



**Original Article (Quantified)**

## The effect of strategic leadership and innovative organizational climate on employees' voice with the mediating role of work ethic maturity

**Jafar Beikzad<sup>1</sup>** , **Maryam Razmjou<sup>2</sup>**

1- Associate Professor of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran  
2- Research Group, Andishkademasaal, Tehran, Iran.

**Receive:**

14 August 2024

**Revise:**

04 October 2024

**Accept:**

31 October 2024

**Keywords:**

Strategic Leadership, Innovative Organizational Atmosphere, Voice of Employees, Maturity of Work Ethic.

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of providing a structural model of the impact of strategic leadership and innovative organizational climate on the voice of employees with the mediating role of work ethic maturity in vocational universities of West Azerbaijan province. This research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of method. The statistical population of the research includes 156 employees of vocational universities of West Azerbaijan province, of which 111 people were selected as a statistical sample based on Cochran's formula by stratified random sampling. The data collection tool in this research includes 4 standard questionnaires. In order to ensure the existence or non-existence of a causal relationship between the research variables and to check the suitability of the observed data with the conceptual model of the research, the research hypotheses were tested using the structural equation model and the partial least squares method (PLS3). The findings of the research showed that strategic leadership has a significant effect on the voice of employees and the maturity of work ethics; and innovative organizational climate has a significant effect on the voice of employees and the maturity of work ethics. In addition, at the 99% confidence level, work ethic maturity plays a mediating role in the impact of strategic leadership and innovative organizational climate on employee voice.

**Please cite this article as (APA):** Beikzad, J., & Razmjou, M. (2024). The effect of strategic leadership and innovative organizational climate on employees' voice with the mediating role of work ethic maturity. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 379-408.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Jafar Beikzad

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472021.1402>



**Email:** beikzad\_jafar@yahoo.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0



## Extended abstract

### Introduction

In today's competitive environment, managing organizations by means of a strategic leadership approach is not only a good idea, but a requirement for success and sustainability in the performance of any organization (Rezaei Manesh et al, 2023). Strategic leadership involves the use of strategies. Strategic leaders can influence organizational outcomes through their personal choices (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023).

On the other hand, one of the organizational factors that can make strategic leadership effective is the innovative organizational climate. Organizational atmosphere is very effective in creating dynamism and creativity of an organization, especially educational organizations that deal with people. As a result, when there is a suitable atmosphere in the organization, people are more motivated to innovate because they work in an organization that accepts creativity and innovation by facilitating a suitable and dynamic atmosphere (Roudgarnezhad, 2023).

In today's business environment, employee voice is a key component for increasing organizational competitiveness because it drives innovative ideas, enables error correction, and improves competitive advantage. In addition to organizational benefits, employee voice behavior also leads to higher performance evaluations and has a positive result in professional growth (Poorghafari et al, 2023).

On the other hand, in analyzing the behavior of organizations, dealing with ethics and moral values is one of the requirements. The external symbol of organizations is formed by their ethical behaviors, which itself is the sum of various values of moral maturity (Jafari & Ghayor Baghban, 2024). Therefore, the main question of the current research is: whether strategic leadership and innovative organizational climate are effective on the voice of employees with emphasizing the mediating role of work ethic maturity in vocational universities of West Azerbaijan province.

### Theoretical framework

**Strategic leadership:** Strategic leadership is a type of leadership style that explains the behavior of top managers and includes combining strategic thinking with strategic action and transferring this achievement to a strategic path and making strategic change (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023).

**Innovative organizational climate:** Innovative organizational climate is an atmosphere that keeps the ability to accept an opinion or behavior new to the industry, market or general environment of the organization, grow and expand creative and innovative efforts in organizations, and facilitate learning (Roudgarnezhad, 2023).

**Employee voice:** Although the argumentative background of employee voice can be traced back to two centuries ago, the initial concept of employee voice was developed in Harishman's (1970) theory of "exit, protest, and loyalty". He stated that employees react to unpleasant situations by leaving the organization or expressing their dissatisfaction (Poorghafari et al, 2022).

**Maturity of work ethics:** Maturity of work ethics in the organization is the key to the ethical behavior of employees. In organizations that emphasize the maturity of work ethics, employees can work professionally (Ichsan et al, 2022).

### Methodology

The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of method. The statistical population of the research was 156 employees of vocational universities of West Azerbaijan province. The size of the statistical sample was estimated to be 111 people based on stratified random sampling and according to Cochran's formula. The data collection



tool in this research includes 4 questionnaires. The data analysis of the current research was done using the structural equation modeling method based on PLS3 software, the results of which are presented in the research findings section. Face validity was used to calculate the validity of the research tool, which was approved by professors and experts. Cronbach's alpha coefficient has been used in order to analyze the reliability of the research tool.

### Discussion and Results

The results of data analysis showed that the path coefficient between the two variables of strategic leadership and employee voice is  $\beta=0.942$ ; and the significant coefficients between these two variables are  $p=0.000$  and  $t=29.699$ , which shows that strategic leadership has an effect on the voice of employees, and therefore the first hypothesis is confirmed.

The path coefficient between the two variables of strategic leadership and work ethic maturity is  $\beta=0.118$ ; and the significant coefficients between these two variables are  $p=0.001$  and  $t=5.834$ , which shows that strategic leadership has an effect on the maturity of work ethics, and therefore the second hypothesis is confirmed.

The path coefficient between the two variables of innovative organizational climate and employees' voice is  $\beta=0.168$ ; and the significant coefficients of these two variables are  $p=0.000$  and  $t=2.674$ , which shows that the innovative organizational climate has an effect on the voice of employees, and therefore the third hypothesis is also confirmed.

The path coefficient between the two variables of innovative organizational climate and work ethic maturity is  $\beta=0.732$ ; and the significant coefficients between these two variables are  $p=0.000$  and  $t=12.449$ , which shows that the innovative organizational climate has an effect on the maturity of work ethics, and therefore the fourth hypothesis is confirmed.

The path coefficient between the two variables of work ethic maturity and employees' voice is  $\beta=0.849$ ; and the significant coefficients between these two variables are  $p=0.002$  and  $t=4.153$ , which shows that the maturity of work ethics has an effect on the voice of employees, and therefore the fifth hypothesis is confirmed.

Also, the results indicated that the z-value of the Sobel test in the sixth and seventh hypotheses is equal to 2.673 and 3.250, respectively, which is more than 1.96; so at the confidence level of 99%, the maturity of work ethics plays a mediating role in the influence of strategic leadership and innovative organizational climate on the voice of employees.

### Conclusion

This research was conducted with the aim of providing a structural model of the impact of strategic leadership and innovative organizational climate on the voice of employees with the mediating role of work ethic maturity in vocational universities of West Azerbaijan province. Statistical analysis and experiment and data analysis of the current research were done at two descriptive and inferential levels and with SPSS and PLS3 statistical software; and detailed outputs were analyzed and documented based on related figures and tables. According to the findings of the research, strategic leadership has a positive effect on the voice of employees, and also the positive effect of strategic leadership on the maturity of work ethics was confirmed. On the other hand, the results of the research showed that the innovative organizational climate has a positive effect on the voice of employees. Also, the positive effect of innovative organizational climate on maturity of work ethics was confirmed.

Another result of the research was that the maturity of work ethics plays a mediating role in the influence of strategic leadership and innovative organizational climate on the voice of employees. Therefore, it can be said that strategic leadership, innovative organizational climate, organizational voice, and work ethics interact together and can jointly help improve organizational performance, increase employee job satisfaction, and create a positive



organizational culture. In fact, strategic leaders can strengthen the work ethics culture in the organization by formulating and promoting ethical principles and organizational values. These leaders create a good role model for employees by demonstrating ethical and responsible behaviors. On the other hand, an innovative organizational climate can lead to an increase in organizational voice, because employees in an environment that values innovation and creativity are more inclined to express their opinions and ideas and adhere to more ethical behaviors.

علمی پژوهشی (کمی)

## تاثیر رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری

جعفر بیگ زاد<sup>۱</sup> ID، مریم رزمجو<sup>۲</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲- گروه پژوهشی، اندیشکده نظام مسائل حکمرانی کشور، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع علی می باشد. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کارکنان دانشگاه های فنی و حرفه ای استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۵۶ نفر است که از این تعداد ۱۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری براساس فرمول کوکران برآورد و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش شامل پرسشنامه های استاندارد رهبری استراتژیک (لیر، ۲۰۱۲)، جو سازمانی نوآورانه (سیگل و کایمر، ۱۹۸۷)، آوای کارکنان (زهیر و اردوقان، ۲۰۱۱) و بلوغ اخلاق کاری (گریگوری و همکاران، ۱۹۹۰) می باشد. داده های پژوهش، با استفاده از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS3) تحلیل شدند. یافته های پژوهش نشان داد که رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین، جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. بر این اساس می توان چنین نتیجه گرفت که رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه با ایجاد انگیزه و فضای مناسب برای بیان نظرات، به بهبود عملکرد سازمان کمک می کنند. در این میان، بلوغ اخلاق کاری به عنوان یک میانجی، نقش مهمی در ارتقای این تعاملات دارد و باعث می شود که کارکنان به صورت مؤثرتری در فرآیندهای سازمانی مشارکت کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰

### کلید واژه ها:

رهبری استراتژیک، جو سازمانی نوآورانه، آوای کارکنان، بلوغ اخلاق کاری.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بیگ زاد، جعفر، رزمجو، مریم. (۱۴۰۳). تاثیر رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۳). ۴۰۸-۳۷۹.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.472021.1402>

نویسنده مسئول: جعفر بیگ زاد



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: beikzad\_jafar@yahoo.com

## مقدمه

در محیط کسب و کاری امروزی، آوای کارکنان یک مؤلفه کلیدی برای افزایش رقابت سازمانی محسوب می‌شود، چرا که ایده‌های مبتکرانه‌ای را به پیش می‌کشد، اصلاح خطا را ممکن می‌سازد و مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد؛ علاوه بر مزایای سازمانی، رفتار آوای کارکنان نیز منجر به ارزیابی عملکرد بالاتر شده و نتیجه مثبتی در رشد حرفه‌ای دارد (Poorghafari et al, 2023). در واقع، آوای کارکنان نقش مهمی در تسهیل تغییرات و توسعه مثبت سازمانی ایفا می‌کند (Kim & Kiura, 2023). و شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها، پیشنهادها و انتقادها به واحدهای منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها و متخصصان سازمانی می‌باشد که با هدف بهبود وضع موجود سازمان و تغییر شرایط نامناسب صورت می‌گیرد (Sargazi & Ramrodi, 2024).

