



آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر اساس تغییرات دو متغیر تعدیل کننده فرهنگ عام گرا/خاص گرا و تبادل رهبر-عضو

غلامعلی طبرسا^۱

علی رضاییان^۲

پریرسا فلکی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۷/۱۶

چکیده

با وجود انجام پژوهش‌هایی پیرامون تاثیر آوای کارکنان بر پیامدهای سازمانی، مطالعات اندکی به بررسی تاثیر متغیرهای دیگر در رابطه میان این متغیرها پرداخته‌اند. بنابراین با توجه به تاثیر بالای آوای کارکنان در پیامدهای سازمانی، شناخت چنین متغیرهایی اهمیت بسیار دارد. از اینرو پژوهش حاضر به بررسی نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی و تبادل رهبر-عضو در این رابطه پرداخته است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان مرکزی بانک صادرات بوده که ۲۰۶۳ نفر می‌باشد. داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری و فرضیه‌ها با روش مدلسازی معادلات ساختاری و با کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس آزمون گردیدند. براساس یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ عامگرا و بهبود روابط بین رهبران و کارکنان، اثرات مثبت آوای کارکنان بر پیامدهای سازمانی را تقویت می‌نماید. همچنین چهار راهبرد آوای کارکنان بر اساس این دو متغیر تبیین شده است.

کلمات کلیدی

پیامدهای سازمانی، تبادل رهبر-عضو (LMX)، فرهنگ عام گرا و خاص گرا، نظام آوای کارکنان.

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. G_Tabarsa@sbu.ac.ir

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. a-rezaeian@sbu.ac.ir

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) p.falaki@gmail.com

امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه رقابت فشرده، انتظارات بالای مشتریان و توجه بسیار زیاد بر کیفیت، بیش از گذشته مسئولیت پذیر و نوآور باشند و درباره مسایل و مشکلات سازمانی سخن بگویند (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱). این موضوع در سازمان‌هایی که عهده دار ارائه خدمات عمومی می‌باشند از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. بالا رفتن انتظارات شهروندان، تغییر نیازها، خواسته‌ها و علائق عمومی، موجب تغییر در محیط فعالیت سازمان‌های عمومی گردیده است. از اینرو این قبیل سازمان‌ها با چالش‌ها و مشکلات جدیدی روبرو گردیده‌اند که رویارویی با این چالش‌ها، استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمانی از جمله مشارکت کارکنان را می‌طلبد. نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و راه‌های ارتباطی باز است، ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰)، از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر را کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و ناکارآمدی نظام آوای کارکنان، می‌دانند. نظام ناکارآمد آوای کارکنان با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، جلوگیری از ارائه بازخورهای منفی، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود (ریز^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

منظور از آوای کارکنان، مشورت با آنها و اجازه دادن به آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (اوسمان و راجا^۳، ۲۰۱۳). آوای کارکنان یک مفهوم روانشناختی است که مربوط به کیفیت و کمیت بیان نظرات، احساسات و باورهای افراد نسبت به کار و سازمان است و به عنوان فرآیند افزایش انگیزه کارکنان تعریف می‌شود (کافمن^۴، ۲۰۱۵؛ کیسینگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که سیستم آوای کارکنان، تاثیر قابل توجهی در رضایت شغلی (سوبهاکاران و دیارام^۶، ۲۰۱۸؛ چنگ^۷ و همکاران، ۲۰۱۳؛ ریز و همکاران، ۲۰۱۳)، تعهد سازمانی (کیم^۸ و همکاران، ۲۰۱۸؛ وون^۹ و همکاران، ۲۰۱۶؛ راب و روبرت^{۱۰}، ۲۰۱۳)، ترک سازمان (کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ لانگ و تین^{۱۱}، ۲۰۱۱؛ ملاهی^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۰)، عجزین شدن با شغل (راک^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۷)، احساس ارزش، کنترل بر کار و ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی (گرن^{۱۴}، ۲۰۱۳)

علیرغم مطالعات بسیاری که به بررسی تاثیر مستقیم آوای کارکنان بر سایر متغیرهای سازمانی که در بالا به برخی از آنها اشاره شد، پژوهش‌های اندکی به مطالعه و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی پرداخته است. به منظور پر کردن شکاف‌ها، به دلیل دانش محدود در مورد عوامل موثر بر پیامدهای سازمانی که نقش حیاتی در بقا و رقابت پذیری سازمان دارند (سانگ^{۱۵} و

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

همکاران، ۲۰۱۷؛ وون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریز و همکاران، ۲۰۱۳؛ هولند^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریچ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۰)، پژوهش حاضر به بررسی تاثیر آوای کارکنان بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی با توجه به تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرایی و خاص‌گرایی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر می‌پردازد. همچنین چهار راهبرد سازمانی آوای کارکنان بر اساس تغییرات دو متغیر فرهنگ عام‌گرا و تبادل رهبر-عضو به صورت ماتریس سه‌گانه تعریف و ترسیم می‌کند.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

آوای کارکنان

در سال ۱۹۷۰ هیرشمن^{۱۸} برای نخستین بار اصطلاح آوا^{۱۹} را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت هر گونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد. پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید. برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده در حالی که برخی دیگر آن را منحصر به واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (فرانسا و پاهور^{۲۰}، ۲۰۱۴). به عنوان مثال ون داین و لیپاین^{۲۱} (۱۹۹۸)، آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نمودند: رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد (آوی^{۲۲} و همکاران، ۲۰۱۲). ایزنبرگ و گودال^{۲۳} (۲۰۰۱) نیز در توافق با مدل اولیه هیرشمن عنوان نمودند که آوا به تصمیم‌کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان به اشاره دارد. برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند. به عقیده تراویس^{۲۴} و سایرین (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد. آرمسترانگ^{۲۵} (۲۰۰۶) عنوان می‌نماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می‌کنند: (۱) بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان (۲) نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت (۳) مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران (۴) حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان. ماینس و پادساکف^{۲۶} (۲۰۱۴) در جمع‌بندی خود از ادبیات گذشته، آوای کارکنان را در چهار بعد آوای حمایتی^{۲۷}، آوای سازنده^{۲۸}، آوای دفاعی^{۲۹} و آوای مخرب^{۳۰} معرفی می‌کنند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۷). در جدول ۱، خلاصه‌ای از انواع آوا و ابعاد آن‌ها آورده شده است:

