

تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین

حاجیه رجبی فرجاد*

دانشیار دانشگاه علوم انتظامی

حنا نه جهانگیری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد

اسلامی واحد تهران جنوب.

DOI: 10.22067/tmj.2021.30671.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

شناخت نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر کارآیی آنها جهت به کارگیری هرچه مطلوب تر این سرمایه سازمانی یکی از دل-مشغولی های مدیران سازمان ها بوده و هست. از جمله عوامل مؤثر بر کارآیی سازمان، توجه به آوای کارکنان است. هدف این مطالعه تعیین تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین است. برای اجرای این مطالعه از روش توصیفی- همبستگی استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل دو بخش است. در بخش اول، مسئولین بخش های مختلف تخصصی و بستری در قالب رهبانی تحول آفرین به تعداد ۳۵ نفر بود که تعداد ۳۲ نفر در این پیمایش شرکت داشتند. بخش دوم، پرستاران بیمارستان شهدای تجریش به تعداد ۵۵۰ نفر بود که تعداد ۲۲۶ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع آوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه بود. برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. تحلیل داده ها نشان داد که هوش فرهنگی با ضریب مسیر (۰/۴۱۷) بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین تأثیر دارد. همچنین، هوش فرهنگی با ضریب مسیر (۰/۸۳۳) و (۰/۶۹۲) به ترتیب بر آوای کارکنان و رهبری تحول آفرین تأثیر دارد. همچنین، رهبری تحول آفرین با ضریب مسیر (۰/۱۶۰) بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که با به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین و با تکیه بر هوش فرهنگی، پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل شد و از این طریق می توان آوای کارکنان را به نحو مناسب تری درک نمود.

کلیدواژه ها: هوش فرهنگی، آوای کارکنان، رهبری تحول آفرین، بیمارستان.

* نویسنده مسئول: hajieh_rajabi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۹

مقدمه

آوای کارکنان (Staff Voice) به‌عنوان یکی از راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند (Agboola, 2011). آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. همچنین تأثیر رفتار آوا بر نوآوری باعث رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود (Danaifard et al., 2011). واسیلاگوس و همکاران (۲۰۱۱) نیز بی‌تفاوتی شغلی را به‌عنوان یکی از اثرات منفی فقدان وجود آوای کارکنان در سازمان ذکر نموده‌اند. وجود آوا در سازمان، برای کارکنان خوشایند است؛ چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود (Ardalan et al., 2015). آوای کارکنان ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارکنانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارکنانی سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوء تفاهم یا انتقاد هدایت کند (Bukner et al., 2014). در پژوهش هارلوس (۲۰۱۰)، درک مثبت کارمندان از آوا بر متغیرهای مختلف سازمانی تأثیر دارد. آن‌ها معتقدند که ابراز آوای کارمندان در سازمان به ایجاد انگیزه در آن‌ها منجر می‌شود. به‌احتمال زیاد، کارمندانی که به سازمان خود احساس تعلق نداشته باشند نمی‌توانند با سیستم سازمان خود هماهنگ باشند و در نتیجه هویت سازمان خود را نادیده می‌گیرند. با توجه به مطالب بالا در صورتی که آوای کارمندان در جهت اهداف سازمان و بهبود وضع آن باشد، آن‌ها به سازمان خود متعهد می‌شوند و در این شرایط، آوای کارمندان می‌تواند به‌عنوان منبعی بکر در جهت بهبود تصویر سازمان در اذهان عموم عمل کرده و آن‌ها را به سفیران برند تبدیل کند؛ در غیر این صورت مانند یک بمب در حال انفجار، آثار مخربی بر شهرت شرکت بر جای می‌گذارد (Bukner et al., 2014).

از آنجایی که نیروی انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود، جذب و استفاده بهینه از استعدادها، کارکنان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و طبعاً شکوفایی و بالندگی سازمان را به دنبال

خواهد داشت. یکی از ابزارهای سنتی ارزیابی و جذب کارکنان که از طرف مدیران اعمال می‌شود، سنجش هوش آنان بوده است. از سوی دیگر، امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط کار و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌گردد. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی را برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی به کار گیرند. هوش فرهنگی می‌تواند در محیط تنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند (Eskandari & Samadi, 2016)؛ اما آیا مدیران، از لزوم مسلح شدن به سلاح هوش فرهنگی، برای مواجهه با دنیایی که در مقایسه با سه چهار دهه گذشته، واجد خصایصی شده که آن خصایص، اقوام، ملیت‌ها، ادیان، مذاهب، نژادها و زبان‌ها و به‌طور کلی فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های مختلف را بیشتر در مواجهه با یکدیگر قرار داده است، آگاه‌اند؟ در چنین فضایی تعاملی چندفرهنگی، برخی افراد و سازمان‌ها توانایی بالاتری برای ارتباط با افراد و گروه‌هایی با بسته فرهنگی متفاوت نشان داده‌اند. البته پرورش و به‌کارگیری چنین قابلیت‌هایی فقط در بستری سالم و سلامت که بتوان آوای کارکنان را شنید، امکان‌پذیر است و جو موجود در سازمان‌ها و در رأس همه، مدیران و رهبران سازمان نقش به‌سزایی در به وجود آوردن این بستر ایفا می‌کنند. در همین راستا، در چند دهه اخیر محققان با تلاش‌های بی‌وقفه خود به ارائه رویکردهای نوینی در خصوص شناخت رهبری جهت رفع چالش‌های پیش روی سازمان پرداخته‌اند (Shanock & Eisenberger 2006)؛ بنابراین از آنجا که رمز موفقیت اداره هر موسسه یا سازمان به رهبری و مدیریت آن بستگی دارد، توجه به سبک‌های رهبری مانند نقش یا الگوهای هستند که بنا به ضرورت‌های سازمانی راه‌حلی را برای ما روشن می‌سازند. به‌طوری که در اداره امور یک سازمان استفاده و یا سبک‌های رهبری اجتناب‌ناپذیر است. در کل می‌توان گفت: سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری سازمان‌هاست. مدیران می‌توانند به‌وسیله سبک رهبری، خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها با نفوذ در باورها و هدف‌های کارکنان و انگیزش آنان رواج دهند (Schmidt, 2007). رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (Trapio et al., 2014).