از طرفی دیگر، یک سازمان با رهبری استراتژیک قوی می‌تواند زمینه‌ای فراهم کند که در آن آوای کارکنان مورد توجه قرار گیرد که نتیجه آن افزایش نوآوری، بهبود عملکرد سازمان و ایجاد محیط کاری مثبت و اخلاق‌مدار است. در محیط رقابتی امروزی، اداره سازمان‌ها با استفاده از رویکرد رهبری استراتژیک، فقط یک ایده خوب نیست، بلکه لازمه موفقیت و پایداری در عملکرد هر سازمان است (Rezaei Manesh et al, 2023). رهبری استراتژیک شامل بکارگیری استراتژی‌هاست. رهبران استراتژیک می‌توانند پیامدهای سازمانی را از طریق انتخاب‌های شخصی خود تحت تأثیر قرار دهند (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023). الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را به منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (Ghaedamini Harouni et al, 2021). در واقع، رهبری استراتژیک به عنوان کارکردهایی که توسط افراد در سطوح بالای یک سازمان انجام می‌شود، تعریف می‌گردد (Basir et al, 2023). بنابراین، این سبک رهبری، پیامدهای استراتژیک برای سازمان دارد که کارکردهای آن شامل تصمیم‌گیری استراتژیک، تعامل با ذینفعان خارجی، انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، ایجاد انگیزه و تأثیرگذاری، مدیریت اطلاعات، نظارت بر عملیات و مدیریت، مدیریت مسائل اجتماعی و اخلاقی و مدیریت خواسته‌های متناقض می‌باشد (Singh et al, 2023).

همچنین، یکی از عوامل سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی آوای کارکنان شود، جو سازمانی نوآورانه است. جو سازمان در ایجاد پویایی و خلاقیت یک سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی که با انسان سروکار دارند، بسیار مؤثر است. در نتیجه زمانی که در سازمان جو مناسبی حاکم باشد، افراد با انگیزه بیشتری رو به نوآوری می‌آورند زیرا در سازمانی فعالیت می‌کنند که با تسهیل نمودن جوی مناسب و پویا، پذیرنده خلاقیت و نوآوری است (Roudgarnezhad, 2023). جو سازمانی نوآورانه یک مجموعه از ادراکات خلاقانه است که افراد یک سازمان درباره چگونگی عملکرد سازمان بیان می‌کنند و عاملی برای تکامل اعمال و رفتارشان است (Zarei et al, 2021). اگر سازمان‌ها بتوانند جو سازمانی را ایجاد کنند که توسط افراد مثبت تلقی شود، این امر به احتمال زیاد منجر به سطوح بالاتری از انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان و در نهایت منجر به بهبود آوای سازمانی می‌شود (Aghababaei & Rahimi, 2023).

از طرفی دیگر، در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها تشکیل می‌دهد، که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون بلوغ اخلاقی است (Jafari & Ghayor Baghban, 2024). بلوغ اخلاق کاری مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که بر اهمیت کار برای هویت و

احساس ارزش فرد تأکید دارد و علاوه بر آن، نگرش به سخت‌کوشی، وظیفه و تلاش برای موفقیت را تشویق می‌کند (Maleki Avarsin et al, 2023). بلوغ اخلاق کاری مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌های منعکس‌کننده ارزش‌های اساسی کار است که ریشه در نظام ارزشی اجتماعی و هنجارها و آداب و رسوم جامعه با سیستم ارزش‌های شخصی، باورهای دینی و تجارب گذشته دارد (Salimi et al, 2024). بلوغ اخلاق کاری، نوعی نگرش مردم به کار است و شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی و هنجارهایی است که در چارچوب فرهنگ، نمایه و در رفتارهای انسانی ظاهر می‌شود. در واقع بلوغ اخلاق کاری، فراتر از یک مقوله فعالیت کاری است (Saadati, 2024).

در این راستا و با توجه به شواهد و تجربیات موجود، گسترش همه‌جانبه و پیچیدگی سازمان‌های آموزشی چون دانشگاه‌ها، لزوم برخورداری از رهبران استراتژیک را به یک ضرورت تبدیل کرده است. رهبرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، موجب تدوین استراتژی‌های بهتر و ایجاد جو سازمانی نوآورانه می‌شوند که کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب می‌کنند. در واقع، رهبری استراتژیک با تعیین چشم‌اندازهای بلندمدت و تدوین استراتژی‌های کلان، نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ و ارزش‌های سازمانی دارد. رهبران استراتژیک از طریق ترویج اصول اخلاقی، ارزش‌های انسانی، و ایجاد محیطی که احترام به ارزش‌های اخلاقی و رفتارهای منصفانه در آن تشویق شود، می‌توانند بلوغ اخلاق کاری را در کارکنان تقویت کنند. در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای، این نوع رهبری می‌تواند اساتید و کارکنان را به رعایت استانداردهای اخلاقی بالاتر تشویق کند و آن‌ها را به سمت مسئولیت‌پذیری بیشتر در قبال دانشجویان و همکاران سوق دهد. وقتی رهبران با رفتار اخلاقی و استراتژیک خود الگویی برای سایرین می‌شوند، این بلوغ اخلاقی در سازمان نهادینه شده و کارکنان بیشتر تمایل به ابراز ایده‌ها و نظرات خود پیدا می‌کنند. از طرفی دیگر، جو سازمانی نوآورانه به عنوان محیطی که در آن کارکنان آزادانه می‌توانند خلاقیت خود را به کار گیرند و ایده‌های نوآورانه مطرح کنند، تأثیر عمیقی بر اخلاق کاری دارد. در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای که تأکید زیادی بر نوآوری و به‌روزرسانی دانش‌های فنی وجود دارد، ایجاد جو نوآورانه باعث می‌شود کارکنان و اساتید احساس کنند که مشارکت آن‌ها در بهبود فرآیندهای آموزشی و تحقیقاتی ارزشمند است. این نوع از جو سازمانی، همراه با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و احترام متقابل، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که بلوغ اخلاق کاری در کارکنان تقویت شود. در این محیط، کارکنان احساس می‌کنند که نه تنها از نظر حرفه‌ای بلکه از نظر اخلاقی نیز مورد حمایت قرار دارند و این امر آن‌ها را به رعایت اصول اخلاقی و ابراز صادقانه نظرات و پیشنهادات خود ترغیب می‌کند. به طور کلی، رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه هر دو نقش کلیدی در ایجاد و تقویت بلوغ اخلاق کاری در سازمان‌ها دارند. در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای، این اثرگذاری به شکل معناداری می‌تواند بر آوای کارکنان تأثیر بگذارد، به‌ویژه در زمینه‌هایی که نیاز به ابراز نظر، پیشنهادات و ایده‌های نوآورانه وجود دارد. از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که تأثیر رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با تأکید بر نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری در دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

**رهبری استراتژیک:** رهبری استراتژیک نوعی سبک رهبری است که رفتار مدیران عالی را توضیح داده و تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک را در بر می‌گیرد (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023). رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم‌های روزانه‌ای که دوام بلندمدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (Ghaedamini Harouni et al, 2021). رهبران استراتژیک هم از تفکر خطی و هم غیرخطی برای انتخاب استراتژی استفاده می‌کنند که در سازمان و محیط آنها تفاوت ایجاد می‌نماید و نتایج استراتژیک را برای سازمان در پی دارد (Ho et al, 2023). رهبری استراتژیک مستقیماً بر سودآوری نهایی تأثیر می‌گذارد و شرایط شناختی، رفتاری، انگیزشی و عاطفی اجزای مختلف یک سازمان را شکل می‌دهد (Safriada et al, 2023). رهبری استراتژیک، سرمایه‌ها و قابلیت‌های ساختاری، انسانی و اجتماعی سازمان را توسعه می‌دهد و سازمان را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و تهدیدها را در زمان واقعی برآورده کند. در واقع، رهبری استراتژیک، چشم‌انداز و نقشه راهی برای تکامل و نوآوری سازمانی ارائه می‌دهد (Negeri et al, 2023).

**جو سازمانی نوآورانه:** جو سازمانی نوآورانه، جوی است که توانایی پذیرش یک عقیده یا رفتاری را که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد، داشته باشد و تلاش‌های خلاقانه و نوآورانه را در سازمان‌ها رشد و گسترش دهد و یادگیری را آسان سازد (Roudgarnezhad, 2023). جو سازمانی نوآورانه براساس فرهنگ و دانش سازمانی شکل می‌گیرد و دارای دو مؤلفه تأمین منابع و حمایت از خلاقیت است (Zarei et al, 2021). جو نوآورانه مبتنی بر رفتارهای نوآورانه یا خروجی‌هاست و دارای ۵ بُعد؛ خودمختاری شغلی، رهبری نوآورانه، پشتیبانی منابع، فرهنگ نوآورانه و انسجام گروهی است (Motallebi Varakani et al, 2022). جو سازمانی نوآورانه عمدتاً تحت تأثیر دو عامل جهت‌گیری سازمانی و جو کار است. جهت‌گیری استراتژیک جهت رفتار کارکنان دانش را تعیین می‌کند و جو موقعیت کاری نیز تأثیر قابل توجهی بر انتخاب رفتار کارکنان دانش دارد (Fan et al, 2022). جو سازمانی نوآورانه، درک مشترک اعضای سازمان در خصوص شیوه‌ها، روش‌ها و رفتارهایی که ترویج‌دهنده نسل جدید دانش‌ها و شیوه‌ها می‌باشد (Aghababaei & Rahimi, 2023).