جدول ۱- انواع آوا و ابعاد آن (منبع: ماینس و پادساکف، ۲۰۱۴)

ابعاد	حفظ	ایجاد چالش
ارتقاء	صدای حمایتی تعریف: بیان داوطلبانه در حمایت از سیاست‌های ارزشمند، برنامه‌ها، اهداف، روش‌ها و غیره یا سخن گفتن در دفاع از این موارد زمانی که ناعادلانه مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. رفتارهای معرف: پشتیبانی از روش‌ها یا اهداف سازمانی، دفاع شفاهی از سیاست‌های سازمانی که دیگر کارمندان از آن انتقاد می‌کنند.	صدای سازنده تعریف: بیان داوطلبانه ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرهای متمرکز برای ایجاد تغییرات عملکردی سازمان در زمینه کار رفتارهای معرف: پیشنهاد برای بهبود روش‌های عملکرد استاندارد، ایده‌های پیشنهادی جدید یا موثر روش‌های کار
منع کننده	صدای تدافعی تعریف: بیان مخالفت داوطلبانه برای تغییر سیاست‌های سازمانی، روش‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمان حتی زمانی که تغییرات پیشنهادی استحقاق اعمال را داشته باشند و یا ایجاد تغییرات ضروری باشد. رفتارهای معرف: مخالفت با تغییرات سیاست‌های کاری حتی اگر این تغییرات لازم باشد، بحث کردن در مورد تغییرات حتی زمانی که تغییرات صحیح باشند.	صدای مخرب تعریف: بیان اختیاری مضرات، انتقاد یا نظرهای معیوب در خصوص سیاست‌های کاری، شیوه، روش و غیره رفتارهای معرف: تبلیغات شفاهی بد در مورد سیاست‌های سازمانی و نظرات تحقیر آمیز در مورد برنامه‌های مربوط به کار، اظهار نظر بیش از حد انتقادی در مورد چگونگی انجام هر چیزی در سازمان

دو چارچوب ارزشمند دیگر برای توضیح و پیش بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال/ انفعالی و سازنده/ مخرب می‌باشد که توسط گوردون (۱۹۹۸) ارائه شده است (جدول ۲). طبق این مدل آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته بندی می‌گردد. این چهار بعد عبارتند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب، و آوای انفعالی مخرب. آنها برای هر بعد مثال‌هایی را ذکر نموده‌اند:

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

جدول ۲- مدل دو طیفی گوردن (۱۹۹۸)

سازنده	مخرب	
تصمیم گیری مشارکتی اعتراض رسمی مباحثه و مناظره ارائه/ دریافت اطلاعات موثر ارائه پیشنهادهای	مجادلات زبانی با همکاران پر خاشگری زبانی ترک خدمت معترضانه تملق و چاپلوسی	فعال
مراوده اجتماعی حرف شنوی حمایت غیرزبانی از طریق سکوت همکاری بدون اشکال تراشی	زمزمه نارضایتی بی تفاوتی سکوت عقب نشینی	انفعالی

مدل دوم توسط ون داین و سایرین (۲۰۰۳) ارائه شده است و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است. آنها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا را معرفی نموده اند:

آوای مطیع: این نوع آوا با انگیزه بی طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود.

آوای دفاعی: در این نوع رفتار فرد با ترس از اینکه بیان ایده‌ها و نظراتش با ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد.

آوای نوع دوستانه: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان با همکاریانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد.

پیامدهای سازمانی

مسئله‌ای که در رأس هرم مسائل چالش انگیز سازمان‌ها قرار دارد، رضایت شغلی است که بر بیشتر ابعاد نتایج سازمانی به ویژه عملکرد سازمانی، وفاداری مشتری، غیبت و ترک خدمت تاثیر می‌گذارد (رامالهو^{۳۱} و همکاران، ۲۰۱۸؛ احمد، ۲۰۱۸؛ اوسن^{۳۲} و همکاران، ۲۰۱۷؛ والابی و رضایی، ۲۰۱۶؛ لو^{۳۳} و همکاران، ۲۰۱۶؛ هولند و همکاران، ۲۰۱۱، لانگ و تین، ۲۰۱۱؛ ملاهی و همکاران، ۲۰۱۰). خان (۱۹۹۰)

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

می‌گوید کارکنانی که رضایت شغلی دارند، خود را از هر لحاظ (روحی و جسمی) وقف کار می‌کنند. رضایت شغلی تنها در بردارنده حالات ظاهری مثل شوق، تمرکز، با انرژی بودن نمی‌باشد (لو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گست^{۳۴}، ۲۰۱۵؛ کریستین و همکاران، ۲۰۱۱؛ ملاهی و همکاران، ۲۰۱۰) بلکه در قالب رفتار نیز نمود پیدا می‌کند. رفتارهایی از جمله اجرای فعالانه، توسعه شغلی، کارکردن فراتر از انتظار، انطباق و سازگاری (رامالهو و همکاران، ۲۰۱۸؛ احمد، ۲۰۱۸؛ اوسن و همکاران، ۲۰۱۷؛ والایی و رضایی، ۲۰۱۶؛ داکامارا^{۳۵} و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، رضایت شغلی به عنوان یک عنصر حیاتی برای به دست آوردن هر نوع مزیت در نظر گرفته شده است (رامالهو و همکاران، ۲۰۱۸). رضایت شغلی برای سازمان‌هایی که به عنوان ستاد مرکزی فعالیت می‌کنند، بسیار مهم است، زیرا عدم وجود این عامل مهم قطعا بر سایر زنجیره‌های متصل به ستاد مرکزی تاثیر می‌گذارد (اوسن و همکاران، ۲۰۱۷).