با عنایت به این که بیمارستان‌ها دارای کارکنانی می‌باشند که به‌طور مستقیم با بیماران خود در ارتباط بوده و در بسیاری از موارد کارکنان «شامل پرستاران، بهیاران، سرپرستان اتاق‌های عمل و...» با جان بیماران

سروکار دارند. همچنین، از آنجایی که بیماران مراجعه‌کننده به بیمارستان‌ها دارای فرهنگ‌ها و پیشینه‌های متفاوتی می‌باشند، نیاز به هوش فرهنگی کارکنان برای مواجهه با موقعیت‌های چندفرهنگی بیش از پیش حس می‌شود. در این سازمان‌ها، همواره می‌توان شاهد نازل بودن بهره‌وری، کم‌توجهی به منابع انسانی، انگیزه پایین افراد و رشد آنان بوده و سازمان اغلب محیطی برای افزایش تنش و فشارهای عصبی بوده و در نتیجه این سؤالات همواره ذهن مدیران منابع انسانی سازمان را می‌کاویده که: آیا هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار است؟

مبانی نظری

آوای کارکنان

دیترت و بوریس (۲۰۰۷) معتقد است آوا عبارت است از ارتباط بین مدیریت و کارکنان، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علائق خود را بیان کنند (Detert & Burris, 2007). آوای کارکنان به دو صورت مستقیم بین مدیریت و کارکنان از طریق مشارکت یا به صورت آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. شن و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر رفتار آوا بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوا در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر دانسته‌اند. وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چراکه اظهار نظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود (Heffernan & Dundon, 2015). از آنجا که منابع انسانی را مهم‌ترین و گران‌بهارترین منبع از منابع سازمانی یاد کرده‌اند (Erkmen & Hancer, 2014). تأکید بر نقش کارمندان مورد توجه بسیاری از پژوهشگران سازمان و مدیریت قرار گرفته است. آوای کارمند شامل عقاید، نگرانی یا ایده‌هایی سازنده در مورد مسائل مرتبط با کار است و با پیامدهای مثبت بسیاری همچون نوآوری، بهبود فرآیندهای کاری و پیشگیری از بحران همراه است. آوا ابزاری مؤثر برای کارمند است که به وی کمک می‌کند که در محیط کار خود بیشتر حضور داشته باشد و برای سازمانش نوآوری کند. آوای کارمند در درجه نخست، به وسیله تمایل فرد برای بیان نارضایتی و همچنین بهبود پیشنهادها برانگیخته می‌شود. در مبانی نظری، آوا اغلب نوعی سخن‌آوردن برای ارائه نظرها و ایده‌های سازنده در مورد مسائل مربوط به کار است که به سازمان در دستیابی به اثربخشی بهتر کمک می‌کند

(Liang et al., 2012).

هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ (۲۰۰۳) از محققین مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، ولو این که این چارچوب فاقد درک کاملی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد. هوش فرهنگی به مجموعه مهارت‌هایی (از مقدماتی تا پیشرفته) اشاره دارد که به فرد اجازه می‌دهد در گذر از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر، مؤثر عمل کنند (Bukner et al., 2014). تأکید هوش فرهنگی بر قابلیت‌هایی برای تعامل با دیگران در ناهمگونی‌های فرهنگی است (Ang et al., 2012). البته باید اذعان داشت تمامی تحقیقاتی که پیرامون هوش فرهنگی صورت گرفته است، بر اهمیت و ارزش بالای آن در محیط‌های کاری تأکید نداشته‌اند. بوکسر و همکاران (۲۰۱۴) دریافته‌اند که هوش فرهنگی را می‌توان به‌عنوان رویکردی نوین در آموزش میان فرهنگی مدیران جهانی بکار برد. آنان معتقدند مهم‌ترین نقطه‌ضعف رویکردهای اخیر این فرض است که بیان می‌دارد تمامی افراد نیازمند روش‌های آموزشی مشابهی می‌باشند و هوش فرهنگی، راهنمایی شایسته برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران در جهت آموزش‌دهی به آنان در هر منطقه جغرافیایی خاص است (Earley & Peterson, 2002). ارلی و انگ (۲۰۰۳) چارچوبی شش بعدی برای هوش فرهنگی شامل ابعاد قبیله‌ای، تحلیلگر، شهودی، سفیر، مقلد و مسلط برای شناسایی مدیران بر مبنای قابلیت‌های هوش فرهنگی تعریف کرده‌اند. شواهد دیگری بیانگر آن است که میزان هوش، فرهنگی در گروه‌ها، بیانگر اعتماد فراگروهی، اتحاد و عملکردشان است (Moynihan et al., 2006). انگ و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط میان هوش فرهنگی و ساختارهای وابسته به علم پزشکی و رفاه اجتماعی مانند تصمیم‌گیری، تطابق فرهنگی و قضاوت فرهنگی را نیز مورد بررسی قرار داد.

رهبری تحول‌آفرین

مبحث رهبری و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان از جمله مباحثی است که سابقه‌ای بس طولانی داشته و نظریات گوناگونی در خصوص آن ارائه شده است (Salehi et al., 2012). با این وجود مطالعه آثار نظریه‌پردازان نوین عرصه مدیریت آشکار می‌سازد که عموم آنان بر این امر توافق دارند که شیوه مناسب رهبری نیازمند موقعیت و جایگاه متناسب با آن است که همان رویکرد اقتضایی است. در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان، به‌عنوان راهبرد پیشبردی برای رقابت‌پذیری تجاری سازمان و مدیریت منابع مدنظر محققان قرار گرفته است (Saatchi & Azizpour, 2014). رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش‌ها با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. جیوتی و کور (۲۰۱۵) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضای گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (Afsar et al., 2019).

