



Quarterly Scientific Journal of Human Resources &
Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**The mediating role of member leader exchange
and transformational leadership in the
relationship between cultural intelligence and
phonetic behavior of Yazd education department
employees**

Davoud Mojavar Tork Abadi

Master of Education Management

Date of receipt: 29/04/1401

Date of acceptance: 01/06/1401

Review

This study was carried out with the aim of mediating the role of member leader exchange and transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and phonetic behavior. In terms of its practical purpose, its research method is descriptive and correlational, and the statistical population of this study It is formed by the employees of Yazd Education Department, whose number is equal to 320 people. In order to select the sample size, a sample of 175 people was selected by stratified random method using Cochran's formula. In order to measure cultural intelligence from Eng et al.'s questionnaire (2004), vocal behavior (Van Dien and Lippen, 1998), transformational leadership (Avilo, Bass and Jang, 1999) and finally to measure member-leader exchange from the Leyden questionnaire. and Maslin (1998) and was used. The reliability of the questionnaire was examined and confirmed by Cronbach's alpha coefficient and composite reliability and its validity by construct and content validity. Research hypotheses were analyzed using the structural equation modeling technique. The results of the research indicated that there is a positive and significant relationship between cultural intelligence and member-leader exchange, transformational leadership, and vocal behavior. The relationship between leader-member exchange and transformational leadership with vocal behavior was also confirmed. It was also found that leader-member exchange and transformational leadership play a mediating role between cultural intelligence and vocal behavior.

Keywords: cultural intelligence, employee vocal behavior, transformational leadership, member-leader exchange



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد

کدمقاله: HRC-2209-1061

نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد

داوود مجاور ترک آبادی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و دبیر آموزش و پرورش شهرستان مروست

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۹

چکیده :

این مطالعه با هدف نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، روش تحقیق آن، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد و جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد تشکیل می دهند که تعداد آن ها برابر با ۳۲۰ نفر می باشد. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران نمونه ۱۷۵ نفری به شیوه تصادفی طبقاتی انتخاب گردید. جهت اندازه گیری هوش فرهنگی از پرسشنامه انگ و همکاران (۲۰۰۴)، رفتار آوایی (ون دایان و لیپن، ۱۹۹۸)، رهبری تحول گرا (آویلو و باس و جانگ، ۱۹۹۹) و در نهایت به منظور سنجش تبادل رهبر-عضو از پرسشنامه لیدن و مازلین (۱۹۹۸) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه به وسیله ضریب- آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن توسط روایی سازه و محتوایی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که بین هوش فرهنگی با تبادل رهبر-عضو، رهبری تحولی و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رابطه تبادل رهبر-عضو و رهبری تحولی با رفتار آوایی نیز تایید شد. همچنین مشخص گردید تبادل عضو-رهبر و رهبری تحولی نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می کند.

کلمات کلیدی: هوش فرهنگی، رفتار آوایی کارکنان، رهبری تحول گرا، تبادل رهبر-عضو



مقدمه :

همزمان با گسترش تحولات سازمانی در راستای توسعه دموکراسی در سازمان‌ها، توجه به نیروی انسانی و نیازهای آنها و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و مدیریتی، افزایش یافته است. بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های کارکنان مستلزم درگیر نمودن و توجه به دیدگاه‌ها و نظرات آنها در فرآیند‌های سازمانی است، زیرا کارکنان با ارائه پیشنهادات، نگرانی‌ها و دیدگاه‌های خود در مورد کار و فعالیت‌های سازمانی به طور موثر و سازنده در سازمان درگیر می‌شوند و وضعیت موجود را با هدف بهبود آن ارزیابی و نقد می‌کنند (ویس و موریس، ۱، ۲۰۱۹). رفتارهای فعالانه کارکنان برای سازگاری در محیط‌های شغلی فرهنگی بسیار حیاتی و مهم است (آریه، والامبوا، موندجار و چو، ۲، ۲۰۱۷). یکی از رفتارهای فعال که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است رفتار صوتی یا رفتار آوایی است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهشگران رفتار آوایی را به عنوان کارمندی تعریف کرده‌اند که درباره ایده‌ها، پیشنهادات و یا نگرانی‌هایی در مورد مسایل کاری با قصد ایجاد پیشرفت سازمانی یا واحد صحبت می‌کنند (آریه و همکاران، ۳، ۲۰۱۷؛ گولان و همکاران، ۲۰۱۰، موریسون، ۴، ۲۰۱۱؛ به نقل از جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸). آوا در بسیاری از تصمیمات مدیریت منابع انسانی ارزش دارد (دان دون و گولان، ۵، ۲۰۰۷). با این حال، هنگامی که کارمندان اطلاعات مهمی برای به اشتراک گذاشتن داشته باشند، ممکن است تمایلی به صحبت کردن در مورد آن نداشته باشند. چون آوا، به دلیل جهت‌گیری تغییر، می‌تواند موجب ایجاد استرس گردد (موریسون، ۲۰۱۱). به همین دلیل، محققان را بر آن داشته است که پیش‌بینی‌های احتمالی که کارکنان را به سمت انجام رفتارهای آوایی انگیزه می‌دهد مورد بررسی قرار دهند (باری و ویلکینسون، ۶، ۲۰۱۶؛ گولان و ژو، ۷، ۲۰۱۴). متون ادبیات پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهند که عوامل زمینه‌ای مانند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (سی و لی، ۲۰۱۲)، رهبری، ساختار سازمانی و فرهنگ، و باورهای سطح جمعی (موریسون، ۲۰۱۱)، زمینه‌های مطلوب را برای ترویج آوای کارمند شکل می‌دهند. از آنجا که چنین زمینه‌ای نمی‌تواند محرکی برای همه کارکنان باشد، تحقیقات، عوامل فردی مانند وظیفه و جهت‌گیری پیشرفت (تانگیرالا و همکاران، ۲۰۱۳)، خود ارزیابی محوری (آریه و همکاران، ۲۰۱۷)، وجدان کاری (۱۰ و برونگرایی (۱۱) (لپین و ون داین، ۱۲، ۲۰۰۱) را بررسی کرده است که نشان می‌دهد با رفتار آوایی رابطه مثبت دارد (به نقل از جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

این مساله از آن جهت مهم است که کارکنانی که متعلق به گروهی با ویژگی خاص هستند، می‌توانند فاکتورهای فردی ویژه‌ای داشته باشند که رفتار آوایی آن‌ها را ارتقا دهد که این امر نیازمند محیط‌های جدید فرهنگی می‌باشد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸). یکی