**آوای کارکنان:** اگرچه پیشینه استدلالی آوای کارکنان را می‌توان در دو قرن پیش جستجو کرد، اما مفهوم ابتدایی آوای کارکنان در نظریه «خروج، اعتراض و وفاداری» هریشمن (۱۹۷۰) توسعه داده شد؛ او اظهار داشت، کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند (Poorghafari et al, 2022). آوای کارکنان شامل سه نوع آوای مطیع، آوای دفاعی و آوای نوع‌دوستانه است. آوای مطیع با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود. انگیزه آوای دفاعی، ترس و حفاظت از خود می‌باشد. در آوای نوع‌دوستانه فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهارنظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، نوع‌دوستی و حُسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد (Sargazi & Ramrodi, 2024). آوای کارکنان بر نظریه تبادل اجتماعی متمرکز است. کارکنانی که در سازمان‌ها تجربیات مثبتی کسب می‌کنند، مستعد این هستند که تبادلات

اجتماعی ارزشمندی را با کارفرمایان خود ایجاد نمایند (Ashiru et al, 2022). آوای کارکنان ابزار مهمی است که می‌تواند برای سازماندهی دانش و خلاقیت کارکنان استفاده شود (Morrison, 2023).

**بلوغ اخلاق کاری:** بلوغ اخلاق کاری در سازمان کلید رفتار اخلاقی کارکنان است. در سازمان‌هایی که بر بلوغ اخلاق کاری تأکید می‌شود کارکنان می‌توانند به صورت حرفه‌ای کار کنند (Ichsan et al, 2022). مهم‌ترین ویژگی‌های بلوغ اخلاق کاری شامل حضور و وقت‌شناسی، ویژگی‌های شخصیتی (درستکاری، اعتمادپذیری، خودنظم‌بخشی و مسئولیت‌پذیری)، کارگروھی، ظاهر آراسته، نگرش مثبت و خودباوری، بهره‌وری، مهارت‌های سازمانی، ارتباطات شفاهی و غیرشفاهی مناسب با دیگران، همکاری و روابط خوب و احترام به خود و دیگران می‌باشد (Maleki Avarsin et al, 2023). بلوغ اخلاق کاری، هنجار فرهنگی است که یک ارزش معنوی مثبت را به انجام کار مناسب و مطلوب در جامعه می‌دهد و نشان می‌دهد که کار ارزش ذاتی دارد (Saadati, 2024). بلوغ اخلاق کاری یکی از دغدغه‌های مدیران و طراحان سازمانی است و پابندی به آن می‌تواند مسیر اقدامات سازمانی و رویه‌های کاری را روان‌تر نماید و برخی اقدامات بدون ناظر بیرونی، به کامیابی مطلوب برسد؛ از این‌رو، شناخت مفهوم بلوغ اخلاق کاری کاربست مهمی برای بهبود فعالیت‌های سازمانی خواهد بود (Jafari & Ghayor Baghban, 2024).

### پیشینه پژوهش

پورصادق و قرایی آشتیانی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان مدنظر در سال ۱۴۰۱ بوده است که بر حسب اطلاعات موجود ۴۲۰ نفر بوده که با توجه به جدول کرجسی - مورگان ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب و به صورت تصادفی ساده (قرعه‌کشی برحسب کد پرسنلی کارکنان) نمونه‌گیری شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه‌های رهبری استراتژیک لیر (۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی اچیو و دوسوتوانی نوآوری جانسون (۲۰۰۹) بوده است. تحلیل داده‌ها نیز از طریق آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و رگرسیون صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری استراتژیک و مؤلفه‌های آن (چشم‌انداز آینده، ساختار و فرآیند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی) بر بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوسوتوانی نوآوری در سازمان مورد مطالعه تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که دوسوتوانی نوآوری بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023).

رودگرزاد (۲۰۲۳) در پژوهشی رابطه جو سازمانی نوآورانه و عملکرد شغلی دبیران با توجه به نقش میانجی رفتار کار نوآورانه در هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای استان گیلان را مورد بررسی قرار داد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش دبیران هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای استان گیلان بودند که از میان آنها تعداد ۲۸۷ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بود. برای اندازه‌گیری جو سازمانی نوآورانه و رفتار کاری نوآورانه، از پرسشنامه یو و محمود (۲۰۱۳) و برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی، از پرسشنامه آنگک و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است. به منظور آزمون فرضیات، نرم‌افزارهای SPSS20 و SmartPLS2 به کار رفته است. نتایج پژوهش

نشان داد که جو سازمانی نوآورانه با عملکرد شغلی دبیران و رفتار کاری نوآورانه دبیران رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. رفتار کاری نوآورانه نیز با عملکرد شغلی دبیران، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد (Roudgarnezhad, 2023).

آقابابایی و رحیمی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای تسهیم دانش در تأثیر جو نوآورانه بر رفتارهای نوآورانه پرداختند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۵۲ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه سیگل و کایمر (۱۹۷۸)، تسهیم دانش واندن هوف و دریدر (۲۰۰۴) و رفتار نوآورانه کانتر (۱۹۸۸) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به صورت صوری و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و اسمارت در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که جو نوآورانه بر رفتار نوآورانه، تسهیم دانش بر رفتار نوآورانه و جو نوآورانه بر تسهیم دانش معلمان، تأثیر مثبت و معنادار دارد و نقش میانجی تسهیم دانش، در تأثیر جو نوآورانه بر رفتار نوآورانه معلمان تأیید شد (Aghababaei & Rahimi, 2023).

حسینی سرتشنیزی و سبک‌رو (۲۰۲۳) در پژوهشی نقش میانجی هویت ارتباطی و اشتیاق شغلی در تأثیر رفتارهای رهبر بر آوای کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی می‌باشد. داده‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز هستند. ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. 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 نرمال بودن داده‌ها، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS25 و AMOS24 مورد آزمایش قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی، هویت ارتباطی و آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی، هویت ارتباطی و آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نقش میانجی‌گری جزئی اشتیاق شغلی و هویت ارتباطی در تأثیر رهبری اخلاقی و رهبری تحول آفرین بر آوای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت (Hosseini Sarteshnizi & Sabokro, 2023).

حیدری سورشجانی (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری هوشمند و جو سازمانی نوآورانه در وفاداری سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری دانش آفرینی سازمانی معلمان پرداخت. جامعه آماری پژوهش معلمان مقطع متوسطه دوم استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۲۶۸۷ نفر بودند، که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۳۷ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی از نوع همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با تکنیک آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه‌ها با تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بررسی شدند. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS.v25 و Amos.v23 استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری هوشمند و جو سازمانی نوآورانه اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، تاب‌آوری سازمانی دارد.

دانش آفرینی سازمانی معلمان در ارتباط بین رهبری هوشمند و جو سازمانی نوآورانه با وفاداری سازمانی و تاب آوری سازمانی نقش میانجی ایفا می کند (Heydari Sureshjani, 2023).

حیدری و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تأثیر رهبری تحول گرا بر آوای سازمانی و کار آفرینی استراتژیک اعضای هیأت علمی دانشگاه خلیج فارس را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر روش و استراتژی، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیأت علمی فعال دانشگاه خلیج فارس به تعداد ۲۳۰ نفر است. روش نمونه گیری به صورت خوشه ای و نمونه در دسترس به تعداد ۱۷۰ نفر می باشد. این پژوهش مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری بوده و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS22 و SMART PLS3 استفاده شده است. روایی ابزار پژوهش با استفاده از روایی محتوا و سازه مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که این مقدار بالاتر از ۰/۷ محاسبه گردید. یافته های پژوهش نشان داد که رهبری تحول گرا بر کار آفرینی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین کار آفرینی استراتژیک نقش میانجی گری در تأثیر رهبری تحول گرا بر آوای سازمانی دارد (Heidari et al, 2022).

کاظمی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی نقش اخلاق حرفه ای بر آوای سازمانی معلمان با میانجی گری فضیلت سازمانی و کار تیمی پرداختند. روش پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان دوره ابتدایی شهر اردبیل به تعداد ۳۸۵۰ نفر بود که از این تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای برای جمع آوری داده ها انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد اخلاق حرفه ای، فضیلت سازمانی، کار تیمی و آوای سازمانی استفاده شد. روش آماری مورد استفاده نیز معادلات ساختاری می باشد. نتایج نشان داد که فضیلت سازمانی بر آوای سازمانی و کار تیمی اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد. کار تیمی بر اخلاق حرفه ای اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد. آوای سازمانی بر اخلاق حرفه ای اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد (Kazemi et al, 2021).

بودور و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی تأثیر اشتراک دانش و رفتارهای نوآورانه بر فرهنگ سازمانی نوآور دانشگاهیان با نقش میانجی کیفیت زندگی کاری را مورد بررسی قرار دادند. داده های این پژوهش از کارکنان دانشگاه های مختلف در منطقه کردستان عراق جمع آوری شده است. در مجموع ۲۱۲ داده از طریق پرسشنامه پیمایشی جمع آوری و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که اشتراک دانش و رفتارهای نوآورانه بر فرهنگ سازمانی نوآور دانشگاهیان تأثیر معناداری دارد. همچنین کیفیت زندگی کاری نقش میانجی در تأثیر اشتراک دانش و رفتارهای نوآورانه بر فرهنگ سازمانی نوآور دانشگاهیان دارد (Budur et al, 2024).

یاس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر شیوه های رهبری استراتژیک و اشتراک دانش بر عملکرد کارکنان پرداختند. این پژوهش با استفاده از تحقیقات کمی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کارمندان شهرداری دبی، ابوظبی و عجمان بودن که تعداد ۳۳۵ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه بود. در این پژوهش، داده ها با Smart-PLS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که سبک های رهبری استراتژیک بر عملکرد کارکنان از طریق به اشتراک گذاری اطلاعات تأثیر می گذارد. این مطالعه نشان داد که رهبری

تعاملی و کاریزماتیک به تنهایی ممکن است در همه موقعیت‌ها بهترین نباشد و ترکیبی از هر سه سبک رهبری تعاملی، کاریزماتیک و تحول‌آفرین نتایج بهتری را می‌تواند به همراه داشته باشد (Yas et al, 2023).