این موضوع تنها به سازمان‌ها محدود نمی‌شود، بلکه در بسیاری از کشورها در سراسر جهان نارضایتی‌های جدی به دلیل عدم شنیده شدن وجود دارد. اینجاست که سیستم‌های آوای کارکنان، یک ضرورت اساسی برای کمک به سازمان‌ها در مقابله با نارضایتی‌های داخلی و خارجی (سابهاکاران و همکاران، ۲۰۱۸) و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان، ترک خدمت و غیبت کمتر است (میران و همکاران، ۲۰۱۸؛ وون و همکاران، ۲۰۱۶؛ راب و رابرت، ۲۰۱۳؛ اوسمان و راجا، ۲۰۱۳؛ اسلامی و قره خانی، ۱۳۹۲؛ کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ فراندل^{۳۶} و همکاران، ۲۰۱۱؛ ملاهی و همکاران، ۲۰۱۰).

مدل‌های مختلف برای بررسی ابعاد پیامدهای شغلی ارائه شده است. در این پژوهش از مدل چهار بعدی پیامدهای شغلی با رفتارهای مطلوب منابع انسانی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ترک خدمت و تحلیل رفتگی روانشناختی استفاده شده است. این مدل نه تنها شامل ملاحظات فیزیکی کارکنان است، بلکه به ابعاد روحی مانند فرسودگی روانی نیز نگاهی انداخته است. این چهار بعد نشان دهنده اهمیت یک سیستم است که از طریق آن کارمندان را وفادار و سازگار با سازمان می‌سازد، سیستمی که در آن کارکنان بر این باورند که سازمان به آنها فرصت‌های ارزشمندی می‌دهد، از جمله فرصت شرکت در فرایندهای تصمیم‌گیری (فراندل و همکاران، ۲۰۱۱).

تبادل رهبر-عضو

ریشه نظری کیفیت تبادل رهبر-عضو^{۳۷} را می‌توان در نظریه نقش و همچنین نظریه تبادل اجتماعی^{۳۸} جستجو کرد. کاربرد نظریه تبادل اجتماعی در روابط میان فرد و سازمان، به طور عمده بر توسعه رابطه‌ای متمرکز دارد که هر یک از کارکنان با مدیر خود دارند. سهم بیشتر کارکنان در این فرایند، به افزایش تعهد

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

سازمانی، کاهش تمایل به ترک سازمان و عملکرد بهتر منجر می‌شود. کارکنانی که حس حمایت را بیشتر تجربه کنند، به شکل متقابل به ارزش‌های سازمانی متعهدتر و وفادارتر می‌شوند (افسر و شاهجهان، ۲۰۱۸). مبادله رهبر عضو به عنوان یک رابطه توسعه‌ای بین رهبر و عضو، یک منبع عاطفی اجتماعی تسهیل کننده توانمندسازی و افزایش تعهد در بین کارکنان است (جادا و سوسمیتا^{۳۹}، ۲۰۱۸). پدیده تعهد، توجه عمده پژوهشگران عرصه‌های مختلف علمی را به خود جلب کرده است (ژائو^{۴۰}، ۲۰۱۴). مبادله رهبر-عضو عبارت از سیستمی از عناصر و روابط آنها که شامل اعضای یک رابطه دو عضوی و متشکل از الگوهای رفتاری به هم وابسته‌ای است که پیامدهای متقابل و دوسویه را تسهیم، مفاهیم محیطی را ایجاد و مسیرها و ارزش‌ها را خلق می‌کنند. تئوری تبادل رهبر-عضو، رهبری را به عنوان یک فرآیند، مفهوم‌سازی کرده و تمرکز آن، بر رابطه تعاملی بین رهبر با پیرو با تأکید بر فرآیند ارتباط دو عضوی است. این تئوری بر این باور است که رهبری، یک فرآیند تبادلی بین رهبر و پیروان او است. یعنی تأثیر فرودستان بر رهبران و رفتار آنها، به همان اندازه تأثیر رهبران بر رفتار فرودستان است (افسر و شاهجهان، ۲۰۱۸).

پیامدهای مبادله رهبر-عضو که به طور گسترده‌ای مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است، به تسهیل تغییر اجتماعی مثبت در سازمان‌ها کمک می‌کند. این تئوری، نشان می‌دهد که کیفیت رابطه بین رهبران و پیروان، کیفیت پیامدهای به دست آمده را تعیین می‌کند. پیامد مرتبط با روابط دارای کیفیت بالا، مثبت است و شامل ترک خدمت کمتر، عملکرد بالاتر زبردست، رفتار شهروندی^{۴۱} کارکنان، رضایت و تعهد است.

پیامدها ممکن است برای رهبران، اعضا و یا سازمان، کاربرد داشته باشد؛ اما اکثر تحقیقات، پیامدها را از دیدگاه اعضا بررسی و تأکید کرده‌اند. به طور کلی، چهار پیامد که اغلب به طور مکرر در متون مرتبط مطالعه شده، شامل: ۱- رضایت از سرپرست و رضایت کلی، ۲- ترک خدمت، ۳- تعهد و ۴- تحلیل رفتگی روانشناختی است. کاهش تعارض نقش، وضوح نقش و افزایش شایستگی پیرو از پیامدهای دیگر مبادله رهبر-عضو هستند. عملکرد، یکی از مهم‌ترین پیامدهای مبادله رهبر-عضو است. تعهد به عملکرد، توسط کارکنان هنگامی پذیرفته می‌شود که پیامدهای با ارزش، برای هر دو طرف تسهیم شود. همچنین تفویض اختیار، تعهد و خودکارآمدی حرفه‌ای^{۴۲} به طور مثبتی با مبادله رهبر-عضو مرتبط هستند. تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه رهبر-عضو با کیفیت بالا به طور مثبتی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت کارکنان رابطه دارد (افسر و شاهجهان، ۲۰۱۸؛ جادا و سوسمیتا، ۲۰۱۸؛ سانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ وانگ^{۴۳} و همکاران، ۲۰۱۶؛ لانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژائو، ۲۰۱۴). به طور خلاصه، پیامدهای مثبت فردی و

سازمانی مرتبط با مبادله رهبر-عضو، دلیل خوب و معتبری برای حداکثر کردن رابطه بین رهبران و پیروانشان است.