Weiss & Morrison ۱

Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu ۲

Gollan ۳

Morrison ۴

Dundon & Gollan ۵

Barry & Wilkinson ۶

Gollan & Xu ۷

Tangirala ۸

core self-evaluation ۹

conscientiousness, ۱۰

extraversion ۱۱

LePine & Van Dyne ۱۲



از این عوامل زمینه ساز در محیط های جدید هوش فرهنگی ۱ است. هوش فرهنگی به عنوان "توانایی فرد در عملکرد و مدیریت مؤثر در محیط های بین فرهنگی تعریف شده است (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع کارمندان باهوش فرهنگی می توانند بر موانع فرهنگی غلبه کنند و باعث راحت تر صحبت کردن یا مشارکت بهتر در رفتار آوایی شوند (افسر و همکاران، ۲۰۱۹). در صنایع آموزشی و خدماتی، کارکنان خط مقدم نقش مهمی در تضمین موفقیت سازمانی ایفا می کنند (تیان، ۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر یکی از مهمترین اهداف سازمان های آموزشی دستیابی به اثربخشی و بهره وری است و این مهم بدون همیاری و مشارکت سرمایه انسانی سازمان ها امکان پذیر نیست (محمودی، ۱۳۸۶، به نقل از مرادی و حکیمی، ۱۳۹۷). بنابراین توجه ویژه مدیران نسبت به عوامل نگرشی و رفتاری مؤثر در فرآیندهای کاری کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. نظریه تبادل اجتماعی بلو (۱۹۶۴) به منظور ایجاد مبنایی برای درک بهتر نقش هایی که سازمان ها و مدیران در ایجاد احساس تعهد کارمندان و رفتار های سازمانی مثبت مانند عملکرد و رفتار شهروندی ایفا می کند مطرح شده است. در نظریه تبادل اجتماعی سازمان ها در جریان تبادل عضو-رهبر ۵ و حمایت سازمانی ادراک شده ۶ به کار برده شده است (وایان، شوسره، بومبروتتریک، ۷، ۲۰۰۲؛ به نقل از مرادی و حکیمی، ۱۳۹۷). نظریه تبادل عضو-رهبر چگونگی تاثیر رهبران روی رفتار اعضا را بررسی می کند و ارائه دهنده رودیکردی نظری به منظور درک رهبری در شرایط کاری است و بر اهمیت روابط بین سرپرست و هریک از زیردستان تاکید می کند (اردگان، لیدنو کرایمر، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر جهانی سازی محیط کار مستلزم این است که رهبران سازمان قادر به مدیریت شرایط مرزی و نیز زمینه داخلی باشند (افسر و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش های نشان می دهد رهبری تحول گرا قادر به توسعه و ارتباط بین مدیریت فرهنگی و تحولات سازمانی است، بنابراین می تواند به عنوان نقش میانجی در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی عمل کند (افسر و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از متغیرهای مهم که بیشتر پژوهش های سازمانی مربوط به آوای کارکنان در راستای آن می باشد، رویکرد مدیریتی یا سبک رهبری حاکم بر سازمان به عنوان متغیر مؤثر بر تقویت و توسعه آوا است (جون یون، ۹، ۲۰۱۲). درت و تروینو (۲۰۱۰) رهبران را عامل اصلی و مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان می دانند. در حقیقت کارکنان زمانی دیدگاه خود را ابراز می کنند و پیشنهاداتی را برای تغییر ارائه می دهند، که بدانند نگرانی ها و پیشنهادات خود را به یک منبع توانمند با قدرت اجرایی مناسب برای عمل، منتقل می کنند. چنانچه مدیران دیدگاه و نظرات کارکنان را صرفاً با هدف رفع مسئولیت و بدون توجه به ماهیت آن، مورد توجه قرار دهند، کارکنان نسبت به آوا دلسرد می شوند و عقاید مثبت و سازنده خود را پنهان می کنند، لذا روابط بین مدیران و کارکنان باید به گونه ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی دغدغه، ایده ها و نظریات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد و اهداف سازمان بیان

Cultural intelligence ۱

Ang et al ۲

Tian ۳

Blau ۴

leader-member exchange ۵

perceptions of organizational support ۶

Wayne, Shore, Bommer ۷

Erdogan, Liden & Kraimer ۸

Jun Yoon ۹

Detert and Trevino ۱۰



کنند(هامس ۱، ۲۰۱۲).

در این پژوهش رهبری تحول گرا به این دلیل انتخاب گردیده است که تحقیقات اخیر بر اهمیت رهبری تحول گرا در هدایت رفتارهای کارمندان در زمینه‌های مختلف فرهنگی تاکید کرده‌اند(افسر و همکاران، ۲۰۱۹؛ موچیری و همکاران، ۲، ۲۰۱۹؛ دوان، ۳، ۲۰۱۷؛ دن هارتگون ۴ و همکاران، ۲۰۱۲). علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران تحول گرا، صفاتی را نشان می‌دهند که عمدتاً توسط شایستگی های فرهنگی تقویت می‌شوند(سالیگیوری و تالیکوه، ۲۰۱۲)، و رهبری تحول گرا به طور مداوم در جهت هدایت مستقیم رفتار آوایی نشان داده شده‌است(لیو، ژو و یانگ، ۶، ۲۰۱۰).

با بررسی مطالعات پیشین، بطور کلی رابطه بین اشکال مختلف رهبری و هوش فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته‌است(پرسیترو و همکاران، ۷، ۲۰۱۹). با این حال مطالعات محدودی نیز یافت شد که رابطه بین رهبری تحول گرا و هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار می‌دهد. علاوه بر این، پژوهشگران دیگری نیز رابطه بین رفتار آوایی و رهبری تحول گرا را بررسی کرده‌اند(لیو و همکاران، ۲۰۱۰؛ یاتی و گیواو، ۲۰۱۷) و برخی نیز رابطه بین رفتار آوایی و هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار داده‌اند(جیانگ و همکاران، ۸، ۲۰۱۸). و برخی دیگر نیز رابطه بین هوش فرهنگی با تبادل عضو-رهبر و ارتباط آن با رفتار آوایی(جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ جیانگ و لی، ۹، ۲۰۱۶) را مورد بررسی قرار داده‌اند. در نهایت به نظر می‌رسد که مطالعات کمی رابطه میان هوش فرهنگی، رهبری تحول گرا، رفتار آوایی و تبادل عضو رهبر را در بین کارکنان به طور عام و کارکنان سازمان های آموزشی به طور خاص مورد بررسی قرار داده باشند. بدین منظور هدف از این پژوهش بررسی نقش میانجی رهبری تحول گرا و تبادل رهبر-عضو بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی کارکنان آموزش و پرورش شهر یزد می‌باشد تا در نهایت به این سوال پاسخ دهد که آیا بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی با نقش میانجی رهبری تحول گرا و تبادل رهبر-عضو رابطه ای وجود دارد؟

فرضیه های پژوهش

۱. بین هوش فرهنگی و تبادل عضو-رهبر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. بین هوش فرهنگی و رهبری تحول گرا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳. بین تبادل عضو-رهبر و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۴. بین رهبری تحول گرا و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۵. بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۶. تبادل عضو-رهبر نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند.
۷. رهبری تحول گرا نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند.