پیشینه تحقیق

قبادی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهش را با عنوان «نقش تعهد مذهبی و تعهد حرفه‌ای در پیش‌بینی هوش فرهنگی زنان شاغل اردبیل» انجام دادند. نتایج نشان داد که تعهد مذهبی و مؤلفه‌های آن در زنان شاغل توانایی پیش‌بینی هوش فرهنگی را ندارند و تعهد حرفه‌ای با هوش فرهنگی زنان شاغل رابطه معناداری دارد. به طوری که ۱۰ درصد از واریانس هوش فرهنگی، متغیر تعهد حرفه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. سرآسیابی و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «طردشدگی در محیط کار و آوای کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان داد که طردشدگی در محل کار و ابعاد آن تأثیر منفی بر آوای کارکنان دارند. لذا پیشنهاد گردید

مدیران جهت کاهش طردشدگی در محل کار و ارتقای کارآیی و اثربخشی سازمان خود به آوای کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند. کشتگر و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی آوای سازمانی» انجام دادند. نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده و آوای سازمانی با عملکرد سازمانی در جامعه موردبررسی ارتباط وجود دارد. همچنین نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری بیانگر آن بود که بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی آوای سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان تهران از برآزش مناسبی برخوردار است. نتایج پژوهش افسر و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که نتایج نشان می‌دهد که کارکنان غیربومی با سطح بالاتری از اطلاعات فرهنگی احتمالاً رفتارهای صوتی را نشان می‌دهند. علاوه بر این، این رابطه تا حدی توسط رهبری تحول‌آفرین میانجی‌گری می‌کند. این مطالعه چشم‌انداز منحصر به فرد ارائه می‌دهد، ارائه هوش فرهنگی به عنوان یک پیشگویی شخصی از رفتار صوتی و با شناسایی مکانیزم واسطه بین‌المللی که بر این رابطه تأثیر می‌گذارد. دوآن و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی: با نقض واسطه اندازه‌ی سازمان»، به این نتایج دست یافتند: اندازه سازمان به‌طور معناداری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی به‌جز بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند (Duan et al., 2017). نتایج تحقیق آن‌ها همچنین نشان داد رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. چائو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «پیش‌آینده و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی»، به این نتایج دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیرگذار است (Chao et al., 2017). هم‌چنان نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق

هوش فرهنگی و آوای کارکنان

انتظار بر این است که افرادی که هوش فرهنگی بیشتری دارند مشکلات را به شکل مناسب‌تر در موقعیت‌های فرهنگی متنوع از جهت فرهنگی به دلیل شایستگی عالی در کشف و شناسایی، جذب، و استدلال به شکل صحیح حل و فصل کنند (Giuty & Kur, 2015). در محل کار چند فرهنگی با تنوع وسیع نیروی کار، اگر کارمند هوش فرهنگی بالاتری داشته باشد بهتر قادر خواهد بود اطلاعات را جمع‌آوری و

استفاده درست کند، کارهای احساسی، رفتاری یا شناختی در جهت سرنخ‌های فرهنگی به وجود آورد (Chao et al., 2017). با تکیه بر این بحث، هوش فرهنگی پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل می‌کند؛ بنابراین، افراد با هوش از نظر فرهنگی نسبت به هم ایجاد اطمینان می‌کنند تا ایده‌های جدید و نو را به اشتراک بگذارند و در نتیجه بیشتر حرف بزنند (Ansari et al., 2012). آن‌ها می‌دانند که به‌منظور درک واقعی یک ایده باید حمایت اجتماعی به نفع آن ایده ایجاد کنند. در انجام این کار آن‌ها تلاش می‌کنند شک، ترس و تردیدهای مرتبط با ایده‌های تغییر محور را به حداقل برسانند. آن‌ها باید کاملاً به‌طور مشروح سخن بگویند تا حمایت اجتماعی در عملی کردن واقعی یک ایده جدید را به دست آورند. جانسون و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که کارمندان با هوش از نظر فرهنگی در سازمان‌هایی که محل کار متفاوتی دارند، به دلیل توانایی‌شان برای درک ایدئولوژی‌های فرهنگی دیگران و در نتیجه عمل مطابق انتظارات همکاران، بهتر کار می‌کنند. همچنین آن‌ها با داشتن شناخت از نشانه‌های فرهنگی که دیگران در محیط‌های کاریشان به کار می‌برند، به‌خوبی می‌دانند که چه بگویند، چه وقت بگویند و چگونه بگویند؛ به‌طور مثال، اگر کارمند دارای سطح بالاتری از هوش فرهنگی باشد می‌تواند در ارتباط با همکاری که دارای فرهنگ غربی است غیررسمی‌تر باشد. در متن‌های کاری چندفرهنگه، فردی هوش فرهنگی بالاتری دارد، زمان و راه‌های مناسب مطرح کردن ایده‌ها و پیشنهادهای جدید را می‌داند و چارچوب‌های کلی فرهنگ‌ها را دقیق‌تر می‌شناسد (Le et al., 2016).

هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین

محققان دریافته‌اند که هوش فرهنگی با رهبری مرتبط است (Solomon & Steyn, 2017) و دریافته‌اند که مهارت‌های اجتماعی برای رهبری اثربخش اهمیت دارند. در زمینه رهبری تحول‌آفرین و هوش فرهنگی، تحقیقات اندکی صورت گرفته است. این تحقیقات اندک برخی روابط را به دست آورده‌اند؛ به‌طور مثال، دوآن و همکاران (۲۰۱۷) یک رابطه مثبت معنی‌دار بین هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین در تحقیقی از رهبران مدرسه بین‌المللی به دست آورده‌اند. باکس و همکاران (۲۰۱۵) یک همبستگی بین ریزمولفه‌های هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران حاصل از دو کمپانی «فورچون ۵۰۰» به دست آوردند. مؤلفه کلیدی هوش فرهنگی توانایی فرد برای درگیر شدن در عمل تعدیل‌پذیر است (Trevarthen, 2009). لذا، مهارت‌های هوش فرهنگی که شامل توانایی برای پذیرش رفتارها و خواندن و فهمیدن سرنخ‌های فرهنگی است و دیگران به نمایش می‌گذارند به محتمل‌ترین شکل به مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین فرد کمک می‌کند چون یک رهبری تحول‌آفرین قدرت دارد فرهنگ

سازمانی را بشناسد. اگر رهبر تحول آفرین فرهنگ سازمانی را بشناسد مهارت درک و شناخت تفاوت‌های فرهنگی دیگر همچون فرهنگ‌های ملی را نیز خواهد داشت. همچنین، رهبران تحول آفرین خود را به چالش می‌کشند از این رو ممکن است انگیزه داشته باشند فرهنگ‌های جدید را کشف کنند چون تعامل با یک فرهنگ جدید اغلب چالش به شمار می‌رود.

رهبری تحول آفرین و صدای کارکنان

آوای کارکنان ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارکنانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند، نسبت به اظهار نظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوء تفاهم یا انتقاد هدایت کند؛ به طور مثال دوان و دیگران (۲۰۱۷) اعلام کرده‌اند که رهبری تحول آفرین به کارمندان امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. کارمندان با داشتن تبادلات و ارتباطات غیررسمی‌تر با سرپرست معمولاً از حمایت و پاسخگویی سرپرست در محل کار بیشتر سود می‌برد (Fix & Sias, 2006) و به دلیل موانع بالقوه فرهنگی برای کارمندانی که ممکن است به این حمایت بیشتر از طرف سرپرستانشان قبل از درگیر شدن در صدای کارمندان نیاز داشته باشند.

نقش میانجی رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که رهبران تحول آفرین از امنیت روان‌شناختی کارکنانشان حمایت می‌کنند، یا این باور که درگیر شدن در رفتارهای ریسک‌پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود؛ از این رو نگرانی‌های منفی درباره اظهار نظر را کاهش می‌دهند که به نوبه خود صدای کارمندان را موجب خواهد شد. فرض دوان و همکاران (۲۰۱۷) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش (مؤلفه دیگر رهبری تحول آفرین) به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند،

تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضای گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (Martin et al., 2016). هوش فرهنگی بازتاب روان‌شناختی هنجارهای تبادل اجتماعی کارمندان را تسهیل می‌کند و منجر به یک تمایل بیشتر برای حفظ روابط بهتر با رهبران به‌ویژه در محیط‌های گوناگون از نظر فرهنگی می‌شود. محققان مدعی هستند که افراد دارای هوش فرهنگی بالاتر، معمولاً از ظرفیت‌های فکری سود می‌برند که فرایندهای روان‌شناختی آن‌ها را در تصدیق پدیده‌های رابطه در محل کارهای بین فرهنگی هدایت می‌کند. از آنجایی که ویژگی‌هایی (مثل الزامات شخصی و اعتماد) و هنجارها (مثل هنجارهای رابطه متقابل) محکم‌کننده تبادل اجتماعی در سرتاسر گروه-های فرهنگی متفاوت هستند (Le et al., 2016)، تحقق روابط تبادل کیفی ممکن است کارکنان را ملزم به پردازش فکری و فهم درست این ویژگی‌ها و هنجارها کند.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

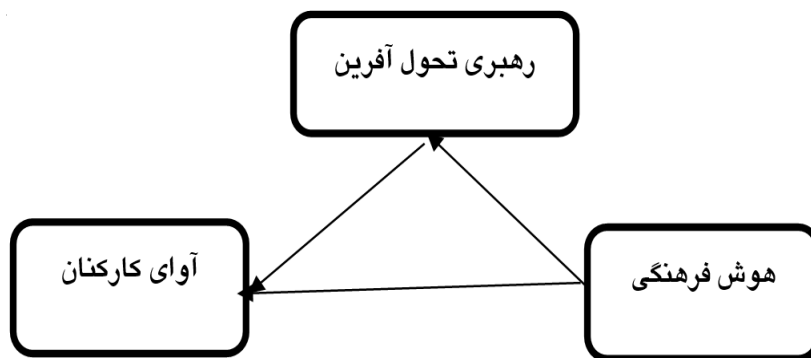
هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.
۲. هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.
۳. رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق، هوش فرهنگی به‌عنوان متغیر مستقل، آوای کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته و رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر میانجی مطرح و مدل مفهومی زیر تدوین گردید.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق (Afsar et al., 2019)

روش بررسی

برای اجرای این مطالعه از روش توصیفی-همبستگی استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل دو بخش است. در این تحقیق، منظور از رهبران تحول آفرین، مسئولین بخش‌های مختلف تخصصی و بستری بود که تعداد آن‌ها ۳۵ نفر بود که تعداد ۳۲ نفر در این پیمایش شرکت داشتند. بخش دوم، پرستاران بیمارستان شهدای تجریش به تعداد ۵۵۰ نفر بود که تعداد ۲۲۶ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود. با توجه به اینکه سه متغیر در این پژوهش بررسی شد، از سه پرسشنامه استفاده شد.

الف) پرسشنامه آوای کارکنان زهیر و اردوقان (۲۰۱۱): این پرسشنامه توسط زهیر و همکاران در سال ۲۰۱۱ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه سه مؤلفه آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعات مختلفی تأیید شده است. از جمله پژوهش سرآسیابی و همکاران (۲۰۱۷) که در آن مطالعه ضریب آلفای کرونباخ برای کل آوای کارکنان ۰/۸۴ و برای زیرمقیاس‌های آوای مطیع، ۰/۷۵، آوای تدافعی، ۰/۸۶ و آوای نوع‌دوستانه ۰/۷۹، به دست آمده است.