عام گرایی و خاص گرایی

عام گرایی و خاص گرایی مفاهیمی هستند که ریشه در نوشته‌های فرهنگی دارند (ادلر، ۱۹۸۶). عام گرایی (تعهد اجتماعی)^{۴۴} بیانگر این نگرش است که مردم اغلب مقررات و معیارهای مشابه‌ای را به کار می‌برند. به عبارت دیگر در هر شرایط به طریق مشابه با سایر اعضای جامعه رفتار می‌کنند. بنابراین در جوامع دارای فرهنگ عام گرایی تبعیض کمتر مشاهده می‌شود. در این فرهنگ تمایز و تفاوت جدی از حیث اعطای امتیازات یا اعمال قوانین و مقررات بین حوزه خصوصی و عمومی یا بین خودها (اعضاء خانواده و دوستان نزدیک) و غیر خودی‌ها وجود ندارد. در جوامع دارای فرهنگ عام گرا هر کس می‌تواند دوست یا دشمن بالقوه محسوب شود در حالیکه در فرهنگ خاص گرا نوعی تمایل و تعصب در قضاوت و تعامل با افراد مشاهده می‌شود. از انگلیس و آمریکا به عنوان جوامعی که در آن فرهنگ عام گرایی حاکمیت دارد یاد می‌شود (پیبادی ۱۹۸۵، صفحه ۲۰۸).

خاص گرایی (تعهد فرد به خود)^{۴۵} به برخورد افراد بر حسب اینکه طرف مقابل آنها چه کسی است اشاره می‌کند. در این فرهنگ افراد به دو شیوه رفتار می‌کنند، یک رفتار در حوزه خودی‌ها و رفتار دیگر در حوزه روابط (رفتار) با دیگران (غیر خودی‌ها) است، در جوامعی که تمایز و تفکیک جدی میان خودی‌ها و غیر خودی‌ها وجود دارد (مانند یونان، ایتالیا و تا حد کمتری فرانسه) ممکن است به غیر خودی‌ها با سوءظن و عدم اعتماد نگرسته شود (پیبادی ۱۹۸۵، صفحه ۱۲۹، بارزینی ۱۹۶۸، صفحه ۲۰۵). در فرهنگ عام گرا و فاقد تبعیض قوانینی که دولت، سازمان‌ها یا حتی اشخاص وضع می‌کنند ممکن است بر حسب شرایط یا موقعیت به وسیله مجریان خاص گرا اصلاح شده یا تغییر یابند. با توجه به این پدیده می‌توان نتیجه گرفت که چرا در فرهنگ‌های دارای ویژگی اجتناب از عدم اطمینان زیاد، قوانین و مقررات به وفور وجود دارد ولی در واقع به آنها عمل نمی‌شود.

فرضیه‌ها و متغیرهای پژوهش

در پژوهش هفرنان و داندن^{۴۶} (۲۰۱۵) درک مثبت کارمندان از صدا بر تعهد آنها تاثیر دارد. آنها معتقدند که ابراز صدای کارمندان در سازمان به ایجاد انگیزه در آنها منجر می‌شود که در نتیجه آن تعهد کارمندان افزایش می‌یابد. چنگ و همکاران (۲۰۱۴) ابراز داشتند که رفتار صدا نشان‌دهنده تعهد کارمندان به سازمان است. نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۴) نشان دهنده رابطه مثبت تعهد و صدای کارمندان

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

است. بنابر یافته‌های پژوهش فرندال و همکاران (۲۰۱۱)، داشتن فرصت سخن گفتن در سازمان می‌تواند به افزایش تعهد در کارمندان شود. موریسون (۲۰۱۱)، بیان می‌دارد که احساس تعهد برای تغییرات سازنده در سازمان، با صدای کارمند ارتباط مثبت و با سکوت ارتباطی منفی دارد. وکولا و بورداس^{۴۷} (۲۰۰۵) نشان دادند که عدم ابراز صدا توسط کارمندان با تعهد سازمانی آنها رابطه عکس دارد. از سوی دیگر بنا به نظر آلن و راش (۱۹۹۸)، رفتارهای حمایتی و سازنده کارمندان با تعهد آنها رابطه مثبت دارد (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۶). از نظر باهادیر و کرتل^{۴۸} (۲۰۱۶)، دنیز، نویان و ارتوسان^{۴۹} (۲۰۱۳)، کاهوسی^{۵۰} (۲۰۱۰)، اوندرا^{۵۱} (۲۰۱۷) وقتی سکوت سازمانی در سازمان افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد (دمیرتاس^{۵۲}، ۲۰۱۸). با توجه به آنچه در تحقیقات گذشته به دست آمده فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱. تبادل رهبر-عضو رابطه بین آوای کارکنان و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند.