Hames ۱

Muchiri ۲

Duan ۳

Den Hartog ۴

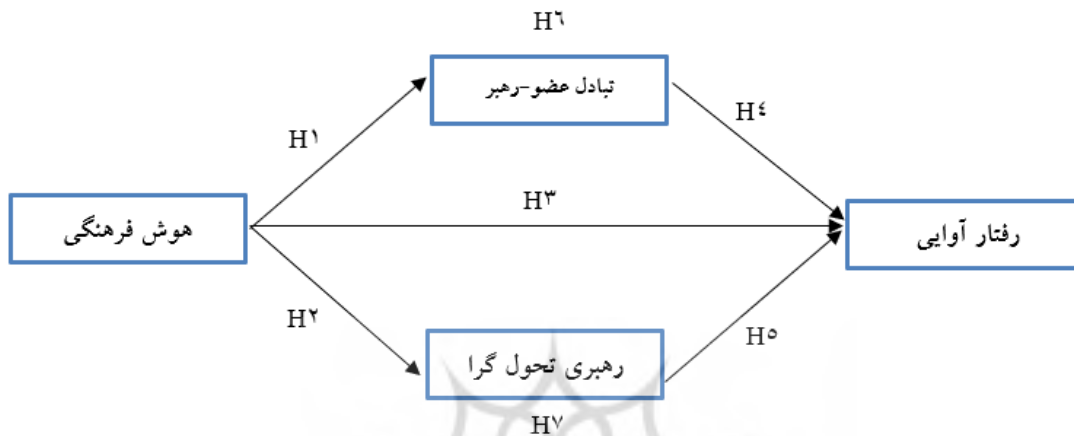
Caligiuri & Tarique ۵

Liu, Zhu, & Yang ۶

Presbitero ۷

Jiang et al ۸

Jiang & Le ۹



شکل ۱-۱- مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. این پژوهش توصیفی است از این جهت که هدف توصیف و تجزیه و تحلیل نظرات کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان یزد بوده و همبستگی به این دلیل که به بررسی نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی پرداخته شده است. از منظر هدف، کاربردی است، زیرا یافته های حاصل از تحلیل آماری آن به نوعی می تواند جهت دیگر پژوهش ها، با جامعه آماری متفاوت کاربرد داشته باشد.

جامعه آماری، تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان یزد، به تعداد (۳۲۰ نفر) بوده است (مقصود از کارکنان، کلیه کارمندان ستادی می باشد). همچنین برای تعیین حجم از فرمول حجم نمونه کوکران استفاده گردید. بنابراین از این جامعه تعداد ۱۷۵ نفر با استفاده روش نمونه گیری تصادفی طبقاتی انتخاب گردیدند. جهت اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۱۷۵ پرسشنامه عودت داده شد.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری در این مطالعه پرسشنامه به شرح زیر می باشد.

رفتار آوایی: جهت اندازه گیری رفتار آوایی از پرسشنامه ون داین و لیپین (۱۹۹۸) استفاده شد که رفتار آوایی را در چهار بعد شناخت با ۶ سوال، فراشناخت با ۴ سوال و انگیزشی با ۵ سوال، رفتاری با ۵ سوال و در قالب ۲۰ سوال می سنجد. این پرسشنامه در پژوهش های مختلفی در ایران مورد استفاده قرار گرفته است. روایی محتوایی و پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی توسط کاظمی، ودادی و عباسعلی زاده و تسلیمی و همکاران مورد تأیید قرار گرفته است (به نقل از قدم پور، ۲۰۱۱). در مطالعه قدم پور و همکاران پایایی این مقیاس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ بدست آمد (قدم پور، ۲۰۱۱). در مطالعه آهنچیان و همکاران جهت تعیین روایی ابزار از اعتبار محتوا و برای تعیین پایایی از آلفای کرونباخ استفاده کردند. پایایی ابزار برای عوامل فراشناخت ۰/۸۳، شناخت ۰/۸۶، انگیزش ۰/۸۵ و

رفتار ۰/۷۶ بدست آمد (آهنچیان ۱، ۲۰۱۲). همچنین غفاری و لطفعلی خانی (۱۳۹۲) آلفای کرونباخ برای عوامل فراشناخت ۰/۷۶، شناخت ۰/۸۴، انگیزش ۰/۷۶ و رفتار ۰/۸۳ محاسبه نمودند که نشان دهنده اعتبار مطلوب پرسشنامه می باشد. همچنین پرسش نامه در قالب سوالات بسته پاسخ با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) طراحی شده است.

رفتار آوایی: برای رفتار آوایی از پرسشنامه ون داین و لیبن (۱۹۹۸) استفاده شد. که رفتار آوایی را در قالب ۶ سوال می‌سنجد. این پرسشنامه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی نظرم، مخالف، کاملاً مخالف) تهیه و تنظیم شده است. پایایی پرسشنامه خلق دانش نیز از طریق همسانی درونی آلفای کرونباخ محاسبه شده است که ون داین و لیبن (۱۹۹۸) مقدار آنرا ۰/۸۶ اعلام کرده است که نشان دهنده اعتبار مطلوب پرسشنامه می باشد

رهبری تحول‌گرا: جهت سنجش رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه باس و آویلو (۲۰۰۰) استفاده شد که رهبری تحول‌گرا را در قالب ۲۰ سوال و بر اساس ۴ بعد ملاحظه فردی (۴ سوال)، ترغیب ذهنی (۵ سوال)، انگیزش الهام بخش (۴ سوال) و نفوذ آرمانی (۷ سوال) و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار داد. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آوردند.

تبادل رهبر-عضو: جهت سنجش تبادل رهبر-عضو از پرسشنامه لیدن و مازلین (۱۹۹۸) استفاده شد که متغیر را در قالب ۷ سوال و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار داد. آوردند. در پژوهش ساکی و همکاران (۱۳۹۲)، به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است و برای محاسبه‌ی آلفای کرونباخ از نرم افزار SPSS استفاده شد که میزان همسانی درونی این متغیر ۰/۹۱۱ محاسبه گردید که نشان از پایایی مطلوب متغیر را می دهد.