ب) پرسشنامه هوش فرهنگی افسر و همکاران (۲۰۱۹): این پرسشنامه در توسط افسر و همکاران در سال ۲۰۱۹ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعه انجام شده توسط افسر و همکاران (۲۰۱۹) به صورت محتوایی تأیید شده است. در پژوهش یاد شده، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای کل هوش فرهنگی ۰/۸۳ و برای زیرمقیاس‌های

فراشناختی، ۰/۷۴، شناختی، ۰/۷۸، انگیزشی، ۰/۷۷ و رفتاری، ۰/۸۱ به دست آمده است.

ج) پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۴): این پرسشنامه در باس و اولیو در سال ۲۰۰۴ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه چهار مؤلفه نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، توجه فردی و ترغیب ذهنی را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعات مختلفی تأیید شده است. از جمله پژوهش صمدی و همکاران (۲۰۱۷) که در آن مطالعه ضریب آلفای کرونباخ برای کل رهبری تحول‌آفرین ۰/۸۷ و برای زیرمقیاس‌های نفوذ ایده‌آل، ۰/۷۹، انگیزه الهام‌بخش، ۰/۸۲، توجه فردی، ۰/۸۶ و ترغیب ذهنی، ۰/۸۲ به دست آمده است.

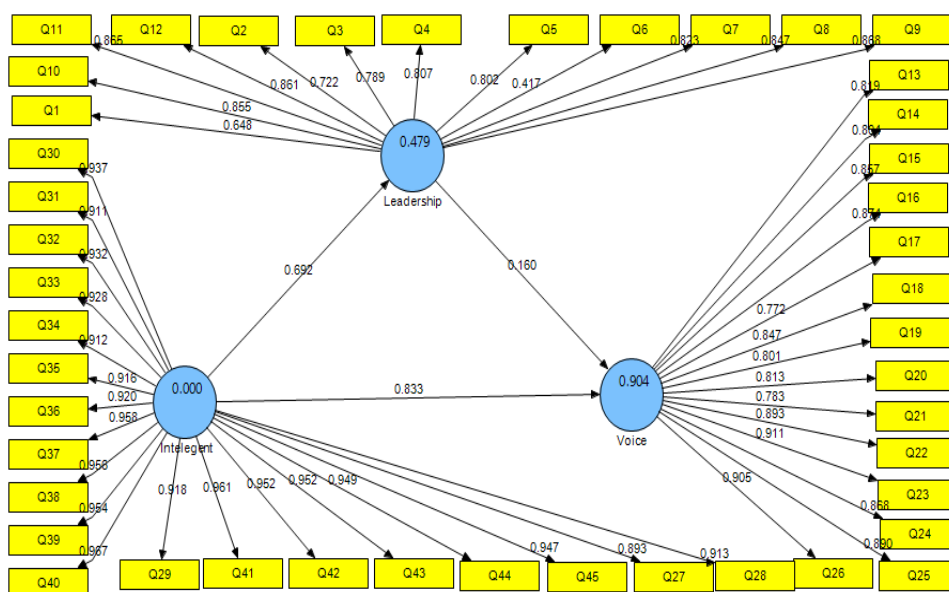
پس از ورود اطلاعات مطالعه در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ در قسمت توصیف اطلاعات به ارائه میانگین و انحراف معیار متغیرهای مطالعه و در بررسی تأثیر متغیرهای مطروحه در تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

برای رعایت ملاحظات اخلاقی در این مطالعه مجوزهای لازم از معاونت تحقیقات دانشگاه کسب و به مدیریت بیمارستان شهدای تجریش ارائه شد و همچنین به نمونه‌های پژوهش اطمینان داده شد که پرسشنامه‌ها بی‌نام بوده و به صورت گروهی و نه فردی تحلیل قرار خواهند گرفت و نتایج پژوهش بدون ذکر نام منتشر خواهد شد و در صورت تمایل بیمارستان تعهد گردید که نتایج تحقیق در اختیارانشان قرار گیرد.

نتایج

در این مطالعه تعداد ۲۱۸ نفر از کارکنان و پرستاران شهدای تجریش مورد مطالعه قرار گرفتند. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد با (۴۲/۷ درصد) و فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان زن با (۵۷/۳ درصد) است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب مدرک تحصیلی کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس با (۴۶/۳ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با (۲ درصد) است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب سن کارکنان، کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سن بالاتر از ۵۰ سال با (۱۳/۳ درصد) و بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با (۳۷/۶ درصد) است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب تأهل کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان متأهل با (۵۶/۵ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مجرد با (۴۳/۵ درصد) است. فراوانی آزمودنی‌ها برحسب سابقه

خدمت کارکنان، کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال با (۷/۸) درصد و بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال با (۳۰/۳) درصد است. برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس پرداخته می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری، ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به شکل (۱)، بار عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۵ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.