مطالعات اولیه (پورسل^{۵۳}، ۲۰۰۳) نشان داد که اگر رفتار آوای کارکنان در سازمان‌ها بروز یابد، نگرش‌های آن به ویژه رضایت شغلی بهبود می‌یابد. باششور و اوک^{۵۴} (۲۰۱۵) بیان می‌دارند تاثیر آوای کارکنان بر روی نگرش‌های شغلی تحت تاثیر متغیرهای زمینه‌ای نظیر سبک رهبری قرار می‌گیرد. شین^{۵۵} و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که وقتی انتظارات کارکنان با رفتار رهبری در سازمان‌ها منطبق باشد، انگیزه و رضایت کارکنان افزایش می‌یابد (سانگ^{۵۶} و همکاران، ۲۰۱۸). هالند^{۵۷} و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که آوای کارکنان ارتباط مثبتی با رضایت شغلی و حس پاسخگویی آنان دارد (کیم و همکاران، ۲۰۱۸). چامبرلین، نیوتن و لپین^{۵۸} (۲۰۱۶) رضایت شغلی را یکی از پیامدهای آوای کارکنان می‌دانند (لین و همکاران، ۲۰۱۸). از لحاظ نظری، رفتارهای رهبری به دو دلیل می‌تواند بروی آوای کارکنان تاثیر گذار باشد. اولاً، صحبت کردن، در تعریف شامل تسهیم ایده‌های یک شخص با افرادی است که از نظر کارکنان در سازمان دارای قدرت تصمیم‌گیری می‌باشند. کارکنان وقتی ایده‌های خود را با رهبران سازمان تسهیم می‌کنند، احساس می‌کنند صدای آنها شنیده شده‌است. بنابراین هدف اصلی کارکنان، صحبت کردن با رهبرانشان می‌باشد. دلیل دوم این است که رهبران اختیار دادن پاداش یا تنبیه کردن، جبران خدمات، ارتقاء و انتصابات شغلی را دارا هستند. از اینرو رفتارهای رهبری ممکن است منجر به سکوت کارکنان شود. وقتی که رهبران این علامت را برای کارکنان ارسال می‌نمایند که مشتاق شنیدن آوای کارکنان هستند، زبردستان انگیزه پیدا می‌کنند تا صحبت کنند (دیتریت و بوریس^{۵۹}، ۲۰۰۷). مطالعات تجربی در انگلیس و تایوان وجود دارد که بر رابطه مستقیم بین آوای کارکنان و رضایت شغلی تأکید دارد که توسط اعتماد کارکنان و مبادله رهبر-عضو (LMX) تعدیل می‌شود (ریز و همکاران ۲۰۱۳، چنگ و

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

همکاران ۲۰۱۳). رهبران مشتاق به شنیدن آوای کارکنان، انگیزه صحبت کردن را در کارکنان ایجاد نموده و موجب رضایت شغلی آنان می‌شوند. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش فرض می‌نماید:

فرضیه ۲: تبادل رهبر-عضو رابطه بین آوای کارکنان و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.

این ایده که بروز رفتار آوای کارکنان دستاوردهای متقابلی هم برای کارکنان و هم برای سازمان‌ها دارد، ایده شناخته شده‌ای است (لویین ۶۰، ۲۰۱۸). یکی از دستاوردهایی که آوای کارکنان برای سازمان‌ها در پی دارد، عجین شدن کارکنان می‌باشد (کوئن ۶۱ و همکاران، ۲۰۱۶). واحد هوش اقتصادی ۶۲ در گزارشی که در سال ۲۰۱۴ ارائه داده، ادعا می‌کند که اگر کارکنان مورد ارزش واقع شده و صدایشان شنیده شود، اشتیاق بسیار زیادی پیدا می‌کنند تا تعهد کاملشان را نشان داده و در سازمان‌ها باقی بمانند (واحد هوش اقتصادی، ۲۰۱۴). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که عجین شدن با کار دارای نتایج سازمانی مثبتی نظیر بهبود عملکرد، افزایش وفاداری مشتری، ترک خدمت پایین‌تر و غیبت کمتر کارکنان را در پی دارد (کریستین ۶۳ و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریچ ۶۴ و همکاران، ۲۰۱۰، ساکس ۶۵، ۲۰۰۶؛ سالانوا و شوفلی ۶۶، ۲۰۰۸). مطالعه‌ای در کشور تایوان (۲۰۱۳) نشان داد که رابطه مثبت میان آوای کارکنان و رفتارها و نگرش‌های شغلی نظیر عجین شدن با کار و ترک خدمت توسط متغیر مبادله رهبر-عضو تعدیل می‌شود (چنگ ۶۷ و همکاران، ۲۰۱۳). لام ۶۸ و همکارانش (۲۰۱۶) دریافتند که سبک رهبری اخلاق‌مدار، از طریق بهبود آوای کارکنان در سازمان‌ها، تمایل آنان به ترک سازمان را کاهش می‌دهد (لام و همکاران، ۲۰۱۶). هم چنین مک کلین و همکاران (۲۰۱۳)، این نکته را روشن ساختند که رفتار آوای کارکنان در مواقعی که ویژگی‌های مدیریتی پائینی وجود داشته باشد، موجب بالاتر رفتن ترک خدمت کارکنان می‌شود (چو و بارون، ۲۰۱۶). بر همین اساس فرضیه سوم پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

فرضیه ۳: تبادل رهبر-عضو رابطه بین آوای کارکنان و ترک خدمت کارکنان را تعدیل می‌کند.