روایی و پایایی

جهت بررسی روایی پرسشنامه از تکنیک های روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. همچنین جهت سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ به کمک واریانس آزمون، توسط نرم افزار SPSS محاسبه شد، در جدول (۳-۲) ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش آورده شده است. همان طور که مشاهده می‌شود با توجه به این که برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است لذا می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد.

جدول (۱) ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

مولفه	بعد	پرسشنامه
هوش فرهنگی		۰/۸۹
رفتار آوایی		۰/۷۷
رهبری تحول‌گرا		۰/۷۸
تبادل رهبر-عضو		۰/۸۱

آزمون نرمال بودن و پراکندگی متغیرها

برای انجام آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

جدول (۲) آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرها

معیارها	تبادل رهبر-عضو	رفتار آوایی	رهبری تحول گرا	هوش فرهنگی
Z کولموگروف اسمیرنوف	۰.۰۹۱	۰.۱۴۸	۰.۰۸۸	۰.۰۹۶
سطح معناداری	۰.۱۰۶	۰.۰۷۹	۰.۱۲۷	۰.۰۷۷

بر طبق جدول (۴-۵) به دلیل اینکه سطح معناداری تمامی متغیرها از $\alpha=0.05$ بزرگتر است، پس فرض H_0 مبنی بر نرمال بودن آنها رد نمی‌شود. بنابراین در آزمون این متغیرها باید از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد.

قبل از استفاده از معادلات ساختاری می‌بایست پیش فرض‌های آن رعایت شود. بررسی توزیع داده‌ها یکی از این پیش فرض‌هاست. به هنگام تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری داده‌ها می‌بایست دارای توزیع نرمال باشند اما این شرط برای تحلیل داده‌ها با روش SEM ضروری نمی‌باشد. این در حالیست که بنا بر نظر هئیر (۲۰۱۴) نرمال بودن توزیع داده‌ها باید بررسی شود تا میزان دوری پراکندگی داده‌ها از توزیع نرمال مشخص شود. برای این بررسی پس از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف از آزمون محاسبه چولگی و کشیدگی استفاده شده است. برای یک توزیع کاملاً متقارن چولگی صفر و برای یک توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر بالاتر چولگی مثبت و برای توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر کوچکتر مقدار چولگی منفی است. کشیدگی یا kurtosis نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است و مقدار کشیدگی برای توزیع نرمال برابر ۵ می‌باشد. کشیدگی مثبت یعنی قله توزیع مورد نظر از توزیع نرمال بالاتر و کشیدگی منفی نشانه پایینتر بودن قله از توزیع نرمال است. بنا بر نظر هئیر و همکاران (۲۰۱۴) اگر ضریب چولگی متغیرها در بازه ۱ و -۱ باشد آنگاه توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول (۳) آزمون معیارهای نرمال بودن توزیع متغیرها

معیارها	تبادل رهبر-عضو	رفتار آوایی	رهبری تحول گرا	هوش فرهنگی
Skewness	-۰.۱۴۱	-۰.۶۵۰	-۰.۲۷۲	-۰.۴۶۳
Kurtosis	۰.۲۰۵	۰.۸۷۴	-۰.۱۷۷	۰.۲۶۹

جدول (۳) نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای مورد بررسی دارای توزیع نرمال می‌باشند.

بررسی همگنی و بررسی هم خطی چند گانه متغیرها

جدول (۴) آزمون لوین برای بررسی همگنی متغیرهای تحقیق

معیارها	تبادل رهبر-عضو	رفتار آوایی	رهبری تحول گرا	هوش فرهنگی
آزمون لوین	۰.۶۰۹	۰.۷۷۰	۰.۹۴۱	۰.۷۳۲
سطح معناداری	۰.۶۱۰	۰.۵۱۲	۰.۴۲۲	۰.۵۳۴

جدول (۴) نشان می‌دهد که واریانس همه متغیرها دارای تجانس است، با توجه به Sig جدول که از ۰.۰۵ بیشتر است.

جدول (۵) آزمون VIF برای بررسی عدم هم خطی چندگانه ی متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته	تولرانس	میزان VIF	متغیر مستقل	فرض
تبادل رهبر-عضو	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	هوش فرهنگی	اول
رهبری تحول گرا	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	هوش فرهنگی	دوم

سوم	تبادل عضو-رهبر	۱.۵۴۴	۰.۶۴۸	رفتار آوایی
چهارم	رهبری تحول گرا	۱.۹۹۲	۰.۵۰۲	رفتار آوایی
پنجم	هوش فرهنگی	۱.۸۴۳	۰.۵۴۳	رفتار آوایی

جدول (۵) نشان می دهد که تمامی متغیرهای مستقل دارای میزان تورم واریانس پایین تر از ۳ و تولرانس بالاتر از ۰ می باشد در نتیجه هم خطی چندگانه بین متغیرهای مستقل مشاهده نمی شود.

بررسی مدل اندازه گیری انعکاسی

برای بررسی و ارزیابی روایی و پایایی سازه های مورد بررسی در مدل تحقیق به هنگام استفاده از معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، بار عاملی هر نشانگر (گویه) بر روی هر سازه بایستی برآورد گردد. بدین ترتیب که در صورتی که بار عاملی بالاتر از ۰.۷ باشد نشانگر بالا بودن روایی همگرایی سازه هاست. همچنین، برای هر سازه سه شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ به ترتیب برای اندازه گیری روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) سازه ها محاسبه می شود. شاخص AVE نشان می دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه بوده است. از شاخص AVE برای سنجش روایی سازه استفاده می شود و از آن تحت عنوان روایی همگرا نیز یاد می شود. محققان مقدار ۰.۵ به بالا را برای مناسب بودن شاخص AVE تعیین نموده اند.

بنابراین، با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مقادیر بالاتر از ۰.۵ نشان دهنده روایی مناسب سازه مورد بررسی است. برای تعیین پایایی سازه ها در این پژوهش از روش پایایی مرکب (CP) استفاده شد. در صورتی که مقدار CP برای سازه ها بزرگتر از ۰.۶ باشد، پایایی قابل قبولی را نشان می دهند و هرچه این مقدار برای یک سازه به یک نزدیکتر باشد، پایایی آن سازه بیشتر است (کلاتنری، ۱۳۸۸). علاوه بر این، در این قسمت از شاخص آلفای کرونباخ (α) نیز برای بررسی پایایی سازه ها استفاده شد.