کورکو و کایا (۲۰۲۳) در پژوهشی رابطه بین رهبری اصیل، رهبری تحول‌آفرین و رفتار کاری نوآورانه: نقش میانجی جو نوآوری را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش در ۱۹ بیمارستان ترکیه انجام شد و ۲۶۳ مدیر در پژوهش شرکت کردند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های رهبری تحول‌آفرین، رهبری معتبر، رفتار کاری نوآورانه و جو نوآوری جمع‌آوری شد. از تحلیل مسیر برای نشان دادن رابطه بین متغیرها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و رهبری اصیل بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر دارد. جو نوآوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری اصیل و رفتار کاری نوآورانه نقش میانجی ایفا می‌کند (Korku & Kaya, 2023).

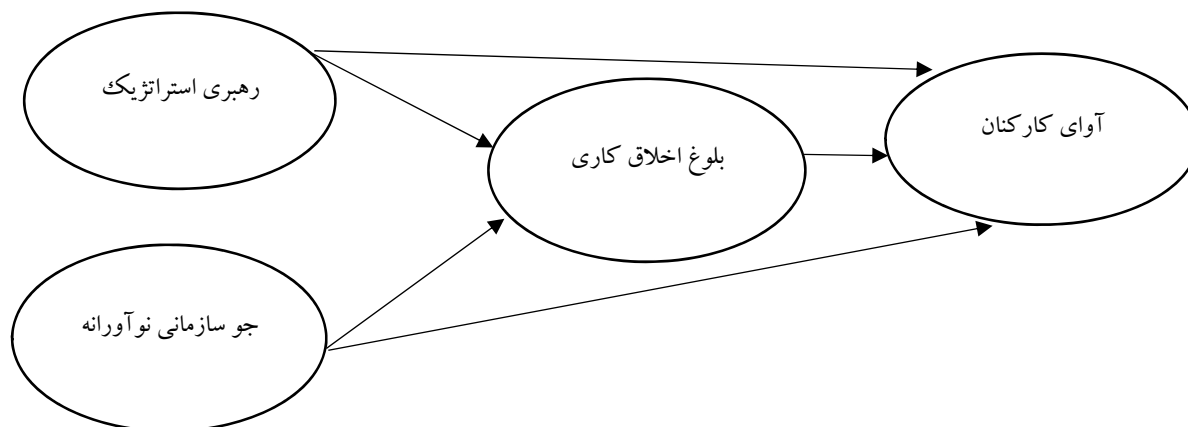
یی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری خلاق، جو نوآوری و رفتار نوآوری با نقش تعدیل‌کننده اشتراک‌گذاری دانش پرداختند. در این پژوهش، با اتخاذ یک دیدگاه شناخت اجتماعی، مدلی برای توضیح عوامل مؤثر بر رفتار نوآورانه کارکنان از دو جنبه کلیدی، یعنی جو سازمانی (نوآوری در مقابل جو ریسک‌پذیر) و توانایی رهبری خلاق (مهارت‌های رهبری، انگیزه چشم‌انداز) ساخته می‌شود. علاوه بر این، در مقابل سایر عوامل تعدیل‌کننده یک پرسشنامه نظرسنجی، که در مجموع بر روی ۳۱۱ کارمند تولیدی در چین تنظیم شد. در این پژوهش، برای تأیید مدل تحقیق پیشنهادی از Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که توانایی رهبری خلاق، واکنش عاطفی به تغییرات تحمیلی، جو نوآوری و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر رفتار نوآوری دارند. همچنین، اشتراک‌گذاری دانش در رابطه رهبری خلاق، جو نوآوری و رفتار نوآوری نقش تعدیل‌گر دارد (Ye et al, 2022).

لی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر بازخورد مثبت رهبران بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش واسطه‌ای آوای کارکنان و استقلال شغلی پرداختند. برای آزمون مدل تحلیلی با فرضیه‌ها، داده‌های نظرسنجی از ۵۲۷ کارمند کره‌ای شاغل در ۳۵ شرکت از صنایع تولیدی، توزیعی و خدماتی جمع‌آوری شد. برای آزمون فرضیه‌ها، تحلیل مدل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که رفتار بازخوردی رهبر به تقویت رفتارهای نوآورانه پیروان در فرآیند نوآوری سازمانی کمک می‌کند (Lee et al, 2021).

چنگ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان: نقش‌های جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این پژوهش، یک شرکت چینی بود که داده‌ها از بین ۳۱۲ نفر از کارمندان این شرکت جمع‌آوری شد. داده‌های با استفاده از معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. جو مدیریت خطا، رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان را واسطه می‌کند. همچنین، تعهد سازمانی رابطه بین جو مدیریت خطا و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند (Cheng et al, 2019).

در مجموع با توجه به توضیحات ارائه شده و با مروری بر تحقیقات پیشین، پژوهش‌های گذشته معطوف به بررسی یک متغیر از متغیرهای این پژوهش است و در حقیقت، این اولین پژوهشی است که روابط و اثرگذاری چهار متغیر مزبور را در قالب یک مدل بررسی کرده است و نوآوری این پژوهش به شمار می‌رود. در واقع وجه تمایز پژوهش حاضر، تأثیر

رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری است. با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای هدف و فرضیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح شکل (۱) است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

با توجه به مدل مفهومی شکل (۱) زیر، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

#### فرضیه‌های اصلی:

۱. رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۲. جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

۱. رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۲. رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر معناداری دارد.
۳. جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۴. جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر معناداری دارد.
۵. بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.

#### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، و از حیث ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع علی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۵۶ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۱۱۱ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل ۴ پرسشنامه می‌باشد. **الف) پرسشنامه رهبری استراتژیک:** پرسشنامه مذکور توسط (Lear, 2012) طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۲۵ سؤال با ۶ مؤلفه؛ چشم‌انداز درباره آینده، ساختار و فرایند سازمانی، سرمایه انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. سؤالات این پرسشنامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم،

مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) برخوردار است. شیوه نمره گذاری به ترتیب طیف‌ها از ۱ تا ۵ است. حداقل کسب نمره ۲۵ و حداکثر کسب نمره ۱۲۵ است. این پرسشنامه توسط (Ashtiyani shore deli, 2019) اعتباریابی شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۵۳ محاسبه شده است. **(ب) پرسشنامه جو سازمانی نوآورانه:** پرسشنامه مذکور، پرسشنامه استاندارد جو سازمانی نوآورانه (Siegel & Karmer, 1987) است که جو سازمانی نوآورانه را براساس ۲۴ سؤال و ۲ مؤلفه؛ حمایت از خلاقیت و تأمین منابع مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. طیف پاسخگویی این پرسشنامه، طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) است. شیوه نمره گذاری به ترتیب طیف‌ها از ۱ تا ۵ است. حداقل کسب نمره ۲۴ و حداکثر کسب نمره ۱۲۰ است. این پرسشنامه توسط (Zarei, 2020) اعتباریابی شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۶۱ محاسبه شده است. **(ج) پرسشنامه آوای کارکنان:** این پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد (Zehir & Erdogan, 2011) می‌باشد که آوای کارکنان را براساس ۱۵ سؤال و ۳ مؤلفه؛ آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه می‌سنجد. طیف پاسخگویی این پرسشنامه، طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) است. شیوه نمره گذاری به ترتیب طیف‌ها از ۱ تا ۵ است. حداقل کسب نمره ۱۵ و حداکثر کسب نمره ۷۵ است. این پرسشنامه توسط (Zarei Matin, 2016) اعتباریابی شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۵۹ محاسبه شده است. **(د) پرسشنامه بلوغ اخلاق کاری:** این پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد (Gregory et al, 1990) است که بلوغ اخلاق کاری را براساس ۲۳ سؤال و ۴ مؤلفه؛ دلبستگی و علاقه به کار، پشتکار و جدیت در کار، روابط سالم و انسانی در محل کار و روح جمعی و مشارکت در کار اندازه گیری می‌کند. طیف پاسخگویی این پرسشنامه، طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) است. شیوه نمره گذاری به ترتیب طیف‌ها از ۱ تا ۵ است. حداقل کسب نمره ۲۳ و حداکثر کسب نمره ۱۱۵ است. این پرسشنامه توسط (Gol Parvar & Nadi, 2011) اعتباریابی شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۶۲ محاسبه شده است. در این پژوهش، برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول ۱: تعیین پایایی ابزار پژوهش (به روش آلفای کرونباخ)

| متغیر مورد پژوهش    | تعداد مؤلفه و سؤال  | آلفای کرونباخ |
|---------------------|---------------------|---------------|
| رهبری استراتژیک     | (۶ مؤلفه و ۲۵ سؤال) | ۰/۹۵۳         |
| جو سازمانی نوآورانه | (۲ مؤلفه و ۲۴ سؤال) | ۰/۹۶۱         |
| آوای کارکنان        | (۳ مؤلفه و ۱۵ سؤال) | ۰/۹۵۹         |
| بلوغ اخلاق کاری     | (۴ مؤلفه و ۲۳ سؤال) | ۰/۹۶۲         |

تحلیل داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار PLS3 انجام شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

### تحلیل توصیفی داده‌های پژوهش

به منظور شناخت بهتر جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری لازم است این داده‌ها توصیف شوند. در جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آورده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

| متغیر       | طبقه‌بندی           | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------|---------------------|---------|--------------|
| جنسیت       | زن                  | ۲۵      | ۲۲/۵         |
|             | مرد                 | ۸۶      | ۷۷/۵         |
| وضعیت تأهل  | مجرد                | ۲۶      | ۲۳/۴         |
|             | متأهل               | ۸۵      | ۷۶/۶         |
| سن          | زیر ۲۵ سال          | ۴       | ۳/۶          |
|             | ۲۵-۳۵ سال           | ۲۱      | ۱۸/۹         |
|             | ۳۶-۴۵ سال           | ۵۱      | ۴۵/۹         |
|             | ۴۶-۵۵ سال           | ۳۲      | ۲۸/۸         |
| سطح تحصیلات | بالاتر از ۵۵ سال    | ۳       | ۲/۷          |
|             | دیپلم               | ۶       | ۵/۴          |
|             | فوق دیپلم           | ۱۰      | ۹/۰          |
|             | لیسانس              | ۳۷      | ۳۳/۳         |
| سابقه خدمت  | فوق لیسانس و بالاتر | ۵۸      | ۵۲/۳         |
|             | زیر ۵ سال           | ۳       | ۲/۷          |
|             | ۵-۱۰ سال            | ۱۹      | ۱۷/۱         |
|             | ۱۱-۱۵ سال           | ۱۶      | ۱۴/۴         |
|             | ۱۶-۲۰ سال           | ۳۱      | ۹/۲۷         |
|             | ۲۱-۲۵ سال           | ۲۵      | ۲۲/۵         |
|             | بالاتر از ۲۵ سال    | ۱۷      | ۱۵/۳         |

در جدول (۳) میانگین و انحراف معیار متغیرها آورده شده است.