تلاش بسیاری از سازمان‌ها برای انجام اصلاحات ساختاری و محتوایی با هدف دستیابی به بهره‌وری و سودآوری بیشتر، باعث افزایش فشارهای روانی در محیط کار و تحلیل رفتگی کارکنان گردیده است. فقدان آوای کارکنان با مشکلات سلامت روانشناختی کارکنان مرتبط می‌باشد. زیرا کارکنان احساس کنند که کنترل و توانایی مقابله پائینی در موقعیت‌های استرس‌زا دارند (شوفلی و بکر ۶۹، ۲۰۰۴). تحقیقاتی که توسط بکر و همکاران (۲۰۰۳)، هاکنن ۷۰ و همکاران (۲۰۰۶)، انجام شده‌است نشان داد که تبادل اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری، به طور منفی با تحلیل رفتگی شغلی ارتباط دارند (کانوی و همکاران، ۲۰۱۵). آکین و اولوسوی (۲۰۱۶) نشان دادند که سکوت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده تحلیل رفتگی کارکنان می‌باشد. علاوه بر آن آوای کارکنان موجب بهبود نگرش‌های شغلی نظیر رضایت

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

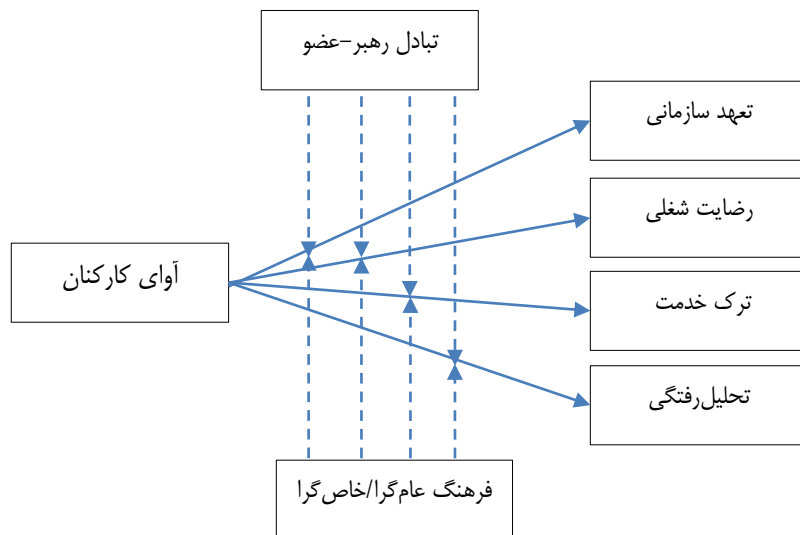
شغلی، تعهد سازمانی، عجین شدن با شغل می‌شود (راک و همکاران، ۲۰۱۷). بهبود نگرش‌های شغلی نیز تحلیل‌رفتگی کارکنان را کاهش می‌دهد. هالند و همکاران (۲۰۱۳)، دریافتند که رفتار آوای کارکنان، تحلیل‌رفتگی را کاهش می‌دهد (چو و بارون، ۲۰۱۶). اگرچه پژوهش‌های گذشته تاثیر منفی آوای کارکنان بر تحلیل‌رفتگی را تأیید کرده‌اند، اما سبک رهبری و رابطه میان رهبران و پیروان می‌تواند این تاثیر را تعدیل کند. بنابراین آنچه بیان شد ما فرض می‌کنیم:

فرضیه ۴: تبادل رهبر-عضو رابطه بین آوای کارکنان و تحلیل‌رفتگی آنان را تعدیل می‌کند.

وجود تعامل معنادار بین آوای کارکنان و فرهنگ عام‌گرا در پیش‌بینی تعهد سازمانی، ترک سازمان و تحلیل‌رفتگی روانشناختی می‌تواند به این دلیل باشد که نظام آوای کارکنان آنگونه که در این پژوهش و اغلب پژوهش‌های دیگر سنجیده می‌شود نوعی سازه ذهنی است. به عبارتی، ادراک کارمندان از وجود نظام آوای کارکنان سنجیده می‌شود نه واقعیت آن (بورک و میکلسون، ۲۰۰۷). طبیعتاً این ادراک می‌تواند همسو با نگرش کارمندان نسبت به سازمان باشد. یعنی اگر نگرش کارمندان نسبت به سازمان مثبت باشد (عدم وجود تبعیض در سازمان) حداقل تا سطوحی نظام آوای کارکنان ادراک شده افزایش خواهد یافت. از طرفی، فرهنگ سازمان (عام‌گرا/ خاص‌گرا) نیز بر نگرش افراد نسبت به سازمان تاثیرگذار خواهد بود. بدین ترتیب، هر وقت که سطح فرهنگ عام‌گرایی افزایش یابد، نگرش کارمندان نسبت به سازمان مثبت‌تر می‌شود در نتیجه، انتظار می‌رود نظام آوای کارکنان ادراک شده افزایش یابد، و برعکس آن اگر سطح فرهنگ خاص‌گرایی در سازمان افزایش یابد، نگرش نسبت به سازمان منفی‌تر می‌شود. بنابراین آنچه بیان شد ما فرض می‌کنیم:

فرضیه ۵: فرهنگ عام‌گرا/ خاص‌گرا رابطه بین نظام آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی را تعدیل می‌کند.

با توجه به فرضیه‌های مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جامعه آماری، نمونه‌گیری و روش پژوهش

براساس پیاز پژوهش ساندرز (۲۰۰۳)، جهت‌گیری پژوهش، از نوع بنیادی، فلسفه پژوهش، اثبات‌گرا، رویکرد پژوهش، قیاسی و استراتژی پژوهش، پیمایش می‌باشد. از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع تبیینی و افق زمانی پژوهش، مقطعی است. شیوه گردآوری داده‌ها، میدانی و ابزار جمع‌آوری داده، پرسشنامه می‌باشد. قلمرو زمانی پژوهش، تابستان سال ۱۳۹۶، قلمرو مکانی آن، ستاد بانک صادرات و قلمرو موضوعی، رفتار سازمانی می‌باشد. جامعه آماری، شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستاد مرکزی بانک صادرات ایران بوده که تعداد آنان ۲۰۶۳ نفر می‌باشد. با توجه به محدود بودن جامعه، از فرمول تعیین حجم نمونه در جامعه محدود کوکران استفاده شد. با در نظر گرفتن سطح خطای نمونه‌گیری ۰/۰۵، حجم نمونه ۳۳۰ نفر برآورد گردید. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای بود. برای اندازه‌گیری متغیرها، پرسشنامه‌ای با ۴ گویه جمعیت‌شناختی و ۲۳ گویه تخصصی، توسط محقق طراحی شد که مقیاس اندازه‌گیری آنها طیف ۵ گزینه لیکرت بوده است. برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. روایی محتوای پرسشنامه با کسب نظرات اساتید و دانشجویان دکتری و انجام اصلاحات مربوطه حاصل شد و برای روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس اندازه‌گیری شد. پایایی هر یک از مقیاس‌ها نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، سنجیده شد. نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی سازه و پایایی در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

