورند.
  - با توجه به نتایج فرضیه‌های ششم و هفتم مبنی بر میانجی‌گری صلاحیت اخلاقی در تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی، پیشنهاد می‌شود به منظور توانمندسازی مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی، برنامه‌های توانمندسازی از طریق متخصصان آموزشی، همکاران، مدیران و همچنین خود مسئولان در دستور کار قرار گیرد. رفتار مرشدانه مدیران در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی باید برای کلیه سطوح مدیریتی به کار گرفته شود، به خصوص

برای مدیران میانی و عملیاتی تازه‌واردی که می‌خواهند برای اولین بار جذب چنین پست سازمانی‌ای شوند و شناخت کافی نسبت به وظایف خود ندارند. با گماردن یک مرشد برای مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان، می‌توان به آن‌ها کمک کرد تا بر مسائل شوک‌آور در وظایف شغلی و سازمانی جدید غلبه کنند و به‌علاوه می‌توان این احساس را در مدیران ایجاد کرد که به‌آسانی می‌توانند ردپای خود را در منصب جدید پیدا کنند. همچنین، سیستم‌های اطلاعاتی سازمان بایستی متناسب با نیازهای اطلاعاتی کارکنان پست‌های مختلف به‌روزرسانی شوند و امکان دستیابی کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات فراهم شود.

## منابع

- آراد، امید؛ محمدداودی، امیرحسین؛ و تقی‌پور ظهیر، علی (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۴ (۳)، ۴۳-۶۱.
- آقای مطلق، رؤیا (۱۳۹۹). رابطه اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه با رضایت شغلی و باورهای خودکارآمدی (مورد مطالعه اساتید دانشگاه کرج). *فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۲ (۴)، ۳۷-۵۳.
- احمدی زهرانی، مریم؛ ناظمی، شمس‌الدین؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ و مرتضوی، سعید (۱۳۹۷). واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتبارسنجی آن. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹ (۳۵)، ۳۲-۳۳.
- احمدی عبدآباد، محمد؛ سادات غفاری، منصوره؛ و آسایش‌پور، فایزه (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل، ارزش اخلاقی مؤسسه و انگیزه‌های کارکنان در رفتار ناکارآمد حسابرسان. *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۳ (۲۴)، ۴۳-۵۶.
- ارمی، الهه؛ ادیب حاج باقری، محسن؛ و دیبانتی، منصور (۱۳۹۸). صلاحیت اخلاقی در پرستاری: یک مطالعه تحلیل مفهوم با استفاده از رویکرد واکر و اوانت. *مجله دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه*، ۷ (۳)، ۷۷-۹۰.
- الیاسی، قاسم؛ امیرتاش، علی‌محمد؛ و صفایا، علی‌محمد (۱۳۹۸). روابط ساختاری بین هویت سازمانی، تعهد سازمانی، آوای سازمانی و بهره‌وری کارکنان در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۳)، ۵۷۹-۵۶۱.
- امانی، فاطمه؛ زمانی مقدم، افسانه؛ نصیری قرقانی، بابک؛ سورانی یانچشمه، رضا؛ و مصلح، مریم (۱۳۹۸). ارائه مدلی به‌منظور ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه‌ها. *طب و ترکیه*، ۲۸ (۴)، ۵۲-۶۸.

- باغ‌خواستی، فاطمه؛ نیاز آذری، کیومرث؛ و جباری، نگین (۱۳۹۹). ارائه مدل رهبری اصیل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. *فصلنامه علمی پژوهشنامه تربیتی*، ۱۵ (۶۴)، ۱-۲۶.
- جعفرزاده، ثریا (۱۳۹۸). تأثیر مرشدیت سازمانی بر تقویت التزام شغلی و اخلاق حرفه‌ای تدریس از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۶ شهر اصفهان با نقش واسطه‌ای تناسب فرد-محیط [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه پیام نور نطنز، نطنز.
- چمن‌پیرا، محبوبه؛ هنری، حبیب؛ خدایاری، عباس؛ امیر تاش، علی محمد؛ و اشرف گنجوئی، فریده (۱۳۹۹). نقش انگیزه مشارکت ورزشی با میانجیگری آوای سازمانی در بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۷ (۲)، ۱۰۱-۱۱۴.
- دارابیگی، مهشید؛ ایران‌نژاد، پرینا؛ جهانیان، رمضان؛ و عبدالحی، مژگان (۱۳۹۹). ارائه الگو برای رهبری اصیل در استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۱۳۷-۱۵۸.
- رجبی پور شیرکوهی، فریبرز؛ محمدی سی سخت، فرشید؛ و حقیقت‌نظر گیلاندهی، مهدی (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر حرکت سلسله‌مراتبی کارکنان در بانک‌های خصوصی دارای استراتژی ثانویه بامبرگر و مشولم. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵ (۵۴)، ۱۴۶-۱۶۷.
- رستگار، عباسعلی؛ و فتوت، بنفشه (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹ (۹۶)، ۱۴۹-۱۶۸.
- سرگلزائی، علی‌رضا؛ و کیخا، عالمه (۱۳۹۹). ارائه مدل معادلات ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر مدیریت بهینه ارتباط با مشتری با نقش میانجی آوای کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۸)، ۲۱۷-۲۴۰.
- شهلی‌بر، ناصر (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجیگری قابلیت‌های کارکنان [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه پیام نور بیرجند.
- عباسیان اسفرجانی، محمدرضا؛ هویدا، رضا؛ و عابدی، احمد (۱۳۹۹). الگوی ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران (مطالعه‌ای در سازمان‌های آموزشی شهر اصفهان). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳ (۴۸)، ۸۷-۱۰۶.
- عبدلی، حسین؛ ولیان، حسن؛ و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۹۸). طراحی مدل ساختاری-تفسیری کاهش آوای سازمانی نیروی انتظامی بر اساس رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۳۹۸ (۳)، ۱-۳۰.
- فیض‌آبادی، فرشته؛ و دهقان، حبیب‌الله (۱۳۹۹). تأثیر ابعاد رهبری اصیل بر کاهش رفتارهای ناکارآمد حسابرسان به‌واسطه فرهنگ اخلاقی در مؤسسات حسابرسی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳۹۹ (۴۲)، ۶۷-۸۱.