جدول ۳: آمار توصیفی

| متغیرها             | میانگین | انحراف استاندارد |
|---------------------|---------|------------------|
| رهبری استراتژیک     | ۳/۶۳۱   | ۰/۶۵۸            |
| جو سازمانی نوآورانه | ۳/۹۹۸   | ۰/۶۷۰            |
| آوای کارکنان        | ۳/۵۹۱   | ۰/۷۲۴            |
| بلوغ اخلاق کاری     | ۳/۴۲۱   | ۰/۷۲۱            |

مطابق با جدول (۳) میانگین کلیه متغیرها بیشتر از حد متوسط (بزرگتر از ۳) می‌باشد، که این امر نشان می‌دهد پاسخ جامعه آماری پژوهش به سؤالات پرسشنامه مطلوب بوده است.

قبل از اینکه فرضیه‌های پژوهش آزمون شوند، باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک، نرمال بودن داده‌ها را می‌توان بررسی کرد که این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می‌گیرد به عبارتی سطح معنی‌داری ما  $\alpha \equiv 0/05$  می‌باشد.

در این آزمون ما دو فرض زیر را داریم:

$H_0$ : داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند.

$H_1$ : داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

اگر  $p$ -مقدار بدست آمده (همان sig جدول) بزرگتر از  $\alpha \equiv 0/05$  باشد نرمال بودن داده‌ها را نتیجه می‌گیریم و در غیر اینصورت داده‌های ما از توزیع نرمال برخوردار نیستند. در جدول (۴) نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش آورده شده است.

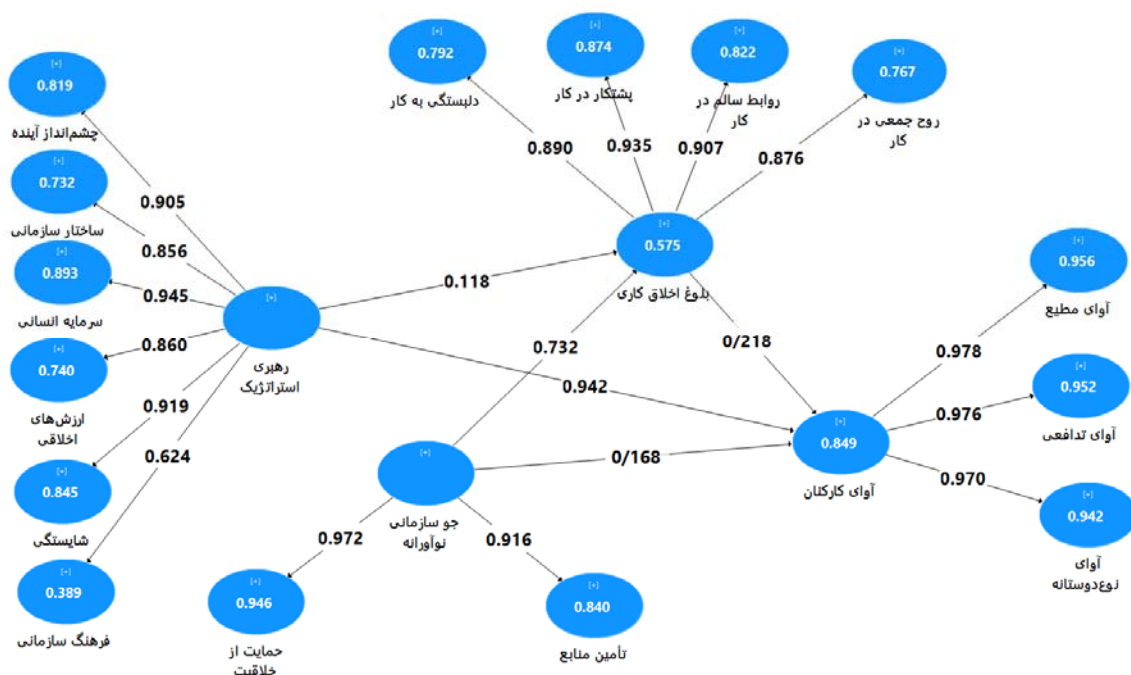
جدول ۴: نتایج آزمون‌های نرمال بودن متغیرهای پژوهش

| متغیرهای مکنون      | آزمون شاپیرو-ویلک | سطح معناداری | آزمون کولموگروف-اسمیرنوف | سطح معناداری |
|---------------------|-------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| رهبری استراتژیک     | ۰/۹۶۷             | ۰/۰۰۷        | ۰/۱۸۱                    | ۰/۰۴۳        |
| جو سازمانی نوآورانه | ۰/۸۸۲             | ۰/۰۰۰        | ۰/۱۸۸                    | ۰/۰۰۰        |
| آوای کارکنان        | ۰/۹۵۵             | ۰/۰۰۱        | ۰/۱۳۵                    | ۰/۰۰۰        |
| بلوغ اخلاق کاری     | ۰/۹۵۳             | ۰/۰۰۲        | ۰/۱۱۱                    | ۰/۰۰۲        |

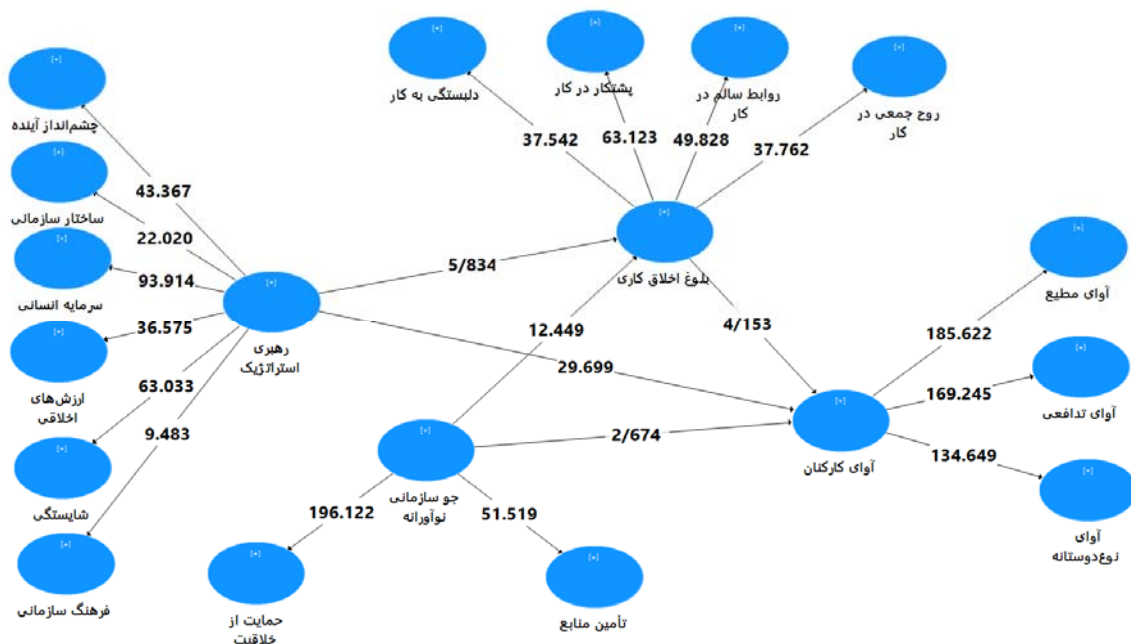
براساس یافته‌های جدول (۴) در هر یک از متغیرها سطح معنی‌داری ( $p$ ) بدست آمده کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ می‌باشد ( $P < 0/05$ )، بنابراین فرضیه  $H_0$  تایید و فرضیه  $H_1$  رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال برخوردار نیستند.

### تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش

در این پژوهش از مدل‌بازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS3) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار، بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل‌های 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.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش با ضرایب معناداری

### آزمون‌های بررسی مدل مفهومی آزمون‌های پایایی مدل:

برای سنجش پایایی مدل حداقل از چهار آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، ضریب همبستگی اسپیرمن و پایایی اشتراکی استفاده شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

| ضریب پایایی<br>اشتراکی<br>(Comunality>0/5) | ضریب همبستگی<br>اسپیرومن<br>(Rho-A > 0/7) | ضریب پایایی<br>ترکیبی<br>(CR>0/7) | ضریب آلفای کرونباخ<br>(Cronbach's Alpha>0/7) | متغیرهای مکنون         |
|--|---|-----------------------------------|--|------------------------|
| ۰/۵۹۶                                      | ۰/۹۶۲                                     | ۰/۹۴۹                             | ۰/۹۵۳  | رهبری<br>استراتژیک     |
| ۰/۵۴۵                                      | ۰/۹۶۷                                     | ۰/۹۶۵                             | ۰/۹۶۱  | جو سازمانی<br>نوآورانه |
| ۰/۶۳۴                                      | ۰/۹۶۰                                     | ۰/۹۶۳                             | ۰/۹۵۹  | آوای کارکنان           |
| ۰/۵۴۵                                      | ۰/۹۶۳                                     | ۰/۹۶۵                             | ۰/۹۶۲  | بلوغ اخلاق<br>کاری     |

مطابق با یافته‌های جدول (۵) این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش:

الف) روایی همگرا:

۱. AVE>0/5

جدول ۶: آزمون میانگین واریانس استخراجی

| متغیرها             | AVE   |
|---------------------|-------|
| رهبری استراتژیک     | ۰/۵۹۶ |
| جو سازمانی نوآورانه | ۰/۵۴۵ |
| آوای کارکنان        | ۰/۶۳۴ |
| بلوغ اخلاق کاری     | ۰/۵۴۵ |

با توجه به نتایج جدول (۶) کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد.