جدول ۳- نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی سازه و پایایی مقیاس‌ها(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

AVE	CR	Cronbachs Alpha	بار عاملی گویه و سطح معنی داری	نشانگر گویه	نام متغیر
۰,۸۵۲	۰,۹۶۶	۰,۹۵۷	۰/۹۳۶ **	EV1	آوای کارکنان
			۰/۹۱۲ **	EV2	
			۰/۸۹۷ **	EV3	
			۰/۸۸۹ **	EV4	
۰,۸۶۱	۰,۹۷۷	۰,۹۷۳	۰/۹۳۵ **	JS1	رضایت شغلی
			۰/۸۸۹ **	JS2	
			۰/۹۲۵ **	JS3	
			۰/۹۴۸ **	JS4	
۰,۸۵۲	۰,۹۷۶	۰,۹۷۱	۰/۹۳۲ **	OC1	تعهد سازمانی
			۰/۹۴۱ **	OC2	
			۰/۹۱۰ **	OC3	
			۰/۹۱۸ **	OC4	
۰,۸۵۷	۰,۹۶۸	۰,۹۵۸	۰/۹۲۱ **	JT1	تمایل به ترک خدمت
			۰/۹۳۱ **	JT2	
			۰/۹۴۰ **	JT3	
۰,۸۷۸	۰,۹۷۳	۰,۹۶۵	۰/۹۱۲ **	PB1	تحلیل رفتگی روانشناختی
			۰/۸۹۳ **	PB2	
			۰/۹۰۱ **	PB3	
			۰/۹۳۸ **	PB4	
۰,۸۵۰	۰,۹۶۶	۰,۹۵۶	۰/۹۴۲ **	LMX1	مبادله رهبر-عضو
			۰/۹۲۵ **	LMX2	
			۰/۹۳۶ **	LMX3	
			۰/۹۱۱ **	LMX4	
۰,۸۳۲	۰,۹۸۶	۰,۹۶۷	۰/۹۳۷ **	CUL ¹	فرهنگ عامگرا/خاص گرا
			۰/۹۲۲ **	CUL ²	
			۰/۹۵۱ **	CUL ³	
** معنی دار در سطح معنی داری ۰/۰۱					

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود، مقادیر بار عاملی برای کلیه گویه‌ها بیشتر از مقدار ۰/۵ بوده که در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، مقادیر به دست آمده معنادار می‌باشند. هم‌چنین با توجه به اینکه مقادیر پایایی ترکیبی (CR)، بالاتر از ۰/۷ و متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، برای کلیه سازه‌ها، بالاتر از ۰/۵ می‌باشند، لذا روایی همگرایی مقیاس‌ها نیز تأیید می‌شود. علاوه بر آن، با توجه به اینکه مقادیر ضریب آلفای کرونباخ مقیاس‌ها بالاتر از مقدار استاندارد (۰/۷) به دست آمده، لذا پایایی مقیاس‌ها نیز مناسب ارزیابی می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری، استفاده شده که در ادامه نتایج حاصل از آن ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی اعضای نمونه آماری بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که ۳۹/۵ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۶۰/۵ درصد مرد می‌باشد. ۱۰ درصد از پاسخ دهندگان مدیر و ۹۰ درصد غیر مدیر بودند. ۷ درصد دارای تحصیلات زیر لیسانس، ۴۱ درصد لیسانس، ۴۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد دکتری هستند. از لحاظ سابقه کار، ۹ درصد کمتر از ۵ سال، ۵۳/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۹/۴ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۸/۲ بالاتر از ۲۱ سال سابقه کار داشته‌اند. جدول ۵ نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطوریکه مشاهده می‌شود مقدار میانگین برای متغیر آوای کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا و تبادل رهبر-عضو کمتر از میانگین نظری (۳) و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روانشناختی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد.

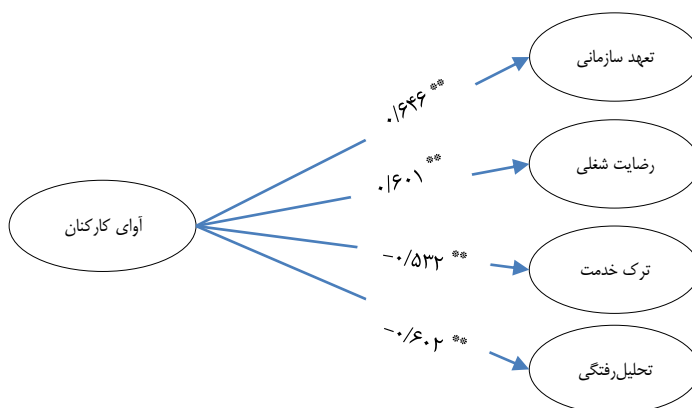
جدول ۴- مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش و ضرایب همبستگی