- قرشی، سیده فاطمه؛ و باقریان کاسگری، باقر (۱۳۹۹). فضای مجازی و اخلاق حرفه‌ای آموزشی. *دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۳(۳۳)، ۳۰-۳۷.
- کیخا، زهرا؛ و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیریت مدارس با نقش میانجی تسهیم دانش. *مجله مطالعات روان‌شناسی تربیتی*، ۱۷(۳۹)، ۱۴۵-۱۷۲.
- گودرزی، صمد؛ جلالی فراهانی، مجید؛ و صابری، علی (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری اصیل بر بهزیستی روان‌شناختی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۶(۳)، ۳۷-۴۸.
- محمدی، سارا (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار. *زن در توسعه و سیاست*، ۱۸(۴)، ۶۰۱-۶۱۷.
- مفخمی، آیدا (۱۳۹۷). تأثیر صلاحیت اخلاقی و جایگاه اجتماعی بر رفتار هم‌رنگی در اینترنت [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- ناصری کوچه‌یوک، محمدعلی؛ رضاییان، علی؛ گودرزی، غلامرضا؛ و امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اصیل بر توانمندسازی روان‌شناختی با نقش میانجی عدالت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سیمان صوفیان). *مدیریت کسب و کار*، ۱۳(۴۹)، ۵۲۹-۵۰۸.
- نظری، فرهاد؛ کاشف، سیدمحمد؛ و بهنام، محسن (۱۳۹۹). مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱۷(۱)، ۶۵-۷۸.

## References

- Abbasiyan Esfarjani, M., Hoveida, R., & Abedi, A. (2020). Structural modeling effect of visionary leadership on principals' performance (A study in Isfahan's educational organizations). *Journal of Public Management Researches*, 13(48), 87-106. (in Persian)
- Abdoli, H., Valian, H., & Koushki Jahromi, A. (2019). Designing a structural-interpretive model for reducing the organizational voice of the police force based on a meta-integrated approach. *Resource Management in Police*, 1398(3), 1-30. (in Persian)
- Ahmadi Zahrani, M., Nazemi, S., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2018). Uncovering the mentorship behavior characteristics of managers in Isfahan Oil Refinery Company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 9(35), 32-33. (in Persian)
- Ahmadi Abadabad, M., Sadat Ghaffari, M., & Asayeshpour, F. (2020). The impact of genuine leadership, moral value of the institute, and employee motivation in auditors' ineffective behavior. *Journal of Accounting and Management Vision*, 3(24), 43-56. (in Persian)
- Aghaee Motlagh, R. (2020). The Relationship between professional ethics of university professors and job satisfaction and self-efficacy beliefs (Case study of Karaj University professors). *Management and Educational Perspective*, 2(4), 37-53. (in Persian)