۲. CR>AVE

جدول ۷: آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراجی

| متغیرها             | CR    | AVE   |
|---------------------|-------|-------|
| رهبری استراتژیک     | ۰/۹۴۹ | ۰/۵۹۶ |
| جو سازمانی نوآورانه | ۰/۹۶۵ | ۰/۵۴۵ |
| آوای کارکنان        | ۰/۹۶۳ | ۰/۶۳۴ |
| بلوغ اخلاق کاری     | ۰/۹۶۵ | ۰/۵۴۵ |

با توجه به جدول (۷) مشاهده می شود که برای تمامی متغیرهای پژوهش CR>AVE است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می توان ادعا نمود که مدل پژوهش روایی همگرا دارد.

ب) روایی واگرا:  
۱. آزمون فورنل و لاکر

جدول ۸: آزمون فورنل و لاکر

| رهبری استراتژیک | جو سازمانی نوآورانه | بلوغ اخلاق کاری | آوای کارکنان    |
|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|
|                 |                     |                 | آوای کارکنان    |
|                 |                     | ۰/۷۳۹           | ۰/۷۹۶           |
|                 | ۰/۷۳۹               | ۰/۶۴۹           | ۰/۶۴۴           |
|                 | ۰/۶۴۸               | ۰/۶۲۶           | ۰/۶۱۷           |
| ۰/۷۷۲           |                     |                 | رهبری استراتژیک |

نتایج جدول (۸) نشان می دهد که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی واگرای متغیرها نیز تایید می شود.

۲. آزمون چند خصیصه و چند روش (HTMT<sup>۱</sup>)

<sup>۱</sup>- Heterotrait-Monotrait Ratio

جدول ۹: آزمون چند خصیصه و چند روش HTMT

| رهبری استراتژیک | جو سازمانی نوآورانه | بلوغ اخلاق کاری | آوای کارکنان        |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|
|                 |                     |                 | آوای کارکنان        |
|                 |                     | ۰/۶۳۵           | بلوغ اخلاق کاری     |
|                 | ۰/۷۶۴               | ۰/۶۲۶           | جو سازمانی نوآورانه |
| ۰/۳۹۰           | ۰/۳۵۶               | ۰/۷۱۹           | رهبری استراتژیک     |

با توجه به این که مقدار مناسب برای آزمون HTMT کمتر از ۰/۹ است و مطابق با یافته‌های جدول (۹) این معیارها در مورد متغیرهای پژوهش مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت روایی و اگرای متغیرهای پژوهش را تأیید نمود.

### 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 می‌گردد:

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

*Communalities* از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید. که در جدول ۱۰ مشخص شده است.

جدول ۱۰: نتایج برازش مدل کلی

| GOF   | R <sup>2</sup> | Communality |
|-------|----------------|-------------|
| ۰/۶۴۲ | ۰/۷۱۲          | ۰/۵۸۰       |

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF طبق جدول (۱۰) به میزان ۰/۶۴۲، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

### آزمون معناداری فرضیه‌ها

جدول ۱۱: آزمون معناداری فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه آزمون | ضریب معناداری (P- Value) | ضریب معناداری (T-Value) | ضریب مسیر (β) | فرضیه  |
|-------------|--------------------------|-------------------------|---------------|--|
| تأیید       |                          | ۲/۲۸۲<br>آزمون سوبل     |               | فرضیه اصلی اول: رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.     |
| تأیید       |                          | ۲/۸۳۰<br>آزمون سوبل     |               | فرضیه اصلی دوم: جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. |
| تأیید       | ۰/۰۰۰                    | ۲۹/۶۹۹                  | ۰/۹۴۲         | فرضیه فرعی اول: رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.                                   |
| تأیید       | ۰/۰۰۱                    | ۵/۸۳۴                   | ۰/۱۱۸         | فرضیه فرعی دوم: رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر معناداری دارد.                                |
| تأیید       | ۰/۰۰۰                    | ۲/۶۷۴                   | ۰/۱۶۸         | فرضیه فرعی سوم: جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.                               |
| تأیید       | ۰/۰۰۰                    | ۱۲/۴۴۹                  | ۰/۷۳۲         | فرضیه فرعی چهارم: جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر معناداری دارد.                          |
| تأیید       | ۰/۰۰۲                    | ۴/۱۵۳                   | ۰/۲۱۸         | فرضیه فرعی پنجم: بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد.                                  |

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش، بررسی و آزمون شدند. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها در زیر ارائه شده است.

- فرضیه اصلی اول: رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. در شکل‌های ۲ و ۳، می‌توان تغییر رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان را زمانی که بلوغ اخلاق کاری کنترل می‌شود مشاهده کرد. با توجه به برقراری تمام شواهد می‌توان به این نتیجه رسید که بلوغ اخلاق کاری در تأثیر رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند. علاوه بر این، برای بررسی معنی‌داری اثر میانجی بلوغ اخلاق کاری در این پژوهش از آزمون سوبل طبق فرمول زیر استفاده شده است.

$$t = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2)}} = \frac{0/118 \times 0/218}{\sqrt{(0/218^2 \times 0/032^2) + (0/118^2 \times 0/075^2)}} = 2/282$$

در این آزمون با استفاده از ضریب غیر استاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می شود و نتایج بیانگر آن است که مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل در مورد نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری در تأثیر رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان مقدار ۲/۲۸۲ بدست آمد که بیش از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. و لذا فرضیه اصلی اول تأیید می شود.

- فرضیه اصلی دوم: جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. در شکل های ۲ و ۳، می توان تغییر جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان را زمانی که بلوغ اخلاق کاری کنترل می شود مشاهده کرد. با توجه به برقراری تمام شواهد می توان به این نتیجه رسید که بلوغ اخلاق کاری در تأثیر جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان نقش میانجی ایفا می کند. علاوه بر این، برای بررسی معنی داری اثر میانجی بلوغ اخلاق کاری در این پژوهش از آزمون سوبل طبق فرمول زیر استفاده شده است.

$$t = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2)}} = \frac{0/732 \times 0/218}{\sqrt{(0/218^2 \times 0/059^2) + (0/732^2 \times 0/075^2)}} = 2/830$$

در این آزمون با استفاده از ضریب غیر استاندارد مسیر و خطای استاندارد آن آزمون اجرا می شود و نتایج بیانگر آن است که مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل در مورد نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری در تأثیر جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان مقدار ۲/۸۳۰ بدست آمد که بیش از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر معناداری دارد. و لذا فرضیه اصلی دوم تأیید می شود.

- فرضیه فرعی اول: رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، می توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر رهبری استراتژیک و آوای کارکنان  $\beta = 0/942$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $p = 0/000$  و  $t = 29/699$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان تأثیر دارد و لذا فرضیه فرعی اول تأیید می شود.

- فرضیه فرعی دوم: رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر دارد.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، می توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر رهبری استراتژیک و بلوغ اخلاق کاری  $\beta = 0/118$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $p = 0/001$  و  $t = 5/834$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر دارد و لذا فرضیه فرعی دوم تأیید می شود.

- فرضیه فرعی سوم: جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، می توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر جو سازمانی نوآورانه و آوای کارکنان  $\beta=0/168$  می باشد. و ضرایب معناداری این دو متغیر نیز  $p=0/000$  و  $t=2/674$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان تأثیر دارد و لذا فرضیه فرعی سوم نیز تأیید می شود.

- فرضیه فرعی چهارم: جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری تأثیر دارد.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، می توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر جو سازمانی نوآورانه و بلوغ اخلاق کاری  $\beta=0/732$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $p=0/000$  و  $t=12/449$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری دارد و لذا فرضیه فرعی چهارم تأیید می شود.

- فرضیه فرعی پنجم: بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، می توان گفت ضریب مسیر بین دو متغیر بلوغ اخلاق کاری و آوای کارکنان  $\beta=0/218$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $p=0/002$  و  $t=4/153$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان تأثیر دارد و لذا فرضیه فرعی پنجم تأیید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های پژوهش، رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان با ضریب معناداری حاصل از آزمون سوبل ( $t=2/882$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین می توان گفت که رهبری استراتژیک نقش بسزایی در تقویت آوای کارکنان دارد. این نوع رهبری، با ایجاد محیطی مناسب، باعث می شود که کارکنان احساس ارزشمندی و توانمندی بیشتری کنند و در نتیجه تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادات خود داشته باشند. از سوی دیگر، بلوغ اخلاق کاری به عنوان یک عامل میانجی، به تقویت این رابطه کمک می کند. به عبارت دیگر، رهبری استراتژیک نه تنها به طور مستقیم بر آوای کارکنان تأثیر می گذارد، بلکه از طریق بلوغ اخلاق کاری، این تأثیر را تقویت می نماید. کارکنانی که در یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول اخلاقی و ارزش های انسانی فعالیت می کنند، احساس مسئولیت بیشتری در قبال سازمان خود دارند و این امر موجب می شود که با انگیزه بیشتری نظرات و ایده های خود را به اشتراک بگذارند. بنابراین، مدیران و رهبران سازمان ها باید به اهمیت رهبری استراتژیک و تقویت بلوغ اخلاق کاری توجه ویژه ای داشته باشند تا با بهره گیری از این دو مؤلفه، آوای کارکنان را بهبود بخشند و به تحقق اهداف سازمانی کمک نمایند. این یافته با نتایج پژوهش (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023)، (Aghababaei & Rahimi, 2023)، (Korku & Kaya, 2023)، (Lee et al, 2021)، (Kazemi et al, 2021) و (Ye et al, 2022) همسو است.