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \delta}$$

فرمول محاسبه پایایی ترکیبی به صورت مقابل است:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \delta}$$

که در آن:

CR: پایایی ترکیبی

λ : بار عاملی استخراج شده برای هر نشانگر در قالب تحلیل عاملی تأییدی؛ و δ واریانس خطای استاندارد شاخص ها است. در واقع، فرمول پایایی ترکیبی گویای این مطلب است که ایده آل ترین حالت زمانی به دست می آید. که مقدار CR برابر یک شود و این زمانی است که مقدار خطای شاخص (δ) که در مخرج کسر قرار می گیرد به صفر نزدیک باشد. یعنی هرچه خطا کاهش یابد، مقدار پایایی ترکیبی افزایش یافته و به مقدار یک (ایده آل ترین حالت پایایی ترکیبی) نزدیک می شود. مقدار پایایی ترکیبی بین صفر و یک در نوسان است که مقدار پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷ قابل قبول است (کلاتنری، ۱۳۸۸). پس پایایی ترکیبی به دنبال بهبود پایایی پرسشنامه از طریق حذف گویه های افزایش دهنده مقدار خطای شاخص ها است. در این پژوهش در مرحله آزمون مدل، جهت تعیین

پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد، که نتایج تحلیل عاملی تأیید و شاخص های روایی و پایایی سازه های اندازه گیری مدل در جدول (۶) آورده شده است.

نتایج جدول (۶) نشان می دهد که نشانگرهای انتخابی جهت اندازه گیری سازه های مدل از دقت لازم برخوردار بوده اند چون تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰.۷ است (هئیر و همکاران، ۲۰۱۳).

جدول (۶) مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص های روایی و پایایی سازه ها

متغیر	گویه ها	بار عاملی استاندارد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
تبادل رهبر-عضو	LME1	۰.۶۸۹	۰.۸۴۵	۰.۸۸۴	۰.۵۲۶
	LME2	۰.۷۵۰			
	LME3	۰.۸۰۱			
	LME4	۰.۸۰۵			
	LME5	۰.۶۶۳			
	LME6	۰.۸۲۱			
	LME7	۰.۶۹۲			
رفتار آوایی	PB1	۰.۸۱۱	۰.۸۹۱	۰.۹۱۷	۰.۶۴۹
	PB2	۰.۸۸۳			
	PB3	۰.۸۵۲			
	PB4	۰.۷۶۰			
	PB5	۰.۷۵۱			
	PB6	۰.۷۶۶			
رهبری تحول گرا	ملاحظه فردی	۰.۸۷۷	۰.۸۸۴	۰.۹۲۰	۰.۷۴۴
	نفوذ آرمانی	۰.۹۲۵			
	انگیزش الهام بخش	۰.۸۲۳			
	ترغیب ذهنی	۰.۸۲۱			
هوش فرهنگی	رفتاری	۰.۸۶۱	۰.۹۴۲	۰.۹۵۸	۰.۸۵۲
	شناختی	۰.۹۵۴			
	انگیزشی	۰.۹۴۴			
	فراشناخت	۰.۹۳۱			

مقدار شاخص های میانگین واریانس های استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه ها بیشتر از ۰.۵ یعنی متغیرها دارای اعتبار درونی می باشند. شاخص پایایی مرکب نیز از ۰.۷ بیشتر است که نشان از سازگاری درونی مدل های اندازه گیری انعکاسی تحقیق می باشد. بنابراین هر کدام از سازه های مدل از روایی و پایایی مطلوبی جهت اندازه گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند.

بررسی روایی واگرا (تشخیصی) برای متغیرهای تحقیق

جدول (۷) شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

متغیرها	تبادل رهبر-عضو	رفتار آوایی	رهبری تحول گرا	هوش فرهنگی
تبادل رهبر-عضو	۰.۷۲۵			
رفتار آوایی	۰.۵۲۱	۰.۸۰۵		
رهبری تحول گرا	۰.۶۵۱	۰.۷۶۳	۰.۸۶۲	
هوش فرهنگی	۰.۶۷۳	۰.۷۳۴	۰.۸۲۰	۰.۹۲۳

جدول (۷) نشان می دهد که سازه ها کاملا از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطراسلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.
بررسی کیفیت مدل

جدول (۸) شاخص های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین	ضریب حشو یا افزونگی	نیکویی برازش
تبادل رهبر-عضو	۰.۷۶۲	۰.۱۰۲	۰.۴۹۹
رفتار آوایی	۰.۸۷۳	۰.۳۵۵	
رهبری تحول گرا	۰.۸۴۵	۰.۲۰۷	
هوش فرهنگی	-	۰.۵۴۳	

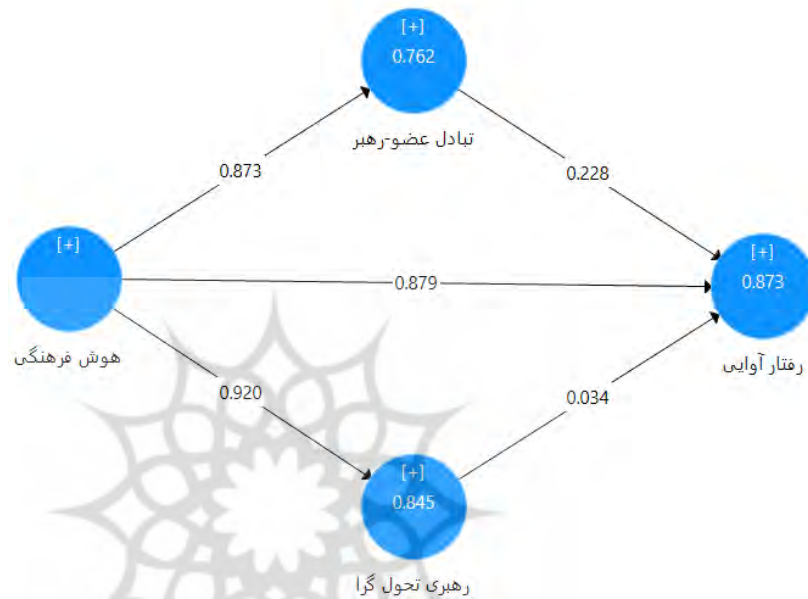
شاخص حشو یا افزونگی که همان شاخص استون- گایسلر به بررسی توانایی مدل ساختاری درپیش بینی کردن به روش چشم پوشی می باشد. وقتی مقدار این شاخص بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده و مدل توانایی پیش بینی دارد. در این تحقیق این شاخص برای متغیر محیط تبادل رهبر-عضو برابر ۰.۱۰۲، برای متغیر رفتار آوایی برابر ۰.۳۵۵، برای متغیر رهبری تحولگرا برابر ۰.۲۰۷ و برای متغیر هوش فرهنگی کارکنان برابر ۰.۵۴۳ می باشد.

