



انجمن علمی گردشگری ایران

## بررسی صداقت رهبر بر آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر

الهه حسینی<sup>۱</sup>، سعید سعیدا اردکانی<sup>۲</sup>، مهدی سبک‌رو<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۰۷

### چکیده

سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر باید این فرصت را برای کارکنان فراهم کنند تا ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرایندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر صداقت رهبر در آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر است. این پژوهش بر مبنای هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - هم‌بستگی است. جامعه آماری ۴۶۰ نفر از کارکنان خط مقدم آژانس‌های مسافرتی منتخب شهر یزد برآورد شده است که ۲۱۰ نفر از طریق فرمول کوکران برای نمونه انتخاب شده‌اند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده و روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوا و سازه و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی بررسی و تأیید شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صداقت رفتاری رهبر در رفتارهای توانمندسازانه وی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ همچنین صداقت رفتاری رهبر، با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه او، در آوای کارکنان تأثیری مثبت و معنی‌دار می‌گذارد. در نهایت، نتایج نشان می‌دهد که صداقت رفتاری رهبر به کارکنان اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، مهارت‌های جدید را بیاموزند و کارایی خود را تقویت کنند، در نتیجه به آن‌ها شجاعت بیشتری می‌بخشد تا نظرها و افکار خود را به همکاران یا اعضای خود ابراز کنند.

### واژه‌های کلیدی:

صداقت رهبر، رفتارهای توانمندسازانه رهبر، آوای کارکنان، آژانس‌های مسافرتی شهر یزد

### مقدمه

گردشگری صنعتی کلیدی در هر جامعه قلمداد می‌شود که توجه برنامه‌ریزان را جلب می‌کند، زیرا در بسیاری از بخش‌های جامعه از جمله بخش‌های اقتصادی، فرهنگی و زیست‌محیطی تأثیر می‌گذارد (Korstanje, 2017). گردشگری به‌عنوان یکی از سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد اقتصادی بر اساس نیازهای بشر و تمایل به سفر به دنبال پاسخ‌گویی به این اختلاف سلیقه‌های پیچیده است (Nikraftar & Hosseini, 2016). پژوهشگران بر این نظرند که در سال‌های اخیر صنعت گردشگری در اقتصاد جهانی اهمیت فراوانی یافته است (Elsetouhi et al., 2018). در حقیقت، بخش‌های گوناگون صنعت گردشگری پویا و پیچیده و به یکدیگر وابسته‌اند و با بحران‌های بسیاری روبه‌رویند که باید با دقت مدیریت و اداره شوند (Henderson, 2003). این صنعت نقش مهمی در رفاه اجتماعی و اقتصادی جوامع میزبان ایفا می‌کند؛ از این رو، هریک از مقاصد گردشگری باید تلاش کنند تا سهم خود را از این صنعت و درآمد آن افزایش دهند (Walker & Walker, 2011; Hall & Lew, 2009). در جهان رقابتی امروزی، تکرار سفر به مقاصد گردشگری و معرفی و تبلیغ آن موفقیت مقصد گردشگری را در بلندمدت رقم خواهد زد (Agarwal et al., 2018). یکی از ویژگی‌های اقتصادی گردشگری تسلط مؤسسات کوچک و

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران

۲. استاد تمام گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران (نویسنده مسئول): dr.saeida@yazd.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران



را در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Karatepe & Baddar, 2006). همچنین، به این علت که اغلب با مشتریان روبه‌رو می‌شوند، باید عوامل استرس‌زای مرتبط با کارکنان را بگذارند. از این رو، مدیریت کارکنان خط مقدم نقش اساسی در موفقیت سازمان‌های وابسته در صنعت گردشگری و میهمان‌نوازی دارد (Kusluvan et al., 2010).

صداقت کارکنان با ساختارهای مرتبط از ارزش‌ها از جمله اخلاق و درستکاری و اخلاص همراه است (Krylova et al., 2017). صداقت در رهبری به‌طور کلی مؤلفه اساسی رهبری اثربخش در نظر گرفته شده است و باید در مطالعات رهبری پیش‌فرض در نظر گرفته شود (Palanski & Yammarino, 2009). هنگامی که کارکنان صداقت در رفتارهای رهبران در اعتماد به نفس کارکنان تأثیر می‌گذارد و به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا آوای خود را آزادانه بروز دهند (Elsetouhi et al., 2018). بنابراین، صداقت مؤلفه مهم رهبری اخلاقی و رهبری تحول‌گرا شناخته شده است (Kalshoven et al., 2011). برخی پژوهشگران اعتقاد دارند توانمندسازی برای ایجاد نتایج مثبت فردی و سازمانی در بخش گردشگری شایان توجه است؛ پس می‌توان گفت حفظ انسجام بین ارزش‌ها و رفتارهای رهبران برای روابط کارکنان و رهبر از اهمیت اساسی برخوردار است (Boğan & Dedeoğlu, 2017). با این حال، برخی شکاف‌های تحقیقاتی همچنان وجود دارد. در پژوهش‌های پیشین درباره تأثیر سبک‌های رهبری در آوای کارکنان مانند رهبری تحول‌گرا، رهبری قابل اعتماد و رهبری اخلاقی بحث شده است (Liu et al., 2012; Hsiung, 2010)؛ بنابراین، توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کارگروهي، مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه رهبری براساس صداقت است (سعید اردکانی و همکاران، ۱۳۹۸).

این پژوهش به ادبیات رهبری و گردشگری از دو جهت کمک می‌کند: اول، کشف تأثیر صداقت رهبر و توانمندسازی رفتار رهبر (مربوگی، تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی) درباره آوای کارکنان؛ دوم، توضیح می‌دهد که چگونه یک پارچگی رفتاری رهبر به بیان ایده‌ها و افکار کارکنان منجر می‌شود. همچنین، در این پژوهش تأثیر صداقت رفتار رهبر بر آوای کارکنان با میانجی‌گری رفتارهای توانمندسازانه رهبر در آژانس‌های مسافرتی یزد بررسی می‌شود، زیرا آژانس‌های مسافرتی مؤلفه‌های مهم صنعت مسافرتی و جهانگردی اند که در آن‌ها تأمین‌کنندگان سفر مانند خطوط هوایی و هتل‌ها، به‌طور سنتی براساس کمیسیون کار می‌کنند و این آژانس‌ها، به علت افزایش فشار رقابتی، برای توسعه تجارت ضروری‌اند.

متوسط در این صنعت است. از جمله این مؤسسات کوچک، آژانس‌های مسافرتی است (نیک‌رفتار و حسینی، ۱۳۹۵). آژانس‌های مسافرتی نقش مهمی در جلب توجه گردشگران به مقاصد گردشگری دارند (Albayrak et al., 2020). پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که آژانس‌های گردشگری باید در فرایند عرضه خدمات به تمامی مراحل توجه داشته باشند. آژانس‌های مسافرتی، به‌منزله یکی از عرضه‌کنندگان خدمات گردشگری، باید به ارتباط مستمر با مشتریان خود و نظر خواهی از آنان برآیند (شریعتی و فروزان، ۱۳۹۰). کیفیت مطلوب خدمات آژانس‌های مسافرتی را زمانی می‌توان تضمین کرد که انتظارات مشتری از خدمات مورد نظر برآورده شده یا چیزی فراتر از انتظار به او عرضه شده باشد (حسین زاده و همکاران، ۱۳۹۵). در همین راستا، آژانس‌های مسافرتی مهم‌ترین بعد در جلب رضایت گردشگران‌اند و مدیران این مراکز باید نهایت توجه خود را به کیفیت این بعد معطوف دارند. به عبارتی، مهم‌ترین بعد در جلب رضایت گردشگران، پاسخ‌گویی است (Thanika & Darren, 2003).