در نهایت، نتایج پژوهش نشان داد که جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان با ضریب معناداری حاصل از آزمون سوبل ( $t=2/830$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین می توان گفت که جو سازمانی نوآورانه تأثیر قابل توجهی بر آوای کارکنان دارد. یک محیط کاری که ترویج دهنده نوآوری و خلاقیت باشد، به کارکنان اجازه

می‌دهد تا ایده‌ها و نظرات خود را آزادانه بیان کنند و احساس ارزشمندی و تعلق خاطر بیشتری نسبت به سازمان خود داشته باشند. در این جو سازمانی، کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود مستمر سازمانی مشارکت می‌کنند. از سوی دیگر، بلوغ اخلاق کاری به عنوان یک متغیر میانجی، این ارتباط را تقویت می‌کند. کارکنانی که در محیطی با اصول اخلاقی قوی فعالیت می‌کنند، بیشتر از هم‌تایان خود تمایل دارند تا نظرات و ایده‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و در مشارکت‌های گروهی فعال باشند. در واقع، بلوغ اخلاق کاری به تقویت اعتماد و ارتباطات مثبت در سازمان کمک کرده و باعث می‌شود که کارکنان به راحتی نظرات خود را بیان کنند. بنابراین، یک جو سازمانی نوآورانه همراه با بلوغ اخلاق کاری، می‌تواند به طور معناداری به افزایش آوای کارکنان منجر شود. این رویکرد نه تنها به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان نیز می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش (Roudgarnezhad, 2023)، (Heydari Sureshjani, 2023)، (Korku & Kaya, 2023)، (Lee et al, 2021)، (Kazemi et al, 2021) و (Ye et al, 2022) همسو است.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان با ضرایب مسیر و معناداری ( $\beta=0/942$  و  $t=29/699$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش (Poursadeq & Qaraei Ashtiani, 2023)، (Hosseini Sarteshnizi & Sabokro, 2023)، (Korku & Kaya, 2023) و (Lee et al, 2021) همسو است. در این راستا می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبران استراتژیک با ایجاد یک فرهنگ باز و پذیرای بازخورد و از طریق شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها، حس مسئولیت‌پذیری و مشارکت را در کارکنان تقویت کنند تا آنها نظرات و ایده‌های خود را بیان نمایند. این امر می‌تواند به افزایش آوای کارکنان منجر شود. واقعاً، یک رهبر استراتژیک مؤثر می‌داند که آوای کارکنان یک منبع حیاتی اطلاعات برای پیش‌بینی و مقابله با چالش‌های آینده است. این رهبران با ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند آزادانه نظر بدهند و احساس کنند که به ایده‌ها و نگرانی‌هایشان توجه می‌شود، می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری با ضرایب مسیر و معناداری ( $\beta=0/118$  و  $t=5/834$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش (Hosseini Sarteshnizi & Sabokro, 2023)، (Kazemi et al, 2021)، (Yas et al, 2023) و (Cheng et al, 2019) همسو می‌باشد. در این راستا می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری استراتژیک و بلوغ اخلاق کاری در کنار هم می‌توانند سازمانی پایدار و موفق ایجاد کنند. رهبران باید همواره در پی افزایش توانمندی‌های استراتژیک و اخلاقی خود باشند تا سازمان را در مسیر درست هدایت کنند و اعتماد کارکنان و ذینفعان را جلب نمایند. از طرفی دیگر، اتخاذ تصمیمات استراتژیک بر اساس اصول اخلاقی می‌تواند اعتماد و احترام کارکنان را نسبت به رهبری افزایش دهد و بلوغ اخلاق کاری را در سازمان بالا ببرد.

از سوی دیگر نتایج پژوهش نشان داد جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان با ضرایب مسیر و معناداری ( $\beta=0/168$  و  $t=2/674$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش (Roudgarnezhad, 2023)، (Aghababaei & Rahimi, 2023)، (Ye et al, 2022) و (Cheng et al, 2019) مطابقت دارد. بر اساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در جو سازمانی نوآورانه، تأکید بر ایجاد فضایی است که در آن تغییرات و ایده‌های نوین به طور مثبت پذیرفته شوند. این نوع فرهنگ باعث می‌شود که کارکنان به بیان آوای خود درباره بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات ترغیب شوند.

وقتی سازمانی به صورت فعال به دنبال نوآوری است، کارکنان احساس می کنند که نظرات و پیشنهادهایشان ارزشمند است و می توانند به پیشرفت سازمان کمک کنند. در واقع، در یک جو نوآورانه، کارکنان احساس می کنند که به عنوان بخشی از یک تیم بزرگتر، نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند. این حس مالکیت باعث می شود که آنها نسبت به بیان ایده های خود و بهبود وضعیت کاری تعهد بیشتری داشته باشند و با جرأت بیشتری درباره مشکلات و چالش ها صحبت کنند و راه حل های خود را پیشنهاد دهند.

همچنین براساس نتایج این پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری با ضرایب مسیر و معناداری ( $\beta=0/732$  و  $t=122/449$ ) مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با یافته های پژوهش (Budur et al, 2024)، (Aghababaei & Rahimi, 2023)، (Heydari Sureshjani, 2023) و (Korku & Kaya, 2023) مطابقت دارد. در تبیین این یافته می توان چنین نتیجه گرفت که جو سازمانی نوآورانه و بلوغ اخلاق کاری به شدت با یکدیگر مرتبط هستند، زیرا هر دو بر شکل گیری فرهنگ سازمانی تأثیر می گذارند و به بهبود عملکرد و پایداری سازمان کمک می کنند. در این رابطه، سازمانی که از نوآوری حمایت می کند، می تواند بلوغ اخلاق کاری کارکنان را نیز افزایش دهد، چرا که اخلاق کاری و نوآوری هر دو به ارزش هایی همچون صداقت، تعهد، مسئولیت پذیری و همکاری نزدیک هستند. در واقع، در یک جو سازمانی نوآورانه، کارکنان تشویق می شوند که به طور مستقل و خلاقانه کار کنند و در تصمیم گیری ها مشارکت کنند. این استقلال و اعتماد می تواند بلوغ اخلاق کاری آن ها را افزایش دهد، چرا که آن ها در موقعیت هایی قرار می گیرند که باید مسئولیت پذیر باشند و به ارزش های اخلاقی توجه کنند.

براساس یافته های پژوهش، بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان با ضرایب مسیر و معناداری ( $\beta=0/732$  و  $t=122/449$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتایج با یافته های پژوهش (Roudgarnezhad, 2023)، (Heydari Sureshjani, 2023)، (Aghababaei & Rahimi, 2023)، (Korku & Kaya, 2023)، (Ye et al, 2022) و (Cheng et al, 2019) مطابقت دارد. بر اساس این یافته ها می توان نتیجه گرفت کارکنانی که از نظر اخلاقی رشد کرده اند، کمتر به روش های مخرب یا غیرسازنده در بیان نارضایتی ها یا انتقادات متوسل می شوند. این افراد به جای تضعیف جو سازمان، به دنبال راه حل های منطقی و اخلاقی هستند. در صورتی که کارکنان به بلوغ اخلاق کاری رسیده باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که به طور سازنده در مورد مسائل و چالش های سازمان صحبت کنند و راه حل های مؤثر و کاربردی ارائه دهند. این افراد بیشتر به منافع سازمان فکر می کنند و تمایل دارند پیشنهادات مثبت و خلاقانه ارائه دهند.

### پیشنهادهای پژوهش:

- با توجه به نتیجه فرضیه اصلی اول مبنی بر تأثیر مثبت رهبری استراتژیک با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان پیشنهاد می گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای باید به صورت شفاف و پاسخگو عمل کنند و اطلاعات مهم را با کارکنان به اشتراک بگذارند. همچنین، مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای باید چشم انداز اخلاق مدار سازمان را در قالب بیانیه هایی روشن تدوین کنند و با تأکید بر اهمیت اخلاق کاری در موفقیت های بلندمدت، این اصول را در تصمیم گیری های استراتژیک خود لحاظ نمایند.

- با توجه به نتیجه فرضیه اصلی دوم مبنی بر تأثیر مثبت جو سازمانی نوآورانه با نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای، پروژه‌های نوآورانه مشترک میان تیم‌های مختلف که اخلاق کاری در آن‌ها به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد، اجر نمایند. این پروژه‌ها باعث می‌شود کارکنان در کنار نوآوری، به صورت گروهی و اخلاق‌مدارانه کار کنند و به بیان دیدگاه‌های خود بپردازند. این راهکار کمک می‌کند تا سازمان با ایجاد یک فضای نوآورانه و اخلاق‌مدار، کارکنان را به مشارکت فعال در فرآیندهای نوآوری ترغیب کرده و زمینه را برای بیان آزادانه و مسئولیت‌پذیر نظرات و ایده‌های آن‌ها فراهم کند.

- با توجه به نتیجه فرضیه فرعی اول مبنی بر تأثیر مثبت رهبری استراتژیک بر آوای کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید به طور فعالانه و استراتژیک به ایجاد محیطی بپردازند که در آن ارتباطات باز و شفاف، مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، قدردانی از ایده‌ها و نظرات و ترویج ارزش‌های اخلاقی تقویت شود. این اقدامات می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و مشارکت‌جو منجر شود که در آن کارکنان احساس می‌کنند نظراتشان مهم است و می‌توانند به بهبود و رشد سازمان کمک کنند.

- با توجه به نتیجه فرضیه فرعی دوم مبنی بر تأثیر مثبت رهبری استراتژیک بر بلوغ اخلاق کاری پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را به وضوح تعریف کنند و این ارزش‌ها را در تمامی سطوح سازمان ترویج دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی منظم مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و دوره‌های آنلاین در زمینه اخلاق کاری در جهت افزایش آگاهی و دانش کارکنان درباره اصول اخلاقی تدوین شود.

- با توجه به نتیجه فرضیه فرعی سوم مبنی بر تأثیر مثبت جو سازمانی نوآورانه بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای سیستم‌های ارزیابی و بازخورد مستمری برای بررسی و بهبود فرآیندهای نوآوری و آوای سازمانی ایجاد نمایند تا از این طریق به شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای نوآوری کمک کنند و به کارکنان نشان دهند که نظرات و ایده‌هایشان مورد توجه و پیگیری قرار می‌گیرد.

- با توجه به نتیجه فرضیه فرعی چهارم مبنی بر تأثیر مثبت جو سازمانی نوآورانه بر بلوغ اخلاق کاری پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای فضاهایی را برای گفتگو و بحث درباره مسائل اخلاقی مانند جلسات هم‌اندیشی، گروه‌های متمرکز و انجمن‌های اخلاقی فراهم نمایند تا از طریق این گفتگوها به درک بهتر مسائل اخلاقی کمک نمایند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مشارکت دهند.