همچنین مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص نیکویی برازش ۱ است. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه زیر محاسبه می شود. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۰۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی نموده اند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص های افزونگی قابل محاسبه است.

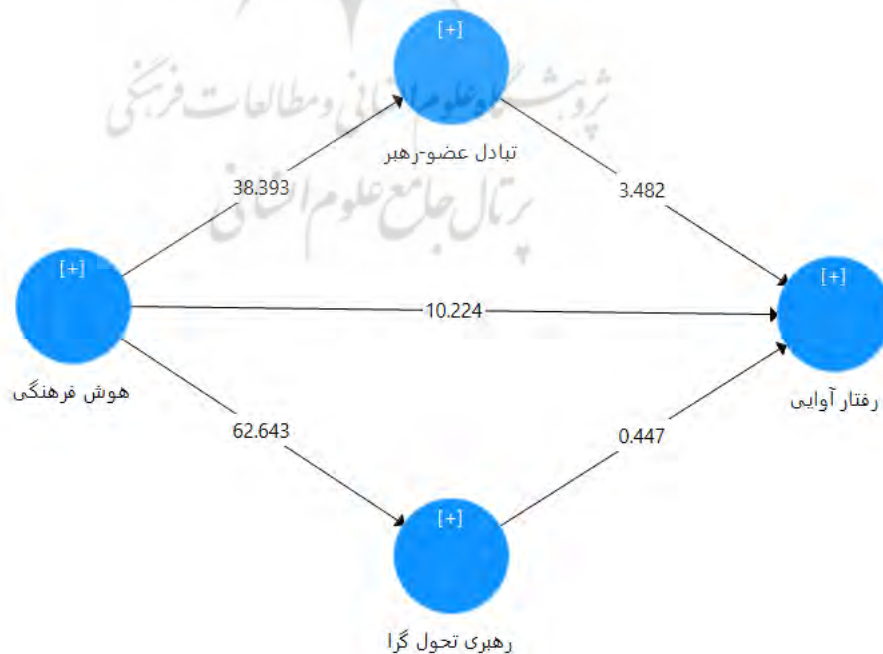
$$GOF = \sqrt{\text{Average}(\text{Comunalitie}) * R^2}$$

به باور تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص GOF در مدل PLS راه حلی عملی برای این مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص های برازش در روش های مبتنی بر کوواریانس عمل می کند و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص های مبتنی برخی دو در مدل های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده های گردآوری شده نمی پردازد. بلکه توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا نه. با توجه به مقدار ۰.۴۹۹ به دست آمده برای این مدل و نظر وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) مدل مورد استفاده در این تحقیق از نیکویی برازش قوی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل مدل مفهومی تحقیق



نمودار (۲) مدل نهایی جهت بررسی و آزمون فرضیه‌ها در حالت استاندارد



نمودار (۳) مدل نهایی جهت بررسی و آزمون فرضیه‌ها با مقادیر t

جدول (۹) نتایج فرضیات

نتیجه	P-Value	t-Value	ضریب مسیر	مسیر
تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۳۸.۳۹۳	۰.۸۷۳	هوش فرهنگی ← تبادل عضو-رهبر
تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۶۲.۶۴۳	۰.۹۲۰	هوش فرهنگی ← رهبری تحول‌گرا
تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۳.۴۸۲	۰.۲۲۸	تبادل عضو-رهبر ← رفتار آوایی
تایید فرضیه	۰.۰۶۵	۰.۴۴۷	۰.۰۳۴	رهبری تحول‌گرا ← رفتار آوایی
تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۱۰.۲۲۴	۰.۸۷۹	هوش فرهنگی ← رفتار آوایی
تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۳.۴۸۰	۰.۲۲۴	هوش فرهنگی ← تبادل عضو-رهبر ← رفتار آوایی
تایید فرضیه	۰.۰۵۶	۰.۴۴۵	۰.۰۳۱	هوش فرهنگی ← رهبری تحول‌گرا ← رفتار آوایی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی فرضیه اول، دوم و پنجم تحقیق: بین هوش فرهنگی با تبادل عضو-رهبر، رهبری تحولی و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر همین اساس ضریب مسیر مستقیم هوش فرهنگی و تبادل عضو-رهبر برابر $0/873$ با مقدار آماره t برابر $38/393$ ؛ ضریب مسیر مستقیم هوش فرهنگی و رهبری تحولی برابر با $0/920$ و مقدار آماره t برابر با $62/643$ ؛ ضریب مسیر مستقیم هوش فرهنگی و رفتار آوایی برابر با $0/879$ و مقدار آماره t برابر با $10/224$ است که بیشتر از $1/96$ می‌باشد. بنابراین ضریب مسیر مستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و پنجم پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش ساکن آذری و عبدالتاج‌دینی (۱۳۹۷)؛ ملائی و همکاران (۱۳۹۵)؛ اتار و همکاران (۲۰۱۹)؛ نگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ جنی بران (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت کارکنان باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با موقعیت فرهنگی جدیدی که با آن روبه‌رو می‌شوند را داشته باشند. در این راستا، هوش فرهنگی و توانمندسازی کارکنان به کمک سازمان خواهد شتافت. هوش فرهنگی باعث می‌شود افراد موانع فرهنگی را به آسانی رفع و مسائل بین فرهنگی را بهتر حل کنند. جهانی شدن نیاز به توانایی‌ها و مهارت‌هایی برای تعامل با افرادی از فرهنگ‌های گوناگون دارد. لذا نیاز به نوعی رهبری وجود دارد که با چالش و تنش ایجاد شده در جامعه جهانی با آگاهی و یافتن راه‌های مناسب مقابله کند (ملایی و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از وظایف اصلی رهبران، ایجاد تحول اساسی در کارکنان خود است. این وظیفه در محیط‌های کاری چند فرهنگی که هر دسته از کارکنان به فرهنگی جدا تعلق دارند، اهمیت بیشتری دارد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱). در این میان، نقش رهبرانی که سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند، بیش از پیش آشکار می‌شود. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌آفرین می‌نامند (سیدنظری و میری، ۱۳۹۰). بنابراین برخورداری کارکنان از هوش فرهنگی انگیزشی، نه تنها علاقه و اعتماد به نفس آنها را بالا می‌برد، بلکه در کمک آن به مدیران در پیاده‌سازی



رهبری تحول‌آفرین کمک می‌کند. همین امر، نه تنها امکان برخورد مناسب فرهنگی را به کارکنان می‌دهد، بلکه آنها را از دید مثبتی به رهبری برخوردار می‌کند.