پژوهش درباره آوای کارکنان در سال‌های اخیر سیری صعودی داشته است (Mowbray et al., 2015). موضوع آوای کارکنان و تحقیق درباره آن از جهات مختلفی دارای اهمیت است. نخست آن‌که ارائه پیشنهادها و سازنده اولین گام در فرایند نوآوری به‌شمار می‌رود. دوم، آوای کارکنان برخلاف سکوت سازمانی نارضایتی‌های کارکنان از وضعیت موجود را در جهت اصلاح خطاها و اشتباهات، بهبود فرایندها و ارائه راهکارهایی جدید برای حل مسائل سازمانی ایجاد می‌کند. ضمن این‌که آوای کارکنان سبب شناخته‌شدن برخی از شایستگی‌های کارکنان خواهد شد (Fuller et al., 2007). بسیاری از کارکنان می‌خواهند فرصتی را برای آوا داشته باشند و درباره مسائلی که برایشان اهمیت دارد حرف بزنند (Bryson et al., 2006). از طرفی، یکی از مهم‌ترین هدف‌های روان‌شناسان و دست‌اندرکاران سازمانی، توصیف و تبیین رفتارهای سازمانی است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر این، برخی دیگر از پژوهشگران تأیید کرده‌اند که پیشنهادها و نظرهای کارکنان، به‌عنوان منبع ارزشمند بیان آوا، برای تعیین و حل مشکلات بحرانی و مسائل مربوط به کار مورد توجه قرار گرفته است، زیرا صنعت گردشگری با بحران‌های بسیاری از جمله انقلاب‌های اقتصادی روبه‌رو است (Detert & Burris, 2007). کارکنان از طریق آوا می‌توانند دانش و اطلاعات و ایده‌های خود را به اشتراک گذارند (Nechanska et al., 2020). می‌توان چنین گفت که مشارکت کارکنان نقش اصلی در بهبود صنعت گردشگری دارد.

کارکنان خط مقدم، به علت ماهیت نقش خود که از طریق ارتباط منظم و نزدیک با مشتریان دارند، نقش‌های مرزی



### رفتارهای توانمندسازانه رهبر

توانمندسازی ساختاری ارتباطی در نظر گرفته شده است که بر اشتراک منابع سازمانی و مشارکت پیروان در فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد (Ahearne et al., 2005). مفهوم توانمندسازی مستلزم افزایش اشتیاق فردی در کار از طریق تفویض اختیار به سطح پایین‌تر در سازمان است که در آن می‌توان تصمیمی اتخاذ و اجرا کرد (Thomas & Velthouse, 1990). توانمندسازی رهبری محرکی درون‌گروهی توصیف می‌شود و نشان می‌دهد که رفتارهای رهبر به سمت گروه متمرکز شده است، زیرا رهبران بسیار توانمند، با مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار به کارکنان، مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری و تقویت مدیریت کار خود، قدرت را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند (Chen et al., 2007). به علاوه، می‌توان گفت که رهبران با توانمندسازی کارکنان می‌توانند سازمان‌های خود را با موفقیت مدیریت کنند، به کارکنان این آزادی را بدهند که راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات بیابند و آن‌ها را ترغیب کنند تا به سمت چشم‌انداز سازمان حرکت کنند (Özoralı, 2015).

رفتارهای رهبری در دهه‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، اما رفتارهای توانمندسازانه رهبر اهمیت زیادی در مدیریت منابع انسانی دارد (Srivastava et al., 2006). تقویت رفتار رهبری مربوط به توانمندسازی در اصل از نظریه مدیریت مشارکتی نشئت گرفته است (Spreitzer, 1995). از این رو بسیاری از شرکت‌ها در برنامه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که بتوانند میزان مشارکت کارکنان را افزایش دهند (Liao, 2007). مشارکت کارکنان، وقتی که فعالیت‌ها از خود نشان می‌دهند و به مثابه رویاتی نیستند که صرفاً یک کار ساده و تکراری را انجام دهند، نشان می‌دهد که سازمان در حال رشد و توسعه است (Welbourne, 2011).

بنابر نظریه تبادل اجتماعی، هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که از طریق اخلاقی به آن‌ها توجه می‌شود، مسئولیت‌پذیری این رفتار مثبت را به سازمان احساس می‌کنند (Wayne et al., 1997). نکته مهم درباره نظریه تبادل اجتماعی این است که رفتارهایی بارویکرد توانمندی در رهبران باعث تقویت برخورد کارکنان در سازمان می‌شود. علاوه بر این، کارکنان احساس می‌کنند که باید با نشان دادن آوای خود افکار و ایده‌هایشان را با همکاران و رهبران به نفع سازمان و فراتر از مسئولیت خود به اشتراک بگذارند (Elsetouhi et al., 2018). گانوو همکاران سه رفتار توانمندسازانه رهبر یعنی مربیگری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی را بیان نمودند (Gao et al., 2011). مربیگری به رفتارهایی اشاره دارد که اعضای گروه را آموزش می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا به گروه وابسته باشند و برای

از این رو ایده‌ها و نظریه‌های کارکنان خط مقدم برای حفظ مزیت رقابتی اهمیت بسیاری دارد. یکی دیگر از علل موفقیت در صنعت مسافرتی و جهانگردی نیروی انسانی است. زمانی که رهبر در هر صنعت به کارکنان خود احترام می‌گذارد و آنان را به ایده‌داده و نوآوری در کارشان تشویق می‌کند، کارکنان احساس می‌کنند که رهبر یا مدیر حامی آن‌هاست؛ در این شرایط می‌توانند تجربیات خود را به اشتراک گذارند و در شرایط بحرانی درست تصمیم‌گیری کنند. چنین شرایطی به رضایت کارکنان از کار و عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود؛ زیرا شناسایی آنچه به مشارکت کارکنان در طراحی و ارائه خدمات مسافرتی منجر می‌شود زمینه‌های شناخت هر چه بیشتر نیازهای گردشگران را فراهم می‌آورد و با استناد به آن‌ها می‌توان پذیرای گردشگران بی‌شماری بود. در این پژوهش رابطه این دو بعد سنجدیده و به صنعت منتخب ارائه خواهد شد. می‌توان گفت این پژوهش تاکنون در صنعت گردشگری ایران انجام نشده و از این نظر نوآوری به‌شمار می‌رود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش آوای کارکنان

تجزیه و تحلیل‌های بسیار درباره مفهوم آوا در قالب شکل‌ها و الگوهای مختلف آوای کارکنان را به اصطلاحی چندبعدی تبدیل کرده است که معانی مختلفی برای سیاست‌گذاران، دانشجویان و وکلا دارد (Poole, 2017; Sashkin, 1976; Strauss, 2006; Wilkinson et al., 2010; Budd et al., 2010). در خط‌مشی‌هایی مثل مدیریت منابع انسانی، علوم سیاسی، اقتصاد، رفتار سازمانی، روان‌شناسی و حقوق، چشم‌اندازهای مربوط به مفهوم آوا تا حدودی متفاوت است (Wilkinson et al., 2014). پژوهشگران بارها از دیدگاه‌های متفاوت درباره آوای کارکنان بحث کرده‌اند (Elsetouhi et al., 2018). پژوهشگران مدیریت منابع انسانی آوای کارکنان را دو گونه مفهوم‌سازی کرده‌اند: دربرگیرنده مواردی چون شکایات کارکنان به مدیریت درباره مسائل کاری که ممکن است سبب انباشت نارضایتی شود؛ و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری (McCabe & Lewin, 1992). از این رو درک آوای کارکنان در هر گروه از کارکنان در محل کار مهم است (Machokoto & Dzvimbo, 2020). به علاوه، شنیدن آوای کارکنان از سوی مدیریت نشان از اعتماد به مدیریت در سازمان است (Nolan et al., 2020). تحقیقات نشان می‌دهد که آوای کارکنان مهم‌ترین عامل اثرگذار در مدیریت و نخستین پیش‌نیاز لازم برای پیشبرد اهداف موردانتظار است (Macey, & Schneider, 2008).