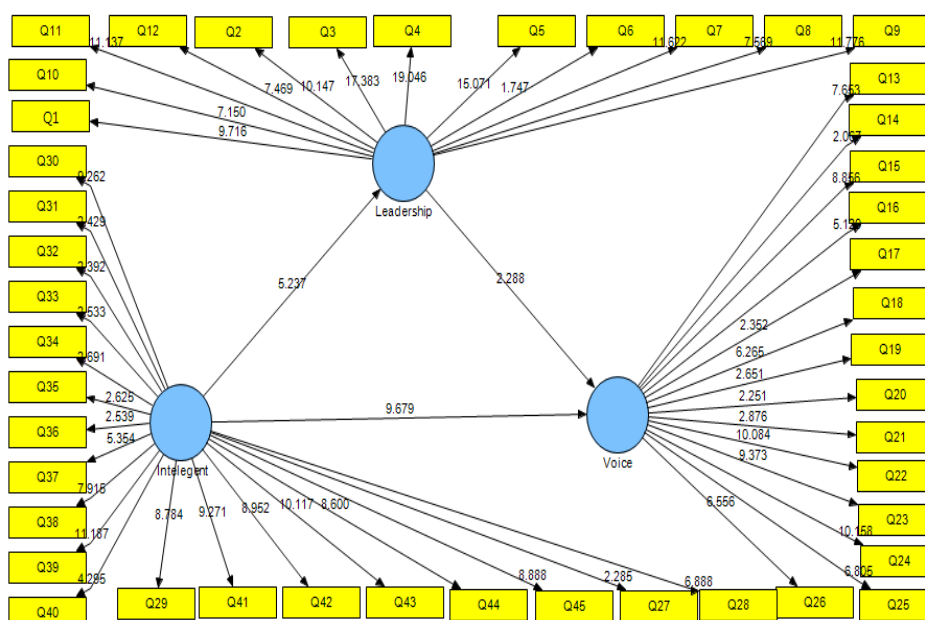
شکل (۲): مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب استاندارد با مقادیر (P-Value = ۰/۰۰۰) فرضیه‌های پژوهش

سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): برازش مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	ضرایب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رهبری تحول‌آفرین	۰/۹۴۱	۰/۹۴۹	۰/۶۱۶
هوش فرهنگی	۰/۹۹۲	۰/۹۹۲	۰/۸۷۵
آوای کارکنان	۰/۹۶۹	۰/۹۷۲	۰/۷۱۷

بررسی مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش؛ با توجه به این که مقدار آماره T برای متغیرهای مدل بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند.



شکل (۳): مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر T-Value فرضیه‌های پژوهش

خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): خلاصه آزمون فرضیه‌های یک تا سه تحقیق

فرضیه‌ها	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۸۳۳	۹/۶۷۹	۰/۰۰۰	عدم رد
هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.	۰/۶۹۲	۵/۲۳۷	۰/۰۰۰	عدم رد
رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد.	۰/۱۶۰	۲/۲۸۸	۰/۰۰۰	عدم رد

همچنین برای بررسی متغیر میانجی از آزمون VAF^1 استفاده گردید. نتایج آزمون VAF در جدول ۳ درج گردیده است.

$$VAF = \frac{\text{ضریب مسیر بین مستقل و میانجی} \times \text{ضریب مسیر بین میانجی و وابسته}}{(\text{مستقل و میانجی} \times \text{ضریب مسیر بین میانجی و وابسته} + \text{ضریب مسیر بین وابسته و مستقل})}$$

$$= ۰/۴۱۷$$

جدول (۳): خلاصه آزمون فرضیه اصلی

فرضیه	ضرایب VAF	نتیجه
هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.	۰/۴۱۷	یعنی تقریباً نیمی از اثر کل هوش فرهنگی بر آوای کارکنان از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین از امنیت روان‌شناختی کارکنانشان حمایت می‌کنند، یا این باور که درگیر شدن در

¹ Variance Accounted For

رفتارهای ریسک‌پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود، از این رو، نگرانی‌های منفی درباره اظهار نظر را کاهش می‌دهند که به‌نوبه خود آوای کارمند را موجب خواهد شد. فرض دوان و همکاران (۲۰۱۷) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان یکی از مؤلفه رهبری تحول‌آفرین به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضا گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آنها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند. وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند.

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان ادعا نمود که افرادی که هوش فرهنگی بیشتری دارند مشکلات را به شکل مناسب‌تر در موقعیت‌های فرهنگی متنوع از جهت فرهنگی به دلیل شایستگی عالی در کشف و شناسایی، جذب، و استدلال به شکل صحیح حل و فصل می‌نمایند. از آنجایی که در محل کار چند فرهنگی با تنوع وسیع نیروی کار، اگر کارمند هوش فرهنگی بالاتری داشته باشد بهتر قادر خواهد بود اطلاعات را جمع‌آوری و استفاده درست کند، کارهای احساسی، رفتاری یا شناختی در جهت سرنخ‌های فرهنگی به وجود آورد و با تکیه بر این بحث، هوش فرهنگی پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل نماید و از این طریق می‌تواند آوای کارکنان به نحو مناسب‌تری درک نماید؛ بنابراین، افراد با هوش از نظر فرهنگی نسبت به هم ایجاد اطمینان می‌کنند تا ایده‌های جدید و نو را به اشتراک بگذارند و در نتیجه بیشتر حرف بزنند. آنها می‌دانند کی و کجا و چگونه این چارچوب‌ها را به کار ببرند و خود را به سمت یادگیری مداوم قواعد فرهنگی جدید سوق دهند و رفتارهای کلامی و غیر کلامی خود را منعطف کنند تا نیازهای فرهنگی را برآورده سازند. هنگام برقراری ارتباط با کارمندان دارای فرهنگ آسیایی، فرد باید مراقب چارچوب‌های فرهنگی نظیر نرم صحبت کردن، ارائه اطلاعات به شکل چهره به چهره، انتشار برنامه‌های جلسه قبل از آمادگی قبلی آنها، غلبه بر بدبینی آنها از طریق در نظر گرفتن

اهداف جمعی قبل از اهداف شخصی، و کمک به آن‌ها برای بیان نظرات از طریق از بین بردن ترس و تردید آن‌ها باشد. یک رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رفتارهای دلبخواهی، غیر اجباری، و شهروندی سازمانی قبلاً در آثار علمی اثبات شده است. فردی که از گوناگونی‌های فرهنگی کارگران دارای فرهنگ مختلف خبر دارد همیشه در کمک به دیگران احساس راحتی می‌کند و مراقب خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها است. اگر کارمندی با یک فرهنگ از ورود فرد جدیدی با فرهنگ دیگر اطلاع نداشته باشد احساس خجالت و شرم خواهد کرد و تمایلی به ارائه کمک طی مرحله جهت‌گیری به دلیل نبود شناخت از فرهنگ، سلاقی و ارزش‌های این همکار نخواهد داشت.