نتایج حاصل بررسی فرضیه سوم تحقیق: بین تبادل عضو-رهبر و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر همین اساس ضریب مسیر مستقیم تبادل عضو-رهبر و رفتار آوایی برابر با $0/228$ می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $3/482$ است که بیشتر از 1.96 می‌باشد. بنابراین ضریب مسیر مستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. لذا می‌توان استنباط نمود بین عضو-رهبر و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرضیه سوم پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش قنبری و همکاران (۱۳۹۴)؛ جیانگ و همکاران، (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظریات سازنده خود را در راستای ارتقای برون‌داد سازمان بیان کنند (قنبری و همکاران ۱۳۹۴ به نقل همس، ۲۰۱۲) افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را بگویند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند و در نهایت علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد. از این رو به منظور بهره‌مندی مفید از نظرها و ایده‌های کارکنان، باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای این امر فراهم شود (نقوی مقدم و فهیم، ۱۳۹۲). همچنین در مبادله رهبر-عضو با کیفیت بالا، اعضا رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با رهبران خود دارند و به دنبال تکالیف کاری چالش‌برانگیز و مطلوبی هستند، توجه و حمایت بیش‌تری از طرف مدیر دریافت می‌کنند، ارتباطات موثرتری با همکاران خود برقرار می‌کنند، به تبادل نظر بیشتری با هم می‌پردازند و ایده‌ها و نظرات خود را در جهت پیشرفت سازمان مطرح می‌کنند. بنابراین در سیستم آموزش و پرورش نیز وقتی روابط بین مدیران و کارکنان مبتنی بر اعتماد باشد و یک مبادله دوطرفه بین مدیر و کارکنان وجود داشته باشد، مدیران به آنها احترام گذارند و به نیازهای آنها توجه بیشتری نمایند، کارکنان به راحتی می‌توانند در مورد مشکلات و کمبودهای موجود در آموزش و پرورش صحبت نمایند و بیشتر تمایل دارند که به اظهار نظر و ایده‌دادن درباره مسایل بپردازند و فضای کاری خود را بهبود بخشند.

نتایج حاصل بررسی فرضیه چهارم تحقیق: بین رهبری تحول‌گرا و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر همین اساس ضریب مسیر مستقیم رهبری تحول‌گرا و رفتار آوایی برابر با $0/034$ می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $0/447$ با سطح معناداری $0/655$ است که بیشتر از مقدار مفروض $0/05$ می‌باشد. بنابراین ضریب مسیر مستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشند. لذا می‌توان استنباط نمود بین رهبری تحول‌گرا و رفتار آوایی رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۹۴)؛ افسر و همکاران (۲۰۱۹) ناهمسان؛ همخوانی دارد. با توجه به تأثیری که جو حاکم بر سازمان بر میزان بروز عقاید و دیدگاه‌های کارکنان دارد، می‌توان گفت که رهبری و بخصوص ایجاد انگیزش در کارکنان می‌تواند عاملی مهم در ابراز عقاید از سوی آنان باشد. به عبارتی آوا و یا سکوت سازمان بیشتر از آن که متأثر از ویژگی‌های شخصیتی افراد باشد از جو حاکم بر سازمان متأثر است؛ و چه کسی غیر از رهبری سازمان می‌تواند این جو را تحت تأثیر قرار دهد و آن را در جهت مثبت و یا منفی حرکت دهد. آنچه از نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر تبیین می‌شود این است که میزان تأثیرگذاری رهبری و بخصوص رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی کارکنان در سطحی مناسبی است. با توجه به این که آوا در سازمان نیازمند ایجاد انگیزه در افراد است؛ و این نیازمند شخصی است که علاوه بر قدرت و توانمندی تشویق و تنبیه کارکنان و اشخاص درون سازمان را در این کار راهنما و راهبر باشد و در صورت لزوم مورد حمایت خود قرار بدهد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۵).

نتایج حاصل بررسی فرضیه ششم تحقیق: تبادل عضو-رهبر نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند. بر همین اساس ضریب مسیر غیرمستقیم نقش میانجی تبادل عضو-رهبر در رابطه بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی برابر با $0/224$ می‌باشد. مقدار آماره t برابر با $3/480$ با سطح معناداری $0/000$ است که کمتر از مقدار مفروض $0/05$ می‌باشد. بنابراین ضریب مسیرهای غیرمستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. لذا می‌توان استنباط نمود تبادل عضو-رهبر نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه ششم پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های

جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸) همسو می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت وقتی تعاملات مناسبی بین مدیران و کارکنان وجود داشته باشد و برای کارکنان احترام قائل شوند، و فرصت بیشتری جهت درک رفتارهای مختلف افراد و سازمان‌های دیگر به کارکنان داده شود، کارکنان انگیزه بیشتری برای اظهارنظر و مشارکت در تصمیمات سازمان، و تلاش جهت رفع مشکلات سازمان خواهند داشت. نتایج حاصل بررسی فرضیه هفتم تحقیق: رهبری تحول‌گرا نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند. بر همین اساس ضریب مسیر غیرمستقیم نقش میانجی رهبری تحولی در رابطه بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی برابر با ۰/۰۳۱ می‌باشد. مقدار آماره t سوبل برابر ۰/۴۴۵ با سطح معناداری ۰/۵۶۷ است که کمتر از مقدار مفروض ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین ضریب مسیرهای غیرمستقیم فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. لذا می‌توان استنباط نمود رهبری تحولی نقش میانجی بین هوش فرهنگی با رفتار آوایی ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه ششم پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های افسر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. پژوهش‌های نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا قادر به توسعه و ارتباط بین مدیریت فرهنگی و تحولات سازمانی است، بنابراین می‌تواند به عنوان نقش میانجی در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی عمل کند (افسر و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از متغیرهای مهم که بیشتر پژوهش‌های سازمانی مربوط به آوای کارکنان در راستای آن می‌باشد، رویکرد مدیریتی یا سبک رهبری حاکم بر سازمان به عنوان متغیر مؤثر بر تقویت و توسعه آوا است (جون یون، ۲۰۱۲). درت و تروینو (۲۰۱۰) رهبران را عامل اصلی و مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان می‌دانند. در حقیقت کارکنان زمانی دیدگاه خود را ابراز می‌کنند و پیشنهاداتی را برای تغییر ارائه می‌دهند، که بدانند نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را به یک منبع توانمند با قدرت اجرایی مناسب برای عمل، منتقل می‌کنند. چنانچه مدیران دیدگاه و نظرات کارکنان را صرفاً با هدف رفع مسئولیت و بدون توجه به ماهیت آن، مورد توجه قرار دهند، کارکنان نسبت به اظهار نظر و ایده دلسرد می‌شوند و عقاید مثبت و سازنده خود را پنهان می‌کنند، لذا روابط بین مدیران و کارکنان باید به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد و اهداف سازمان بیان کنند (هامس، ۲۰۱۲).