برای صحبت کردن نداشته باشند. از این رو پژوهشگران بر نقش مهم صداقت رهبران در روند آوا تأکید کرده‌اند (Liu et al., 2017).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش هوو همکاران نشان می‌دهد رهبری اخلاقی در آوای کارکنان تأثیر دارد؛ یافته‌های پژوهش آنان ارزش رهبری اخلاقی را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید بیشتر به احساسات روانی و شخصی کارکنان توجه کنند (Hu et al., 2018). نتایج پژوهش السطوهی و همکاران بیان می‌کند که رهبران با نقش مربیگری، پروژه‌های خود را به کارکنان تحویل می‌دهند تا باعث یادگیری و احساس اعتماد به نفس در آن‌ها شوند. در صورتی که در مقابل ایده و نظر جدید مقاومتی از سوی همکاران وجود داشته باشد، کارکنان سعی می‌کنند از طریق اهداف سازمان با اقتدار رسمی راه حل این مقاومت باشند (Elsetouhi et al., 2018). مطالعات موجود نشان می‌دهد که رهبری پدران در آوای کارکنان تأثیر می‌گذارد. رهبری معنوی تأثیری مثبت در آوا می‌گذارد، در حالی که رهبری استبدادی تأثیر منفی بر ایمنی روانی دارد (Yan, 2018). راب و رابرت اظهار داشتند که رابطه مثبت بین توانمندسازی و آوای کارکنان در صنعت میهمان‌نوازی اهمیت بسیاری دارد (Raub & Robert, 2013). دیدامز و چانگ بیان می‌کنند که تعهد و حمایت رهبر تأثیر سازنده‌ای در بروز آوای کارکنان دارد (Diddams & Chang, 2012).

نتایج پژوهش باقرزاده خداهشهری و همکاران نشان داد که از طریق مربیگری می‌توان کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر پرورش داد. همچنین، مربیگری به صورت ابزار حمایتی قوی برای آواز کارکنان به کار می‌رود و باعث تسهیل تأثیرگذاری اعتماد به مدیران در آوای کارکنان می‌شود (باقرزاده خداهشهری و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج تحقیق کریمی و شجاعی که با هدف بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش انجام گرفت نشان داد زمانی که رهبران طبق ارزش‌های کارکنان رفتار می‌کنند، پیروان احساس صداقت و راحتی می‌کنند و در نتیجه نگرانی‌ها و ایده‌های خود را با رهبر در میان می‌گذارند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴).

قنبری و همکاران نشان دادند که ویژگی‌های رهبری قابل اعتماد بیان‌کننده رفتار مدیرانی است که صداقت، امانت‌داری و شفافیت در رفتارشان موج می‌زند و در یک کلام انسان‌هایی اصیل‌اند. این رهبران از نظاهر و هم‌رنگی کورکورانه با جماعت پرهیز می‌کنند و گفتار و کردارشان یکی است (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴).

حل مشکلات با یکدیگر انگیزه داشته باشند (Konczak et al., 2000). علاوه بر این، مربیگری به معنای کمک به کارکنان برای شناخت خود و تشویق به باورکردن توانایی‌هایشان است و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا آوا، نگرانی‌ها، نظرها، ایده‌ها و پیشنهادها را با سخنرانی یا آزادانه سخن گفتن با رهبران خود بیان کنند (Dvir et al., 2002). بنابراین، اگر رهبر از طریق توانمندسازی محیطی قابل اعتماد و وفادار را ایجاد کند، کارکنان از رفتار وی تقلید می‌کنند و رفتارهایی را که به سازمان آسیب می‌رساند انجام نمی‌دهند و نظرها، عقاید و افکار خود را درباره آنچه برای سازمان مفید است بیان می‌کنند (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

### صداقت رهبر

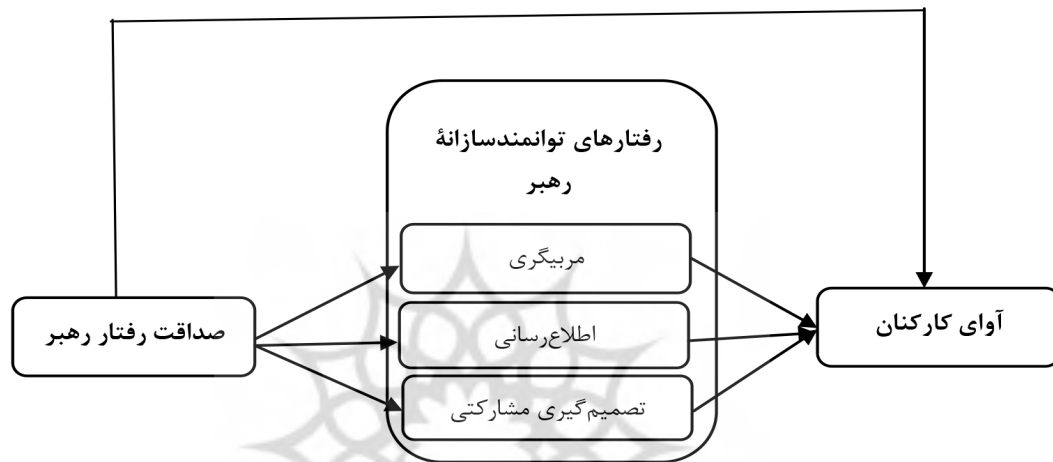
صداقت رهبر منشأ لحن و جو اخلاقی سازمان است (White & Lean, 2008). رهبران با کردار خود پیام‌های قدرتمندی را درباره ارزش‌هایشان به کارکنان می‌فرستند و می‌توان آن‌ها را الگوساز رفتاری دانست. علاوه بر این، هنگامی که رهبران صداقت بیشتری را نشان می‌دهند، کارکنان از شغل خود و رهبری سازمان رضایت بیشتری به دست می‌آورند و به سازمان متعهد می‌شوند (Davis & Rothstein, 2006). بسیاری از نظریه پردازان و دست‌اندرکاران سازمانی اکنون بر این باورند که رهبری بدون صداقت به سازمان آسیب خواهد رساند، زیرا رفتار مسئولان تعیین‌کننده اصلی آوای اخلاقی سازمان است (Morrison, 2011). رهبران، از طریق صداقت و توانایی‌های خود، اعتماد به نفس و کارایی کارکنان خود را افزایش می‌دهند (Lau et al., 2020). این اعتماد به نفس کارکنان را قادر می‌سازد بدون همکاری با همکارانشان آزادانه سخن بگویند و نگران نباشند که همکارانشان در برابر ایده‌ها و نظرهای آنان مقاومت کنند (Elsetouhi et al., 2018). بنابراین، به‌طور خاص، هنگامی که کارکنان تمایل به اقدام برای تغییر دارند، باید پیشنهادها را در جایگاه مدیر خاص بیان کنند (Detert & Treviño, 2010). نکته شایان توجه این است که رهبران برای گسترش روابط تعاملی، از جمله به اشتراک گذاشتن آزادانه آواها و ابراز افکار و عقاید، باید صداقت و از خودگذشتگی زیادی داشته باشند (Chen & Farh, 2010). رهبران معتبر با صداقت و اخلاق می‌توانند با ایجاد روابط بلندمدت و تبادل ارزش با کارکنان از طریق گوش دادن به آوای آنان و تشویق کارکنان به بیان آوا به رهبران یا همکاران، بر نظام عقیدتی و ارزشی کارکنان تأثیر بگذارند (Elsetouhi et al., 2018). در همین راستا، سیانگ نشان داد که رهبری قابل اعتماد باعث می‌شود کارکنان خود را در محیطی عادلانه برای صحبت کردن احساس کنند (Hsiung, 2012). بدون اعتقادات اخلاقی، ممکن است کارکنان شجاعت لازم را





به‌طور خلاصه می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس مقالاتی که درباره آوای کارکنان صورت گرفته است، پژوهشگران داخلی نقش صداقت رفتاری رهبر را در آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر مهم و حیاتی می‌دانند. مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از مطالعات الستوهی و همکاران (۲۰۱۸) است.