- Amani, F., Zamani Moghadam, A., Nasiri Ghareghani, B., Sourani Yancheshmeh, R., & Mosleh, M. (2020). Providing a model to enhance the professional competence of educational managers in all universities. *Journal of Medicine and Cultivation*, 28(4), 52-68. (in Persian)
- Arad, O., Mohammad Davoodi, A., & Taghi Pourzahir, A. (2020). Identifying the dimensions and components of authentic leadership in Islamic Azad University. *Journal of Educational Leadership and Management*, 14(3), 43-61. (in Persian)
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 101909.
- Bagh Khasti, F., Niaz Azari, K., Jabari, N. (2020). Provide a genuine leadership model in the major universities of medical sciences in Region One. *Educational researches*, 15(64), 1-26.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Chamanpira, M., Honri, H., Khodayari, A., Amirtash, A., & Ashraf Ganjouei, F. (2020). The role of sport participation motivations with mediation of employee voice on productivity of employees of public universities of Tehran. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(2), 101-114. (in Persian)
- Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1-10.
- Darabeigi, M., Irannezhad, P., Jahanian, R., & Abdolahi, M. (2020). Providing a model for genuine leadership in professors with a humanistic approach in higher education organizations. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 137-158. (in Persian)
- Elyasi, G., Amirtash, A., & Safania, A. (2020). Structural relationships among organizational identity, organizational commitment, organizational voice and employee productivity in physical education departments of Islamic Azad universities. *Journal of Sport Management*, 11(3), 561-579. (in Persian)
- Erm, E., Adib Hajbaghery, M., & Dianti, M. (2019). Ethical competence in nursing: A concept analysis with Walker and Avans approach. *Journal of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences*, 7(3), 90-77. (in Persian)
- Feyzabadi, F., & Dehqan, H. (2020). The impact of genuine leadership dimensions on auditors' ineffective behaviors through ethical culture in audit institutions. *Journal of Development Evolution Management*, 2020(42), 67-81. (in Persian)
- Ghorashi, F., & Bagherian Kasgari, B. (2020). Cyberspace and educational professional ethics. *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, 3(33), 30-37. (in Persian)

- Goudarzi, S., Jalali Farahani, M., & Saberi, A. (2019). The effect of authentic leadership style on the psychological well-being of the employees of the Ministry of Sports and Youth with the intermediate role of psychological capital. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(3), 37-48. (in Persian)
- Jafarzadeh, S. (2019). *The effect of organizational mentality on strengthening job commitment and professional teaching ethics from the perspective of primary school teachers in District 6 of Isfahan with the mediating role of person-environment fit* [Unpublished master's thesis]. Payame Noor University of Natanz. (in Persian)
- Keikha, Z., Nastiezaie, N. (2020). The effect of authentic leadership on effectiveness of schools' management with mediating role of knowledge sharing. *Journal of Educational Psychology Studies*, 17(39), 145-172. (in Persian)
- King, C., So, K. K. F., DiPietro, R. B., & Grace, D. (2020). Enhancing employee voice to advance the hospitality organization's marketing capabilities: A multilevel perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-8.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653.
- Liu, Y., Ye, L., & Guo, M. (2021). Does formal mentoring impact safety performance? A study on Chinese high-speed rail operators. *Journal of safety research*, 77, 46-55.
- Mantzourani, E., Chang, H., Fleming, G., & Desselle, Sh. (2021). Design fundamentals of mentoring programs for pharmacy professionals (Part 2): Considerations for mentors and mentees. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(2), 449-455.
- Martins, V. Santos, C., & Duarte, I. (2020). Bioethics education and the development of nursing students' moral competence. *Nurse Education Today*, 95, 1-5.
- Mohammadi, S. (2021). Structural analysis of the effect of organizational silence and voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Women in Development and Politics*, 18(4), 601-617. (in Persian)
- Mofakhami, A. (2018). *The effect of moral competence and social status on homosexual behavior on the Internet* [Unpublished master's thesis]. Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Naserikuche Biyuk, M., Rezaeian, A., Goudarzi, G., & Amirkabiri, A. (2021). The effect of genuine leadership on psychological empowerment with the mediating role of organizational justice (Case study: Sufian Cement Company). *Journal of Business Management*, 13(49), 508-529. (in Persian)
- Nazari, F., Kashef, M., & Behnam, M. (2020). Modeling the role of humble leadership style on the voice behavior of the employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate role of psychological empowerment and security. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 65-78. (in Persian)

- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992.
- Rajabipour Shirkohi, F., Mohammadi Sisakht, F., & Haghighat Nazar Gilandehi, M. (2021). Investigating the effect of organizational silence and noise on the hierarchical movement of employees in private banks with Bumberger and Mashlum secondary strategy. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(54), 146-167. (in Persian)
- Rastegar, A., & Fotovat, B. (2020). The effect of relationship-oriented leadership style on employees' organizational voice by considering the mediating role of organizational climate. *Management Studies in Development & Evolution*, 29(96), 149-168. (in Persian)
- Sargolzaei, A., & Keikha, A. (2020). Presenting structural equation modeling of the impact of visionary leadership on optimal customer relationship management with the mediation role of employee voice. *Public Management Researches*, 13(48), 217-240. (in Persian)
- Shahlibar, N. (2019). *Investigating the effect of mentoring on organizational learning mediated by employees' capabilities* [Unpublished master's thesis]. Payame Noor University of Birjand. (in Persian)
- Steffens, N., Wolyniec, N., Okimoto, T., Mols, F., Haslam, A., & Kay, A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 101498.
- 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