پیشنهاد‌های پژوهش

- با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:
- با استفاده از آزمون‌های اندازه‌گیری هوش فرهنگی، کارکنانی را در پست‌های دارای تعامل‌های فرهنگی متنوع منصوب کنند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند.
 - ضمن طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای توسعه هوش فرهنگی، زمینه برگزاری نشست‌ها و همایش‌های دوره‌ای با حضور کارکنان فراهم شود تا تعاملات فرهنگی بین آنها برقرار شود و کارکنان بتوانند با کسب شناخت بیشتر در خصوص هوش فرهنگی باریگر مدیران در پیاده‌سازی سبک رهبری تحولی باشند.
 - در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت هوش فرهنگی و آشنایی با ایجاد زمینه‌های رهبری تحول‌آفرین در نظر بگیرند.
 - با توجه به نقش هوش فرهنگی انگیزشی در پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین، زمینه‌های تعاملات مؤثر فرهنگی کارکنان فراهم شود؛ زیرا از این طریق، انگیزش و اعتماد به نفس آنها افزایش یافته، به تصمیم‌گیری‌های مؤثر کارکنان در موقعیت‌های پیچیده منجر خواهد شد.
 - زمینه تعامل با فرهنگ‌های مختلف را فراهم نموده و به تقویت هوش فرهنگی کارکنان بپردازند. همچنین با افزایش تعاملات، روابط میان فردی و گروهی، جو توأم با اعتماد، تشریک مساعی بین کارکنان فضای مناسبی جهت ارائه نظرات و پیشنهادات کارکنان ایجاد نمایند.
 - توجه به احساسات و عواطف کارکنان و پررنگ‌تر کردن دوستی خود با کارکنان
 - ابراز قدردانی از کارکنان به شیوه‌های گوناگون

- ایجاد یک حس اعتماد دو طرفه و حمایت و پشتیبانی از کارکنان
- ایجاد زمینه های توسعه شیوه رهبری تحول گرا در آموزش و پرورش و در نظر گرفتن دیدگاه های کارکنان و انتظارات آن ها از رهبری آموزش و پرورش
- در اولویت قراردادن انگیزش کارکنان و حمایت از آنان در ارائه دیدگاه ها و نظرات کاری کارکنان
- به کارگیری دیدگاه و نظرات مفید کارکنان در امور آموزش و پرورش و نیز تحریک و تشویق آنان به ارائه دیدگاه از سوی رهبران و در صورت لزوم ارتقای جایگاه فعلی آنان با توجه به مفید بودن ایده و نظرات آنان در جهت توسعه و پیشبرد اهداف آموزش و پرورش محدودیت های پژوهشی
۱. داده های این پژوهش تنها از بین کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد جمع آوری شده است، بنابراین در بهره گیری از نتایج این پژوهش در سایر شهرستانها و استانها باید محتاط بود. در واقع نتایج فقط به کارکنان اداره آموزش و پرورش یزد قابل تعمیم است و به سایر شهرستانها قابل تعمیم نمی باشد.
۲. با توجه به بازه زمانی این مطالعه که در دوره ای محدود از زمان انجام شده است، به همین دلیل از نتایج تحقیق نمی توان به استنتاج های قاطعی دست یافت و بدین جهت این امر مستلزم آن است که تحقیقاتی با این مضامین به دفعات و زمان های مختلف به صورت مطالعات طولی صورت گیرند.
۳. استفاده از پرسشنامه به عنوان تنها ابزار گردآوری اطلاعات که خود دارای محدودیت های ذاتی است.

پیشنهاد های آتی

این که نتایج این تحقیق را تنها می توان به کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد تعمیم داد، بررسی رابطه این متغیرها هم در سایر شهرستانها و استان ها و مقایسه ی پژوهشی
۱- با توجه به آن با نتایج این پژوهش پیشنهاد می شود.
۲- با توجه به اهمیت نقش میانجی نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی پیشنهاد می شود تا با بررسی جامع تر مولفه های این متغیرها، هر کدام از این مولفه ها به عنوان یک متغیر مکنون در جهت کاربردی ساختن مطالعه مطرح شوند.
۳- تاثیر متغیرهای محیطی (مانند میزان درآمد و رشته تحصیلی و ...) نیز به عنوان متغیر مداخله گر در مدل اصلی تحقیق بررسی شود.
۴- از روش های کیفی نیز در راستای متغیرهای پژوهش استفاده گردد.
۵- بررسی رابطه هوش فرهنگی با سبک های دیگر رهبری
۶- بررسی سبک رهبری تحولی با ابعاد و مدل های دیگری غیر از ابعاد اشاره شده در این پژوهش

منابع

مرادی، مرتضی، حکیمی، ایمان. (۱۳۹۷). نقش میانجی تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل در رابطه بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی. چشم انداز مدیریت دولتی 9(2), 43-66

Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و رهبری تحول‌گرا در رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر یزد

کدمقاله: HRC-2209-1061

Ang Soon, V.D. & Koh, C. & Yee, N, & Klaus Templer, j. & Chery Tay, N. & Anand, C. 2007. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Journal of Management and Organization Review*.(3) 335-371.

Aryee, S. & Chen, Z.X; Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 2006 Vol.59, p794.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194.

Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884. Egan, T. (2013). The Impact of Leader Coaching Behavior on Engineers' Motivation to Learn and Voicing Behavior, 120th ASEE Annual Conference and Exposition, American Society for Engineering Education, 1-18.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1149–1170.

Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes, thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University

Jiang, Z., & Le, H. (2016). Cultural Intelligence, Leader-Member Exchange, and Voice Behavior: A Study of Migrant Workers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 10734). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Gollan Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082-1112.

JunYoon, H. (2012). Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations, A Dissertation Submitted To The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota

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.

Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2019). How transformational and empowering leader behaviors enhance workplace safety: A review and research agenda. *The Journal of Developing Areas*, 53(1), 257-265.

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members. *Personnel Review*.

Tian, Q. T., Song, Y., Kwan, H. K., & Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), 25-42.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590

Weiss, M., & Morrison, E.W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Organizational behavior*, 40(1), 5-19.