بررسی پیشینه داخلی پژوهش حاکی از آن است که اغلب پژوهش‌های صورت‌گرفته نتایج صداقت رهبر و رفتارهای توانمندسازانه رهبری را بررسی کرده‌اند، اما تأثیر این مفاهیم در آوای کارکنان نادیده گرفته شده است. در میان پژوهش‌های خارجی، الستوهی و همکاران (۲۰۱۸) مدلی جامع در این زمینه ارائه داده‌اند که مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته است، اما متغیر آوای کارکنان به‌منزله پیامد صداقت رفتاری رهبر نادیده گرفته شده که در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفته است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Elsetouhi et al., 2018)

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-هم‌بستگی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان آژانس‌های مسافرتی شهر یزد در پاییز ۱۳۹۸ است. بر این اساس، جامعه این پژوهش شامل ۴۶۰ نفر از کارکنان خط مقدم ۹۰ آژانس مسافرتی منتخب در زمینه ارائه تورگردانی است که در لیست میراث فرهنگی به ثبت رسیده‌اند. به‌منظور گردآوری اطلاعات، در مرحله اول با این شرکت‌ها تماس گرفته شد و مشارکت آن‌ها برای تکمیل پرسش‌نامه جلب شد. شرکت‌هایی که تمایل به مشارکت نداشتند با گزینه‌های دیگر در فهرست جایگزین شدند تا در نهایت تعداد پرسش‌نامه‌های تکمیل شده به تعداد مورد نظر رسید. بر اساس فرمول کوکران و با سطح خطای ۵ درصد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس، تعداد نمونه ۲۱۰ نفر به‌دست آمد. اطلاعات با پرسش‌نامه استاندارد گردآوری شده است. در نهایت پرسش‌نامه ۳۸ گزاره‌ای با طیف پنج‌تایی لیکرت (۵ = کاملاً موافق تا ۱ = کاملاً مخالف) مقیاس‌بندی

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

### فرضیه اصلی

صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر، در آوای کارکنان تأثیر می‌گذارد.

### فرضیه‌های فرعی

صداقت رفتار رهبر در آوای کارکنان تأثیر دارد.  
صداقت رفتار رهبر در مرب‌یگری رفتار رهبر تأثیر دارد.  
صداقت رفتار رهبر در اطلاع‌رسانی رفتار رهبر تأثیر دارد.  
صداقت رفتار رهبر در تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر تأثیر دارد.

صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری مرب‌یگری رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.

صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری اطلاع‌رسانی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.

صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.



در ادامه، برای بررسی میزان پایایی پرسش‌نامه از معیارهای روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این روش، پایایی با دو معیار بارهای عاملی و پایایی ترکیبی سنجیده می‌شود.

بار عاملی بین ۰ و ۱ است که قدرت متغیری آشکار (سؤال) در سنجش متغیر پنهان (متغیر اصلی) را نشان می‌دهد. هرچه عدد به ۱ نزدیک‌تر باشد، قدرت سؤال بیشتر است. ملاک درست‌بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (Hulland, 1999). روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۱ گزارش شده است.

در این پژوهش، همان‌گونه که از جدول ۲ مشخص است، تمامی ضرایب نشان از درست‌بودن این معیار دارد. کلیه بارهای عاملی بالای ۰/۴ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دارند که نشان می‌دهد شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر) متغیرهای مفهومی را به خوبی تبیین می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است؛ بنابراین سازه‌های این پژوهش به‌گونه‌ای مطلوب دارای پایایی است. همچنین، بررسی معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی اشتراکی نشان می‌دهد که مقدار تمامی سازه‌ها بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ است؛ بنابراین سازه‌های این پژوهش به‌گونه‌ای مطلوب روایی هم‌گرا دارند. با توجه به نتایج جدول ۲، چون تمامی شاخص‌ها مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵ دارند، روایی هم‌گرا در تمامی شاخص‌ها برقرار است.

و توزیع شد. در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ و با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، روابط بین متغیرها بررسی شده است. این روش، مدلی آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار است. برازش مدل در سه سطح اندازه‌گیری، ساختاری و کلی بررسی شد. به‌منظور اطمینان یافتن از دقت و صحت نتایج تحقیق، ویژگی‌های فنی پرسش‌نامه در دو بخش روایی و پایایی با استفاده از معیارهای مختلف ارزیابی شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی سازه و محتوایی استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا نسخه‌ای از پرسش‌نامه در اختیار پنج نفر از متخصصان و اعضای هیئت علمی دانشگاه یزد قرار گرفته تا روایی محتوایی پرسش‌نامه سنجیده شود و در نهایت دیدگاه‌های پیشنهادی آن‌ها در پرسش‌نامه اعمال شده است. پایایی ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش با ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی ارزیابی شده است. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بیش از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است؛ بنابراین می‌توان گفت ابزار اندازه‌گیری متغیرها پایایی خوبی دارد.

جدول ۱: ارتباط میان متغیرها و سؤالات پرسش‌نامه

ردیف	متغیر	ابعاد	سؤالات	آلفای کرونباخ	منبع
۱	صداقت رفتاری رهبر		۱-۸	۰/۹۴۱	سیمونز و همکاران (۲۰۰۷)
۲	رفتارهای توانمندسازانه رهبر	مربیگری	۹-۱۹	۰/۹۶۱	گائو و همکاران (۲۰۱۱)
		تصمیم‌گیری مشارکتی	۲۰-۲۵	۰/۹۲۷	
		اطلاع‌رسانی	۲۶-۳۱	۰/۹۳۶	
۳	آوای کارکنان		۳۲-۳۸	۰/۹۴۵	لیو و همکاران (۲۰۱۰)

جدول ۲: پایایی ترکیبی، اشتراکی و روایی هم‌گرا

متغیر	ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	مقادیر اشتراکی	R <sup>2</sup>
صداقت رفتاری رهبر		Q1	۰/۷۹۷	۰/۹۵۱	۰/۸۱۰	۰/۹۴۲	
		Q2	۰/۸۴۹				
		Q3	۰/۸۶۲				
		Q4	۰/۸۰۰				
		Q5	۰/۸۷۶				
		Q6	۰/۸۸۳				
		Q7	۰/۸۴۱				
		Q8	۰/۸۲۵				
مربطی		Q9	۰/۸۳۵	۰/۹۶۶	۰/۹۶۱	۰/۸۱۹	۰/۸۱۳
		Q10	۰/۸۰۰				
		Q11	۰/۸۴۱				
		Q12	۰/۸۴۱				
		Q13	۰/۸۵۶				
		Q14	۰/۸۷۵				
		Q15	۰/۸۸۰				
		Q16	۰/۸۸۴				
		Q17	۰/۸۵۰				
		Q18	۰/۸۳۲				
		Q19	۸۲۸/۰				
رفتار توانمندسازانه رهبر	تصمیم‌گیری مشارکتی	Q20	۰/۸۶۴	۰/۹۴۳	۰/۹۲۷	۰/۸۳۳	۰/۸۶۲
		Q21	۰/۸۵۶				
		Q22	۰/۸۴۵				
		Q23	۰/۸۶۸				
		Q24	۰/۸۷۰				
		Q25	۰/۸۳۴				
اطلاع‌رسانی		Q26	۰/۸۹۵	۰/۹۴۹	۰/۹۳۶	۰/۸۵۷	۰/۹۳۴
		Q27	۰/۸۸۸				
		Q28	۰/۸۳۳				
		Q29	۰/۸۸۵				
		Q30	۰/۸۷۴				
		Q31	۰/۸۴۴				
آوای کارکنان		Q32	۰/۸۱۹	۰/۹۵۵	۰/۹۴۵	۰/۸۵۱	۰/۹۷۲
		Q33	۰/۸۴۱				
		Q34	۰/۸۵۳				
		Q35	۰/۸۸۴				
		Q36	۰/۹۰۲				
		Q37	۰/۸۹۱				
		Q38	۰/۸۷۵				



استخراج شده بیشتر از میزان همبستگی متغیر مورد نظر با دیگر متغیرهاست، در صورتی روایی و اگر پذیرفتنی است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند (Formell & Larcker, 1981). پس می توان گفت متغیرها دارای اعتبارند و روایی و اگر ای آن ها نیز تأیید می شود.