- با توجه به نتیجه فرضیه فرعی پنجم مبنی بر تأثیر مثبت بلوغ اخلاق کاری بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌گردد که مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تیم‌های کاری و گروه‌های همکاری ایجاد کنند که اعضای آن بتوانند به طور فعال با یکدیگر همکاری کرده و نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. همچنین، از ابزارهای سنجش رضایت کارکنان و نظرسنجی‌های دوره‌ای برای شناسایی نقاط ضعف در فرهنگ آوای کارکنان و بهبود آن‌ها استفاده شود. این امر می‌تواند به ایجاد فضایی منجر شود که در آن کارکنان با انگیزه و صداقت بیشتری در فرآیندهای کاری مشارکت کنند و به بهبود عملکرد سازمانی کمک نمایند.

## تقدیر و تشکر

بدین وسیله از مدیران و کارکنان دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی و دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب جهت همکاری در انجام این پژوهش، تشکر و قدردانی می‌گردد.

## تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه بدین وسیله اعلام می‌دارند، هیچ‌گونه تعارض منافی با هیچ شخص حقیقی و یا حقوقی در راستای اجرای این پژوهش نداشته‌اند.

## References

- Aghababaei, R. Rahimi, H. (2023). The mediating role of knowledge sharing in effect of innovative climate on teachers' innovative behaviors: (study case: teachers of Kashan city). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 243-269. [In Persian] DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.2.6
- Ashiru, J. A. Erdil, G. E. Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-17. DOI 10.1108/JOCM-02-2021-0039
- Ashtiyani Shore Deli, F. (2019). The effect of emotional intelligence on strategic leadership of Islamic azad university karaj branch. Master's thesis, Islamic Azad University Safadasht Branch. [In Persian] <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/2c482dfb9a7e8f7902df0b56264edc60>
- Basir, A. Puspitasari, E. D. Aristarini, C. C. Sulastri, P. D. Ausat, A. M. A. (2023). Ethical use of chatgpt in the context of leadership and strategic decisions. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1239-1246. DOI: <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12693>
- 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) 1173-1182. DOI: 10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Budur, T. Demirer, H. Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 405-426. [doi.org/10.1108/JARHE-08-2022-0257](https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2022-0257)
- Cheng, J. Bai, H. Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 58-76. doi:10.1017/jmo.2019.49
- Ghaedamini Harouni, A. Sadeghi deh cheshmeh, M. Babaeefarsani, M. Maharani Barzani, M. (2023). The Impact of Strategic Leadership through Strategic Thinking on Knowledge Management in Sapco. *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 12(41), 114-130. [In Persian] [https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_17830](https://journals.srbiau.ac.ir/article_17830)
- Gol Parvar, M. Nadi, M. (2011). Mediating role of organizational loyalty in relation between work ethic with deviant workplace behavior. *Ethics in Science and Technology*, 6(1), 43-53. [In Persian] <http://ethicsjournal.ir/article-1-721-fa.html>
- Gregory, J. Petti John, M. Charles. B. (1990). Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their influence on Job satisfaction and turnover Intention. *Journal of Business Ethics*, 4(78), 547-557. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9367-7>
- Heidari, M. Rajab Poor, E. Ahmadi, H. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Sound and Strategic Entrepreneurship at Persian Gulf University Faculty Members. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 101-120. [In Persian] doi: 10.22059/jed.2022.332077.653794
- Heydari Sureshjani, N. (2023). Investigating the role of intelligent leadership and innovative organizational climate in organizational loyalty and organizational resilience with the mediation of

- teachers' organizational knowledge creation. Master's thesis, Bu Ali Sina University. [In Persian] <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/e561b146bb7d39ee49f08a8f9f3a0213>
- Ho, G. K. Lam, C. Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835-852. DOI 10.1108/JHTI-09-2021-0242
- Hosseini Sarteshnizi, M. Sabokro, M. (2023). 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. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.72469.4274>
- Fan, J. Fan, Y. Yu, L. Man, S. (2022). How hindrance stress, proactive personality, and the employment relationship atmosphere affect employees' innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 969013. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969013>
- Ichsan, R. N. Nasution, L. Setiadi, D. (2022). The Influence Of Work Ethics And Work Professionalism On Performance At PT. BRI Branch Singamangaraja Medan. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 118-125. <http://1430-1-3326-1-10-20220411-1>
- Jafari, A. Ghayor Baghbani, S M. (2024). A Systematic Review of the Role of Organizational Ethics in Trust and Job Performance. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 59-71. [In Persian] URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-3228-fa.html>
- Kazemi, S. Zahed Bablan, A. Moeini Kia, M. Khaleghah, A. (2021). Investigating the Role of Professional Ethics on Teachers' Organizational Voice Mediated by Organizational Virtue and Team Work. *Akhlaq-I zisti*, 10(35), 1-15. [In Persian] <https://doi.org/10.22037/bioeth.v10i35.31453>
- Kim, H. Kiura, M. (2023). The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 802-822. <https://doi.org/10.1177/2329488420969776>
- Korku, C. Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128-1134. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2112445>
- Lee, W. R. Choi, S. B. Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa (Doctoral dissertation, University Of South Africa). <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/5847>
- Maleki Avarsin, S. Daneshvar Heris, Z. Joudy Shahabad, G. (2023). Explanation of causal model of social undermining through organizational loyalty and work morality by mediating of organizational commitment of school managers in Miandoab. *MEO*, 12(1), 10. [In Persian] URL: <http://journalieaa.ir/article-1-573-fa.html>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Motallebi Varakani, A. Nazem, A. H. Nazem, F. (2022). Investigating the Relationship between High-Performance Work Systems and Innovative Organizational Climate with Organizational Commitment at Imam Khomeini Naval Academy, Nowshahr, in Order to Provide a Suitable Model. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 9(3), 208-221. [In Persian] doi: 10.22034/rmt.2022.533250.1863
- Negeri, D. D. Wakjira, G. G. Kant, S. (2023). Is Strategic Leadership having a mediating role in Ethiopia's SMEs sector when it comes to Entrepreneurial Skill and Motivation? A Multivariate Investigation. *IRASD Journal of Management*, 5(2), 74-86. <https://doi.org/10.52131/jom.2023.0501.0108>
- Poorghafari, S. Manzari Tavakoli, A. Salajegheh, S. Dehghani Soltani, M. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment.



- Management Studies in Development and Evolution, 108(32), 223-273. [In Persian] DOI: 10.22054/jmsd.2023.70601.4228
- Poorghafari, S. Manzari Tavakoli, A. Salajegheh, S. Deghani Soltani, M. (2022). Designing and explaining the pattern of employee voice with emphasis on organizational culture and mediating employee empowerment (Case study: the headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran). Qjal, 10(32), 59-91. [In Persian] <https://doi.org/10.30473/ipom.2022.62240.4514>
- Poursadeq, N. Qaraei Ashtiani, M. (2023). The effect of strategic leadership on improving organizational performance by mediating the ambivalence of innovation (case study: one of the defense organizations of the armed forces). Strategic Management Studies of National Defence Studies, 13(52), 45-25. [In Persian] [https://smsnds.sndu.ac.ir/article\\_2484.html](https://smsnds.sndu.ac.ir/article_2484.html)
- Rezaei Manesh, B. Kameli, M. J. Hamzavi, H. Jahangirvazifeh, A. (2023). The Effect of Strategic Leadership Style on the Sustainable Performance of Government Organizations with the Mediating Role of Employees' Extra-Role Behavior. Governance and Development Journal, 3(4), 3-20. [In Persian] doi: 10.22111/jipaa.2024.444913.1162
- Roudgarnezhad, F. (2023). The Correlation between Innovative Organizational Climate and Teachers' Job Performance according to the Intermediary Role of Innovative Work Behavior in Vocational High Schools in the Province of Gilan. QJOE, 39(1), 73-90. [In Persian] URL: <http://qjoe.ir/article-1-1305-en.html>
- Saadati, M. (2023). Sociological Investigation of the Relationship between Social Capital and Work Ethics with Emphasis on Jürgen Habermas' Theory of Communicative Action. Journal of Applied Sociology, 34(4), 105-128. [In Persian] <https://doi.org/10.22108/jas.2024.138778.2429>
- Safrida, S. Tannady, H. Solissa, E. M. Sapulete, H. Al Haddar, G. (2023). Strategic Leadership Analysis of School Principal to Improve Learning Quality. Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan, 11(2), 391-399. DOI: <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.741>
- Salimi, M. Labbaf, A H. Zare, S. (2024). Examining the Role of Spiritual Health and Monetary Ethics in Dealing with the Deviant Behavior of Employees of Sports Organizations with Regard to the Mediating Role of Work Ethics. Ethics in Science and Technology, 19(1), 82-91. [In Persian] URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-3230-en.html>
- Sargazi, M. Ramrodi, M. (2024). The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility. Management and Educational Perspective, 5(4), 1-23. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.379297.1148>
- Siegel, D. I. Karmer, A. S. (1987). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. International journal of quality & reliability management, 20(8), 901-918. doi.org/10.1108/02656710310493625
- Singh, A. Lim, W. M. Jha, S. Kumar, S. Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Zarei, Z. (2020). The role of Knowledge Leadership in Job Performance, with Mediation of Organizational Culture and Organizational Climate Innovative in Staff at Birjand University. Master's thesis, Birjand University. [In Persian] <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/d20a0d4bf73fe536c06805f1f99fd068>
- Zarei, Z. Pourshafei, H. Asgari, A. (2021). The role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate. MEO, 10(3), 33-50. [In Persian] DOI:10. 52547/MEO.10.3.3
- Zarei Matin, H. Ahmadi, M. Amini, A. Nikmaram, S. (2016). The Effects of Ethical Leadership on Employees' Voices. Journal of Research in Human Resources Management, 7(4), 167-190. [In Persian] [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_18674.html?lang=en](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_18674.html?lang=en)
- Zehir, C. Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. Procedia Social and Behavioral Sciences. 24, 1389-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
- Ye, P. Liu, L. Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. European Journal of Innovation Management, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>



Yas, H. Alkaabi, A. ALBaloushi, N. A. Al Adeedi, A. Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. Polish Journal of Management Studies, 27(1), 343-362. DOI:10.17512/pjms.2023.27.1.20