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات دترت و بوریس (۲۰۱۳)، افسر و همکاران (۲۰۱۹) و ژانگ و رود (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که مهارت‌های اجتماعی برای رهبری اثربخش اهمیت دارند. مؤلفه کلیدی هوش فرهنگی توانایی فرد برای درگیر شدن در عمل تعدیل‌پذیر است. لذا، مهارت‌های هوش فرهنگی که شامل توانایی پذیرش رفتارها و خواندن و فهمیدن سرنخ‌های فرهنگی است و دیگران به نمایش می‌گذارند به محتمل‌ترین شکل به مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین فرد کمک می‌کند؛ چون یک رهبری تحول‌آفرین قدرت دارد فرهنگ سازمانی را بشناسد. اگر رهبر تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی را بشناسد مهارت درک و شناخت تفاوت‌های فرهنگی دیگر همچون فرهنگ‌های ملی را نیز خواهد داشت. همچنین، رهبران تحول‌آفرین خود را به چالش می‌کشند. از این‌رو ممکن است انگیزه داشته باشند فرهنگ‌های جدید را کشف کنند؛ چون تعامل با یک فرهنگ جدید اغلب چالش به شمار می‌رود. رهبران تحول‌آفرین به دیگران توجه خاصی می‌کنند و برای آنکه بتوانند با کارمندان به شکل انفرادی و ملاحظه‌کارانه برخورد کنند باید تفاوت‌های بین فرهنگی را که جنبه‌ای از هوش فرهنگی است، بشناسند. هوش فرهنگی پای دانش شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی و تفکر درباره موقعیت‌های فرهنگی و سؤال از فرضیات که احتمالاً هنگام شناخت فرهنگ سازمانی مفید خواهد بود و مهارت رهبران تحول‌آفرین است را به میان می‌آورد. هوش فرهنگی همچنین تمایل برای پذیرش یک محیط فرهنگی جدید و هم‌علاقه به محیط‌های نو است. رهبران تحول‌آفرین در حال هدایت شدن به سوی یک بینش جدید هستند و بنابراین پای تغییر سازمان و فرهنگ در این سازمان را به میان می‌آورد. هوش فرهنگی متضمن شناخت از زمان و نحوه عمل به شکل صحیح در محیط‌های گوناگون است که احتمالاً به نظر مهارتی می‌رسد که به توانایی رهبران تحول‌آفرین برای تشویق دیگران مرتبط می‌شود. چون هر فردی به شکل متفاوت تشویق می‌شود و بنابراین یک رهبر

تحول‌آفرین باید رفتارش برای اثربخش بودن تغییر دهد.

یافته‌های تحقیق نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) و زانگ و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان ادعا نمود که آوای کارمند ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارمندانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوء تفاهم یا انتقاد هدایت کند. به‌طور مثال دوان و همکاران (۲۰۱۷) اعلام کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به کارمند امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. کارمند با داشتن تبادلات و ارتباطات غیررسمی‌تر با سرپرست معمولاً از حمایت و پاسخگویی سرپرست در محل کار بیشتر سود می‌برد و به دلیل موانع بالقوه فرهنگی برای کارمندانی که ممکن است به این حمایت بیشتر از طرف سرپرستانشان قبل از درگیر شدن در آوای کارمند نیاز داشته باشند.

با توجه به نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در ارتباط بین هوش فرهنگی بر آوای کارکنان، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- مدیران آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل کنند؛ هر جا لازم باشد این توانایی را نیز دارند که جهت‌گیری سازمان را متحول و کارکنان خود را به پیروی از آن ترغیب کنند.

- از طرف دیگر اگر مدیران دیدگاه‌های مختلف کارکنان خود را در هنگام حل مشکلات سازمان در نظر بگیرند و از آن‌ها بخواهند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و آن‌ها را تشویق کنند که راه‌های جدیدی برای چگونگی انجام دادن کارها پیشنهاد کنند، باعث می‌شود که کارکنان این احساس را داشته باشند که در کارها مشارکت دارند.
 - مدیران باید درباره آینده خوش‌بینانه صحبت کنند و به کارکنان خود امیدواری دهند که اهداف دست‌یافتنی است. سعی کنند ایده‌ها و بینش خود را به آن‌ها با شیوه‌های واضح منتقل کنند و کارکنان را تشویق کنند که فراتر از استانداردهای تعیین شده پیشرفت کنند.
- با توجه به تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌گردد:

- صرف آموزش اطلاعات‌شناختی و مبتنی بر دانش از فرهنگ مورد نظر کافی نیست، بلکه سیستم‌های آموزشی در بیمارستان بایستی مهارت‌های فراشناختی لازم جهت یادگیری در شرایط مختلف را فراهم کنند و آموزش‌هایی برای افزایش هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی (آگاهی از فرضیات خود و دیگران) و همچنین آگاهی از ادراک انتخابی و اسنادی که اتخاذ می‌کنیم در نظر گرفته شود.

با توجه به تأثیر هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- توجه بیشتر به مسائل تعاملات میان فرهنگی در آموزش‌ها؛
- نیاز به بهبود نیازسنجی آموزشی؛
- بهره‌مندی از برنامه‌های رسانه‌ها شامل اینترنت، رادیو، تلویزیون؛
- سمینارهای داخل و خارج از کشور در مسائل میان فرهنگی.

با توجه به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین شامل بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزندگی ذهنی قابل تبدیل و ترجمه به مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری، مهارت اعتماد به دیگران و سایر مهارت‌هایی است که نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی به‌ویژه مدیران ایفا می‌نماید. با این توجه پیشنهاد می‌شود واحد آموزش خاص جهت آموزش مهارت‌های برشمرده برای مدیران برنامه‌ریزی و ساختاردهی گردد. این واحد می‌تواند به‌طور مشخص یکی از زیرشاخه‌های واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده و تحت عنوان برنامه تأمین مدیران به فعالیت بپردازد.
- در بخش توسعه مدیران که از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های بازآموزی ضمن خدمت صورت می‌گیرد، توجه به ارائه کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه‌های جدید رهبری و مدیریت می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد پتانسیل‌های بالقوه لازم برای رهبری در میان مدیران بیمارستان گردد.