به منظور ارزیابی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده و برای سنجش واگرا از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است. همان طور که جدول ۲ نشان می دهد، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از حداقل قابل قبول ۰/۵ است؛ بنابراین متغیرهای پژوهش از روایی همگرا برخوردارند. همچنین، با توجه به این که مقادیر جذر میانگین واریانس

جدول ۳: روایی واگرا

مربطی	صداقت رفتار رهبر	تصمیم گیری مشارکتی	اطلاع رسانی	آوای کارکنان	
				۰/۹۲۲	آوای کارکنان
			۰/۹۲۵	۰/۷۷۴	اطلاع رسانی
		۰/۹۱۲	۰/۷۴۳	۰/۸۵۷	تصمیم گیری مشارکتی
	۰/۹۰۰	۰/۷۲۸	۰/۷۶۷	۰/۷۸۱	صداقت رفتار رهبر
۰/۹۰۴	۰/۸۰۲	۰/۷۸۰	۰/۸۹۱	۰/۸۸۶	مربطی

کاری بیشتر از ۵ سال بوده اند.

#### آمار استنباطی

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی، از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر آماره تی است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تی به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن ها را تأیید کرد. شکل ۲ مشخص می کند که تمامی مسیرهای بین متغیرهای مدل تأیید شده و معنادارند.

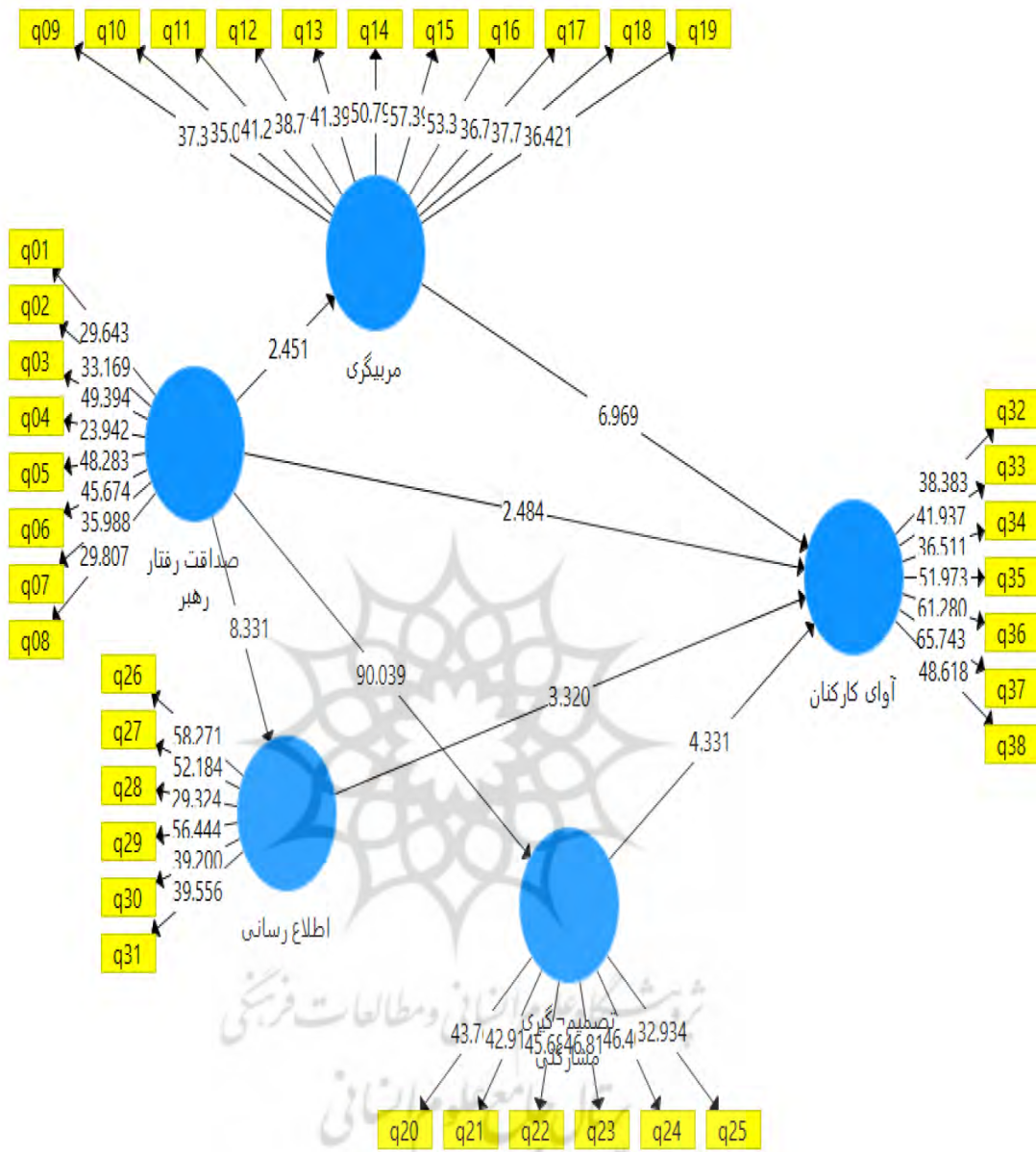
بر اساس مطالب گفته شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳ در جدول های ۲ و ۳، مدل های اندازه گیری (همگرا و واگرا) پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) مناسبی دارند.

#### یافته ها

##### آمار توصیفی

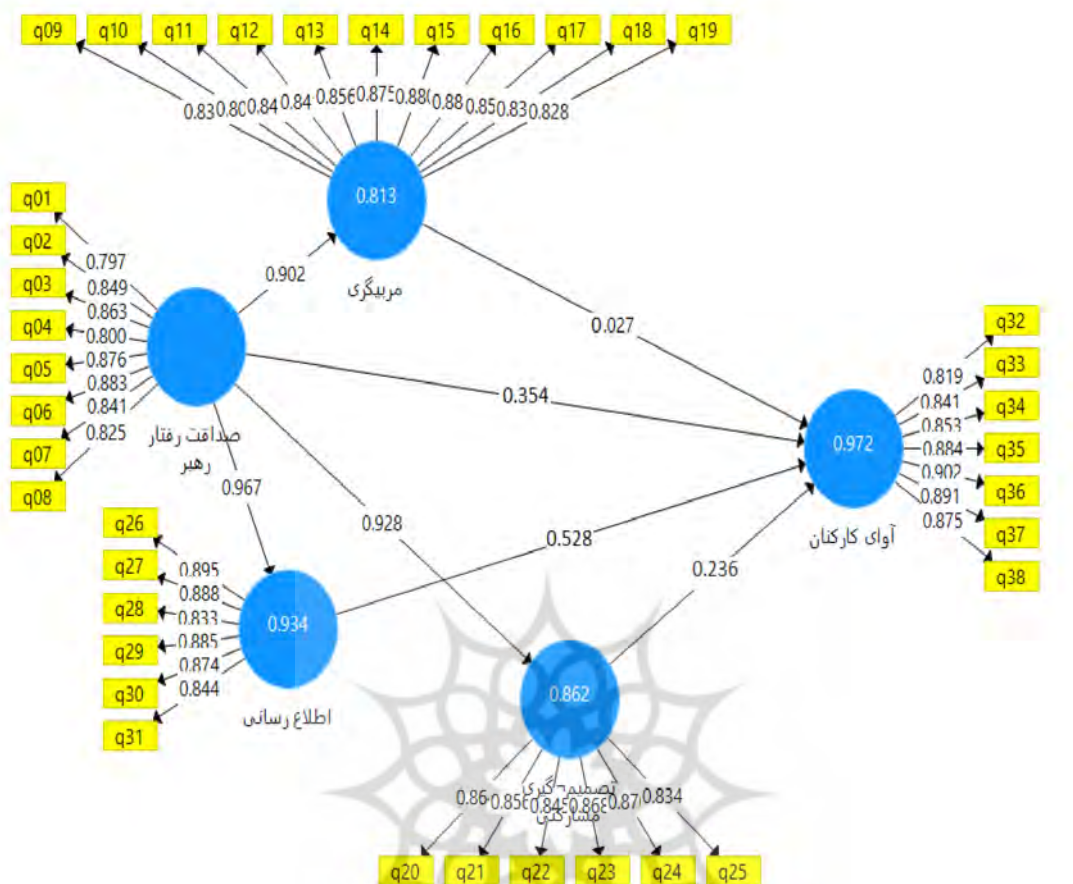
پاسخ دهندگان به پرسش نامه ۶۳ درصد مرد و ۳۷ درصد زن بوده اند؛ ۷ درصد مدرک دکتری، ۳۷ درصد کارشناسی ارشد و ۵۶ درصد کارشناسی داشته اند. ۵۳ درصد در رده سنی ۲۵ تا ۳۵ سال، ۳۰ درصد در رده ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۷ درصد باقی مانده بالاتر از ۴۵ سال بوده اند. ۷۸ درصد دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال و ۲۳ درصد دارای سابقه





شکل ۲: میزان آماده تی

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در هر پژوهش ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای درون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می‌شود (Fomell & Larcker, 1981).



شکل ۳: مدل در حالت ضرایب استاندارد بار عاملی

میانجیگری مربیگری، اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری مشارکتی در آژانس‌های مسافرتی از آزمون سوئل استفاده شده است. مقدار ۲/۲۷۳ به دست آمده در این آزمون که از مقدار مبنای ۱/۹۶ بیشتر است، نشان‌دهنده نقش میانجی برای سازه رفتار توانمندسازانه رهبر است. بر اساس نتایج، برازش مدل ارائه شده در دو بخش اندازه‌گیری و سازه تأیید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها

در این مرحله، به منظور بررسی روابط مفروض بین متغیرها از آماره تی استفاده شده است. برای سنجش فرضیه اصلی از هفت فرضیه فرعی استفاده شده است که بر اساس جدول ۴، ضریب تی مربوط به هفت رابطه موجود تأیید شده است. بنابراین، فرضیه اصلی نیز تأیید شد. برای مشخص کردن میزان تأثیر متغیرهای پیش‌بینی‌کننده در متغیرهای وابسته، ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها بررسی شده است. این ضرایب بیان می‌کنند که تغییرات متغیرهای وابسته تا چند درصد توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.

معیار مذکور درون دوایر مربوط به مدل ساختاری پژوهش نشان داده می‌شوند و برای مدل ساختاری این پژوهش، با توجه به این که یک متغیر مکنون درون‌زا موجود است، طبیعی است که عدد درون یک دایره دیگر برابر صفر باشد. شکل ۳ مشخص می‌کند که در این پژوهش هر دو معیار بالاتر از ۰/۶۷ (ملاک مقادیر قوی) است، بنابراین مدل ساختاری از منظر این معیار نیز برازش مناسبی دارد.

### برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. از این رو، برازش کلی مدل به کمک معیار نیکویی برازش GOF امکان‌پذیر است. با توجه به مقدار به دست آمده ۰/۸۶۹ برای GOF، برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تأیید است. با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ که مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، مقدار ۰/۸۶۹ برای این معیار نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است. به منظور بررسی نقش

جدول ۴: آماره تی و ضرایب تأثیر پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب تأثیر	آماره تی	آزمون فرضیه
۱	صداقت رفتار رهبر در آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۳۵۴	۲/۴۸۴	تأیید
۲	صداقت رفتار رهبر در مربیگری رفتار رهبر تأثیر دارد.	۰/۹۰۲	۲/۴۵۱	تأیید
۳	صداقت رفتار رهبر در اطلاع‌رسانی رفتار رهبر تأثیر دارد.	۰/۹۶۷	۸/۳۳۱	تأیید
۴	صداقت رفتار رهبر در تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر تأثیر دارد.	۰/۹۲۸	۹۰/۰۳۹	تأیید
۵	صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری مربیگری رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۰۲۷	۶/۹۶۹	تأیید
۶	صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری اطلاع‌رسانی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۵۲۸	۳/۳۲۰	تأیید
۷	صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۲۳۶	۴/۳۳۱	تأیید

نتایج مبین آن است که آماره تی برای تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان از تأیید فرضیه‌ها دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که صداقت رفتاری رهبر، با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر، در آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج موریسون (۲۰۱۱) که بیان کرد صداقت رفتاری رهبر به اشتراک دائمی ایده‌ها، پیشنهادهای، نگرانی‌ها یا نظرها درباره مسائل مربوط به کار در آژانس‌های گردشگری با هدف بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود و نظر استوهی و همکاران (۲۰۱۸) که تأکید کردند صداقت رفتاری رهبر به ارائه نظریات سازنده کارکنان منجر می‌شود، زیرا کارکنان در صنعت گردشگری تصمیم‌گیرندگان فعال هستند که نظریات سازنده آن‌ها باعث کارایی و اثربخشی صنعت گردشگری می‌شود هم‌راستا و سازگار می‌باشد.

فرضیه دوم: تأثیر صداقت رفتار رهبر در مربیگری رفتار رهبر تأیید نشد. بدیهی است، رهبرانی که ویژگی صداقت را دارند، تمایل دارند آن‌ها را در کار خود نشان دهند و از آن بهره‌مند شوند. بنابراین، آن‌ها مربی کارکنان خود می‌شوند تا مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس داشته باشند، به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌ها برای تقویت استقلال خود با آن‌ها مشارکت کنند و کارکنان خود را درباره هرگونه به‌روزرسانی در کار آژانس گردشگری که می‌تواند بر کارایی و بهره‌وری آن‌ها تأثیر بگذارد آگاه سازند. ایده‌های منحصر به فرد به آژانس‌های مسافرتی کمک می‌کند تا به مثابه یک مزیت رقابتی در برابر رقبای خود از آن بهره ببرند و مشکلات مربوط به حوزه کاری را سریع‌تر حل و فصل کنند. این فرضیه با پژوهش استوهی و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است.