به‌منظور غنا بخشی به پژوهش حاضر، انجام پژوهش‌های زیر به محققان آتی توصیه می‌گردد:

- بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و بهره‌وری منابع انسانی؛
- بررسی رابطه میان هوش فرهنگی با تعهد سازمانی؛
- بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر موفقیت شغلی.

تشکر و قدردانی

از تمامی افراد یاری‌دهنده در انجام این پژوهش و کارکنان و پرستاران بیمارستان شهدای تجریش، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

Afsar, B.; Asad, S.; Shah, S. & Anees, W. (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.

Agboola, T. C. (2011). Effects of information technology on organizational communication: a case study of a selected healthcare organization. the florida state university college of communication.

Ang, S.; Van Dyne, L. & Tan, M. L. (2016). Cultural intelligence. *Cambridge handbook of intelligence*, 582–602.

Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.; Ng K, Y.; Templer, K.J.; Tay, C. & Chandrasekar N. A. (2012). Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. 3(3), 335-317.

Ansari, M. I.; Reza, R. & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Research in Business and Social Science*. 3(14).

Ardalan, M.R.; Ghanbari, S. & Mohammadi, M. (2015). Evaluating the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice. *Quarterly Journal of Information Technology Management Studies*. 3(11), 1-24. (In Persian).

Box, J.; Converso, J. A., & Osayamwen, E. (2015). Transforming leaders through cultural intelligence.

Buckner, R. L.; Krienen, F. M., & Yeo, B. T. (2014). Opportunities and limitations of intrinsic functional connectivity MRI. *Nature Neuroscience*. 16, 832–837.

Chao, M. M.; Takeuchi, R., & Farh, J. L. (2017). Enhancing cultural intelligence: The roles of implicit culture beliefs and adjustment. *Personnel Psychology*. 70(1), 257–292.

Cheng, J. W.; Chang, S.; Ch.; Kuo, J. H., & Lu, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: the mediating role of psychological safety. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. 11, 130-140.

Crowne, K. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*. 148-163.

Danaifard, H.; Fani, A. A., & Barati, E. (2011). Explain the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Management Perspective*. 2(8), 61-82. (In Persian).

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*. 50(4), 869–884.

Duan, J.; Li, C.; Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*. 38(5).

Eaerly, P., & Ang, C. (2003). Cultural intelligence individual interaction across cultures. *CA standfors Business books*.

Erkmen, E., & Hancer, M. (2014). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. *Journal of Air Transport Management*. 3, 1-8.

Eskandari, F., & Samadi, A. (2016). Investigating and recognizing the effect of cultural intelligence on organizational health. *Organizational culture management*. 14(3), 809-828. (In Persian).

Fix, B. & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*. 23(1), 35–44.

Ghobadi, Z.; Narimani, M., & Takalovi, S. (2018). The role of religious commitment and professional commitment in predicting the cultural intelligence of working women in Ardabil. *Socio-psychological studies of women*. 16(3). (In Persian).

Harlos, K. P. (2010). When Organizational Voice Systems Fail, *The Journal of Applied Behavioral Science*. 37(3), 324-342.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2015). The role of front line managers in employee voice: A social exchange perspective. 17th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) Congress Cape Town, 07-SEP-15-11-SEP-15.

Johnson, J. P.; Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*. 37(4), 525–543.

Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management an International Journal*. 22(2), 236–258.

Kashtegar, N.; Naghshbandi, S. S., & Nobakht, Z. (2017). The relationship between perceived organizational support and organizational performance through the mediating role of organizational voice in employees of sports and youth departments. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 4(3), 119-127. (In Persian).

Le, H.; Jiang, Z., & Nielsen, I. (2016). Cognitive cultural intelligence and life satisfaction of migrant workers: The roles of career engagement and social injustice. *Social Indicators Research*. 1–21.

Liang, J.; Farh, C., & Farh, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*. 55, 71-92.

Martin, R.; Guillaume, Y.; Thomas, G.; Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*. 69(1), 67–121.

Moynihan, L. M.; Peterson R. S., & Earley P. C. (2006). Cultural intelligence and the multinational team experience: does the experience of working in a multinational team improve cultural intelligence? *Research on Managing Groups and Teams*. 9, 299-323.

Saatchi, M., & Azizpour A. A. (2014). Designing an effective academic leadership model. Bi-monthly scientific-research journal of Daneshvar Raftar. 12, 11. (In Persian).

Salehi, S., & Naji, S. A. (2012). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership style. *Scientific Quarterly of Student Research Committee*. 1(1), 10-15. (In Persian).

Samadi, H., & Aghajani, H. (2017). Explain the role of transformational leadership style in organizational culture. *organizational culture management*. 14(2). 499-519. (In Persian).

Sarasiabi, M. (2017). *The effect of workplace refusal on the voice of Yazd Water and Sewerage Company employees*. Master of public administration. payame noor taft university. (In Persian).

Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support. *perceived organizational support, and performance Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Shen, Y.; Todd, J.; Cody, D.; Denghua, Y. Lei, Z.; Yunlai, D., & Qinglin, Z. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32, 406-412.

Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii*, 17(1), 13.

Trevarthen, C. (2009). Embodied human intersubjectivity: Imaginative agency, to share meaning. *Cognitive Semiotics*, 4(1), 6-56.

Trybou, J.; Gemmel, P.; Pauwels, Y.; Henninck, C., & Clays, E. (2014). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 373-382.

Vasilagos, T.; Polychroniou, P., & Maroudas, L. (2017). Relationship between supervisor's emotional intelligence and transformational leadership in hotel organizations strategic innovative marketing. *Springer*, 91-95.