نتایج مبین آن است که آماره تی برای تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان از تأیید فرضیه‌ها دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که صداقت رفتاری رهبر، با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر، در آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، ارتباط مستقیم بین صداقت رفتاری رهبر و آوای کارکنان، با نقش میانجی رفتار توانمندسازانه رهبر (مربیگری، تصمیم‌گیری مشارکتی، اطلاع‌رسانی)، بررسی شده است. بنابر نتایج پژوهش، فرضیه اول: صداقت رفتاری رهبر با رفتار آوای کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. واضح است، هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که رهبران صادقانه با آن‌ها رفتار می‌کنند، می‌خواهند با بروز رفتار آوا همکاران و رهبران خود، با بیان عقاید و گزاره‌های خود، این سودمندی را بازگردانند. این فرضیه با پژوهش‌های چن و فرح (۲۰۱۰) همسو است که تأیید کردند رهبران باید برای کارکنان یک پارچگی و عزت نفس بالایی فراهم کنند تا کارکنان بتوانند آوای خود را به اشتراک گذارند و افکار و نظریات خود را با کیفیت مطلوب و به صورت سخن‌گفتن یا سخنرانی بیان کنند. این اشتراک‌گذاری افکار و نظریات در آژانس‌های مسافرتی باعث بهبود فرایند انجام کار می‌شود. همچنین، با



فرضیه سوم: تأثیر صداقت رفتار رهبر در اطلاع‌رسانی رفتار رهبر تأیید شده است. صداقت رهبر سبب می‌شود تبادل اطلاعاتی بین کارکنان و سرپرست وجود داشته باشد. فقدان ارتباط منطقی بین مدیران و کارکنان آژانس‌های مسافرتی در تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی سبب می‌شود انگیزه کاری افراد کاهش یابد. از این رو، اطلاع‌دادن به کارکنان از طریق انتشار اطلاعات گسترده به ایجاد ایده‌های سازنده برای حل مشکلات در آژانس منجر می‌شود. همچنین روحیه تیمی، خودکارآمدی و اعتماد به نفس از طریق صداقت رفتاری رهبر در ارائه اطلاعات افزایش می‌یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش آوولیو و همکاران (۲۰۰۴) متناسب است.

فرضیه چهارم: صداقت رفتار رهبر در تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر تأثیر مثبت دارد. تصمیم‌گیری مشارکتی در آژانس‌های مسافرتی، با ایجاد فرصت‌هایی برای به دست آوردن مهارت‌های جدید، یادگیری از یکدیگر و گسترش دانش، کارایی زیردستان را در پی خواهد داشت؛ زیرا افراد تجربیات خود را در قالب نظرها و ایده‌ها بدون ترس بیان می‌کنند. چنین رفتاری به تعیین زودهنگام مشکلات منجر می‌شود و کارکنان عملکرد بالایی را از خودشان نشان می‌دهند. این نتیجه با پژوهش یون (۲۰۱۲) مطابقت دارد.

فرضیه پنجم: صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری مربیگری رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد. می‌توان گفت، با مربیگری رهبر کارکنان از توانایی‌های خود آگاه می‌شوند. وقتی کارکنان درک می‌کنند که رهبران‌شان با صداقت رفتار می‌کنند و همچون مربی به آن‌ها آموزش می‌دهند، به خودشان بیشتر اعتقاد دارند؛ بنابراین آوای خود را در برابر همکاران یا رهبران‌شان آشکارا ابراز می‌کنند. از طریق مربیگری می‌توان کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر پرورش داد. همین امر باعث توجه کارکنان به پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر و ارائه راه‌حل در زمان بحران برای آژانس‌های مسافرتی می‌شود. همچنین، کارکنان در صدد جبران خسارت‌های وارده به آژانس برمی‌آیند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های دویر و همکاران (۲۰۰۲) و باقرزاده و همکاران (۱۳۹۷) همسواست.

فرضیه ششم: صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری اطلاع‌رسانی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد. اطلاع‌رسانی گسترده شرکت به فلسفه، مأموریت، بینش و سایر اطلاعات مهمی اشاره می‌کند که به کارکنان در آژانس‌های مسافرتی این امکان را می‌دهد تا درک درستی از مسئولیت‌ها و نقش‌هایشان در عملیات سازمان داشته باشند و دریابند که چگونه می‌توانند اهداف واحد کاری خود را در نظر گیرند. اطلاع‌رسانی درباره اهداف و سیاست‌های اصلی سازمان از سوی رهبرانی که با

کارکنان صادقانه رفتار می‌کنند یک ویژگی اساسی است که مربوط به آوای کارکنان است. در نتیجه اطلاع‌رسانی صحیح، کارکنان مسئولیت‌ها و وظایف خود را در قبال اهداف سازمان می‌دانند. این اطلاع‌رسانی به آن‌ها اجازه می‌دهد آوای خود را به همکاران یا رهبران‌شان بیان کنند تا وظایف خود را انجام دهند. رابطه بین صداقت رفتاری رهبران و آوای کارکنان با میانجیگری اطلاع‌رسانی برای صنعت گردشگری اهمیت بسیاری دارد، زیرا به شفافیت اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف برای حل مسائل منجر می‌شود؛ همچنین باعث می‌شود کارکنان در جهت دست‌یابی به اهداف مدنظر حرکت کنند که در نهایت پاسخ‌گویی مناسب به اختلاف سلیقه مشتریان است. نتایج این فرضیه با پژوهش بوگان و ددیوگلو (۲۰۱۷) هم‌راستا است.

فرضیه هفتم: صداقت رفتار رهبر، با میانجیگری تصمیم‌گیری مشارکتی رفتار رهبر، در آوای کارکنان تأثیر دارد. هنگامی که رهبری با صداقت رفتار می‌کند، به کارکنان خود اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری با آن‌ها مشارکت کنند و به کارکنان در آژانس مسافرتی کمک می‌کند تا مهارت‌های جدید و به‌روز این صنعت را بیاموزند و کارایی خود را تقویت کنند. در نتیجه به آن‌ها شجاعت بیشتری می‌بخشد تا نظرها و افکار خود را با همکاران یا اعضای خود در میان بگذارند. بنابراین آن‌ها ترجیح می‌دهند صحبت کنند و نگرانی‌ها و نظرهای خود را با همکارانشان به اشتراک بگذارند، بدون این‌که هیچ ترسی از مقاومت در برابر ایده‌های خود داشته باشند. این رهبران به دنبال برجسته‌کردن و ارزش‌دادن به ایده‌های کارکنان در کار خود هستند. این فرضیه با پژوهش راب و رابرت (۲۰۱۳) سازگار است.

در نهایت، هنگامی که رهبران کارکنان خود را از طریق مربیگری و تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی توانمند می‌کنند، کارکنان با نشان دادن آوای خود، چه با همسالان و چه با رهبران، تمایل بیشتری به تلافی این رفتارهای توانمند دارند؛ بنابراین، صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی فرصت‌های منظم برای مشارکت در رفتار آوا را فراهم می‌کند و کارکنان می‌توانند اقداماتی را در روند بهبودی پیشنهاد دهند.

در همین راستا، باید برای افزایش آوای کارکنان تلاش شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. آوای کارکنان در بخش گردشگری، به‌ویژه در ایران، شایان توجه است، زیرا با مشکلات بسیاری از جمله تحریم و مشکلات اقتصادی روبه‌رو است؛ بنابراین، مدیران باید توجه ویژه‌ای به آوای کارکنان خط مقدم داشته باشند، زیرا اگر کارکنان خط مقدم بدانند که رهبران آن‌ها با صداقت رفتار می‌کند و از طریق مربیگری و تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی توانمندسازی می‌کنند، آوای خود را به صورت پیشنهاد‌های سازنده بیان می‌کنند. در این





سعیدا اردکانی، سعید، تاج‌پور، مهدی و حسینی، الهه (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و مخابرات شهر شیراز». فصل‌نامه مدیریت فردا، شماره ۶۰، ص ۴۷-۶۰.

شریعتی، امیرحسین و فروزان، نادیا (۱۳۹۰). «عوامل مؤثر بر شاخص‌های کیفیت خدمات در آژانس‌های گردشگری جنوب شهر اصفهان». مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۵، شماره ۱۴، ص ۱۵۳-۱۷۶.

قنبری، سیروس، زندی، خلیل، محمدی، محمد فائق و احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۴). «تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد؛ رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو». مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۴، ص ۸۶۵-۸۸۲.

کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان». فصل‌نامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۲، ص ۲۱-۴۰.

نیک‌رفتار، طیبه و حسینی، الهه (۱۳۹۵). «تأثیر دانش پیشین بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه (مورد مطالعه: آژانس‌های گردشگری مشارکت‌کننده در نمایشگاه گردشگری شهر شیراز)». فصل‌نامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۴، ص ۷۳۱-۷۴۸.

یعقوبی، نورمحمد، کوهی خور، محمد، کامالیان، امین‌رضا و تاج‌پور، مهدی (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی». فصل‌نامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۲، شماره ۲۲، ص ۱۱۷-۱۳۶.

خصوص، خلق ایده‌های جدید و منحصر به فرد برای کمک به نمایندگان مسافرتی به منظور بقادر محیط رقابتی، پشتیبانی از همکاران و پیشنهادها برای بهبود، به‌گونه‌ای که بتوانند با مشکلات اساسی پیش‌رو در جهانگردی با مقابله کنند پیشنهاد می‌شود. به‌علاوه، هنگامی که رهبران در تعیین دستورالعمل‌های روزرو، برنامه پرواز، مقصد، مراحل مسافرت و هزینه‌ها صادق هستند، کارکنان خط مقدم آن‌ها اعتماد به نفس بیشتری در ارتباط با مشتریان به‌دست می‌آورند، زیرا احساس می‌کنند که رهبران آن‌ها صادقانه به مسئولیت‌های خود عمل کرده‌اند.

### محدودیت‌ها

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که به جهت پژوهش‌های آینده اشاره می‌کند، اگرچه فرضیه‌ها بر اساس تئوری استوار است و نتایج پژوهش انتظارات نظری را تقویت می‌کند. نخست آن‌که این پژوهش فقط به نمایندگان مسافرتی منتخب شهر یزد محدود شده است. محدودیت مهم دیگر این است که این پژوهش فقط بر تأثیرات رهبران در آوای کارکنان متمرکز شده و از تأثیرات مشتریان غافل شده است. واحد نمونه‌گیری این پژوهش، کارکنان خط مقدم است که با مشتریان خود تعامل مستقیم دارند و ایده‌ها و راه‌حل‌های جدیدی را برای رفع نیاز آن‌ها ارائه می‌دهند. علاوه بر این، فرضیه‌های پژوهش با یک پرسش‌نامه آزمایش شده است که فقط داده‌های مقطعی را ارائه می‌دهد و داده‌های طولی برای مشاهده تغییرات در صداقت رفتاری رهبر، رفتار توانمندسازانه رهبر یا آوای کارکنان جمع‌آوری نشده است. بنابراین، پژوهش‌های آتی باید تأثیرات مشتریان را بر آوای کارکنان بررسی کنند و دریابند که آیا این تأثیرات کارکنان را به اشتراک‌گذاری نظرها و توصیه‌هایشان تشویق می‌کند یا سبب سخن‌گفتن آن‌ها برای تعیین و حل مشکلات بحرانی و مسائل مربوط به کار می‌شود.

### منابع

باقرزاده خداهشهری، راضیه، حسن‌زاده پسیخانی، محمدصادق و مؤذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۷). «تأثیر اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان: بررسی نقش تعدیل‌کننده رفتارهای توانمندساز مدیران». مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۲، ص ۳۲۷-۳۴۶.

حسین‌زاده، اکرم، حسن‌آبادی، داوود و استعلاجی، علیرضا (۱۳۹۵). «ارزیابی نقش آژانس‌های توریستی در توسعه گردشگری (مطالعه موردی: شهر اصفهان)». فصل‌نامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، دوره ۶، شماره ۲، ص ۱۸۵-۱۹۷.

Agarwal, S., Busby, G., Huang, R. (2018). "Special Interest Tourism: An Introduction. Special Interest Tourism: Concepts, Contexts and Cases, 1-17.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance". Journal of Applied psychology, 90(5), 945.

Albayrak, T., Karasakal, S., Kocabulut, Ö., & Dursun, A. (2020). "Customer loyalty towards travel agency websites: the role of trust and hedonic value". Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 21(1), 50-77.



integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors". *Tourism Management*, 65, 100-115.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). "An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective". *Journal of Managerial Issues*, 134-151.

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). "Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behavior". *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

Hall, C. M., & Lew, A. A. (2009). *Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach*. Routledge.

Henderson, J. C. (2003). "Communicating in a crisis: flight SQ 006". *Tourism Management*, 24(3), 279-287.

Hsiung, H. H. (2012). "Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process". *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.

Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., Sun, H., & Wang, D. (2018). "Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out". *Frontiers in psychology*, 9, 1718.

Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure". *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Karatepe, O. M., & Baddar, L. (2006). "An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict". *Tourism Management*, 27(5), 1017-1028.

Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2017). The effects of perceived behavioral integrity of supervisors on employee outcomes: Moderating effects of tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 511-531.

Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). "Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation". *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.

Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). "New approaches to employee voice and participation in organizations". *Human Relations*, 63(3), 303-310.

Chen, C. C., & Farh, J. L. (2010). "Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives". In M. H. Bond (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of Chinese psychology* (p. 599-622). Oxford University Press.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams". *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.

Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis". *Journal of Business Ethics*, 67(4), 407-419.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?". *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). "Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice". *Organization Science*, 21(1), 249-270.

Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). "Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership". *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). "Perceived leader behavioral





112-123.

Morrison, E. W. (2011). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.

Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). "Towards an integration of employee voice and silence". *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674.

Nikraftar, T., & Hosseini, E. (2016). "Factors affecting entrepreneurial opportunities recognition in tourism small and medium sized enterprises". *Tourism Review*, 71(1), 1-26.

Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). "Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland". *Tourism Management*, 79, 104029.

Özaralli, N. (2015). "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). "Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.

Poole, M. (2017). *Towards a new industrial democracy: Workers' participation in industry*. Routledge.

Raub, S., & Robert, C. (2013). "Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.

Sashkin, M. (1976). "Changing toward participative management approaches: A model and method". *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.

Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). "Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and »trickle down« among Black and non-Black employees". *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650.

Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument". *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.

Korstanje, M. E. (2017). "Tourism in the city, towards and integrative agenda on urban tourism". *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 47-48.

Krylova, K. O., Jolly, P. M., & Phillips, J. S. (2017). «Followers' moral judgments and leaders' integrity-based transgressions: A synthesis of literatures». *The Leadership Quarterly*, 28(1), 195-209.

Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). "The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

Lau, W. K., Li, Z., & Okpara, J. (2020). "An examination of three-way interactions of paternalistic leadership in China". *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 32-49.

Liao, H. (2007). "Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures". *Journal of applied psychology*, 92(2), 475.

Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). "Why and when leaders' affective states influence employee upward voice". *Academy of Management Journal*, 60(1), 238-263.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership". *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Machokoto, W., & Dzvimbo, M. A. (2020). "The Employee Voice Behaviours in African Context: The Case of Zimbabwe". *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, 3(1), 125-135.

McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). "Employee voice: A human resource management perspective". *California Management Review*, 34(3),

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Welbourne, T. M. (2011). "50 years of voice in HRM". *Human Resource Management*, 50(1), 1-2.
- White, D. W., & Lean, E. (2008). "The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment". *Journal of Business Ethics*, 81(4), 765-778.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). "Employee voice: Charting new terrain". *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). "Conceptualizing employee participation in organizations". In *The Oxford handbook of participation in organizations*.
- Yan, Z. (2018). "How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective". *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(1), 1814-1823.
- in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance". *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Strauss, G. (2006). "Worker participation—some under-considered issues". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.
- Thanika, D. J., & Darren, L. R. (2003). "A study of hotel guest perceptions in Mauritius". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 105-115.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation". *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Walker, J. R., & Walker, J. T. (2011). *Tourism concepts and practices*. Pearson Education India.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety". *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.