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

عنوان متغیر	شاخص‌های توصیفی		ضرایب همبستگی						
	میانگین	انحراف معیار	آوای کارکنان	ترک خدمت	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	تحلیل رفتگی	تبادل رهبر-عضو	فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا
آوای کارکنان	۲/۶۱	۰/۶۰۲	۱						
ترک خدمت	۳/۵۹	۰/۵۸۹	۰/۶۹۶**	۱					
رضایت شغلی	۲/۷۸	۰/۹۶۳	۰/۷۸۷**	۰/۷۴۹**	۱				
تعهد سازمانی	۲/۰۲	۰/۸۴۴	۰/۸۱۲**	۰/۸۳۱**	۰/۸۵۴**	۱			
تحلیل رفتگی روان‌شناختی	۴/۰۰۱	۰/۹۱۵	۰/۶۷۸**	۰/۷۴۳**	۰/۷۶۲**	۰/۷۱۹**	۱		
تبادل رهبر-عضو	۲/۵۶	۰/۵۷۶	۰/۷۳۲**	۰/۷۲۹**	۰/۶۸۲**	۰/۶۴۸**	۰/۶۹۱**	۱	
فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا	۳/۱۲	۰/۷۴۳	۰/۶۵۱**	۰/۸۰۲**	۰/۷۳۲**	۰/۸۵۴**	۰/۶۸۳**	۰/۶۹۱**	۱

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

هم چنین ضرایب همبستگی به دست آمده بین متغیرها نشان می‌دهد که بین آوای کارکنان و رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا رابطه مثبت و معنی‌دار و بین آوای کارکنان و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روانشناختی رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. علاوه بر آن تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا با ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی رابطه منفی و با رضایت شغلی، تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند. با توجه به وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرها، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. شکل ۲ نتایج مدلسازی معادلات ساختاری بدون حضور متغیر تعدیل‌کننده تبادل رهبر-عضو را نشان می‌دهد:

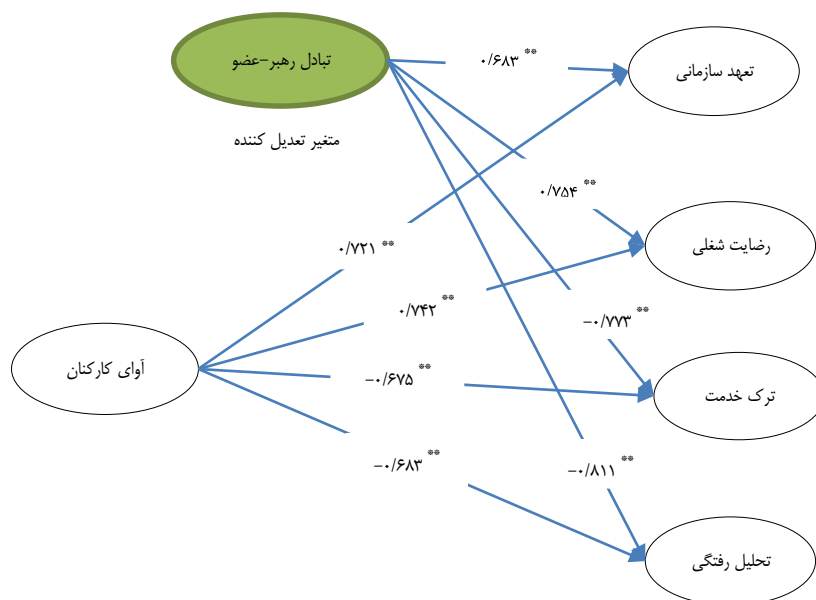


شکل ۲. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری بدون حضور متغیر تعدیل‌کننده تبادل رهبر-عضو

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

همانطوریکه در شکل مشاهده می‌شود آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معنی‌دار و بر ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی تاثیر منفی و معنی‌دار دارد. شکل ۳ نتایج مدلسازی، با حضور متغیر تبادل رهبر-عضو را نشان می‌دهد:

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸



شکل ۳. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری با حضور متغیر تعدیل کننده تبادل رهبر-عضو

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

در جدول ۵ ضرایب مسیر به دست آمده در دو شکل ۲ و ۳ آورده و ضرایب با در دو حالت باهم مقایسه شده اند:

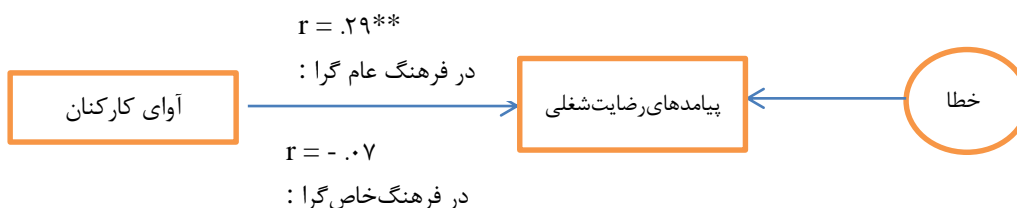
جدول ۵- مقایسه ضرایب مسیر در دو حالت مدلسازی (منبع: یافته های پژوهشگر)

تاثیر متغیر تعدیل کننده	ضرایب با حضور متغیر تعدیل کننده	ضرایب بدون حضور متغیر تعدیل کننده	مسیرهای مدل
افزایش تاثیر مثبت	۰/۷۲۱	۰/۶۴۶	آوای کارکنان و تعهد سازمانی
افزایش تاثیر مثبت	۰/۷۴۲	۰/۶۰۱	آوای کارکنان و رضایت شغلی
افزایش تاثیر منفی	-۰/۶۷۵	-۰/۵۳۲	آوای کارکنان و ترک خدمت
افزایش تاثیر منفی	-۰/۶۸۳	-۰/۶۰۲	آوای کارکنان و تحلیل رفتگی

همانطوریکه در جدول مشاهده می شود در زمان حضور متغیر تبادل رهبر-عضو در مدل، ضریب استاندارد میان آوای کارکنان و تعهد سازمانی و رضایت شغلی افزایش و ضریب استاندارد میان آوای

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

کارکنان و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روانشناختی کاهش یافته است. با توجه تغییر ضرایب استاندارد بین متغیرها، نقش تعدیل کننده تبادل رهبر- عضو در سطح معنی داری ۰/۰۱ تأیید می شود.



شکل ۴: رابطه پیش‌بینی آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی در حضور متغیر تعدیل کننده فرهنگ عام‌گرا و خاص‌گرا (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

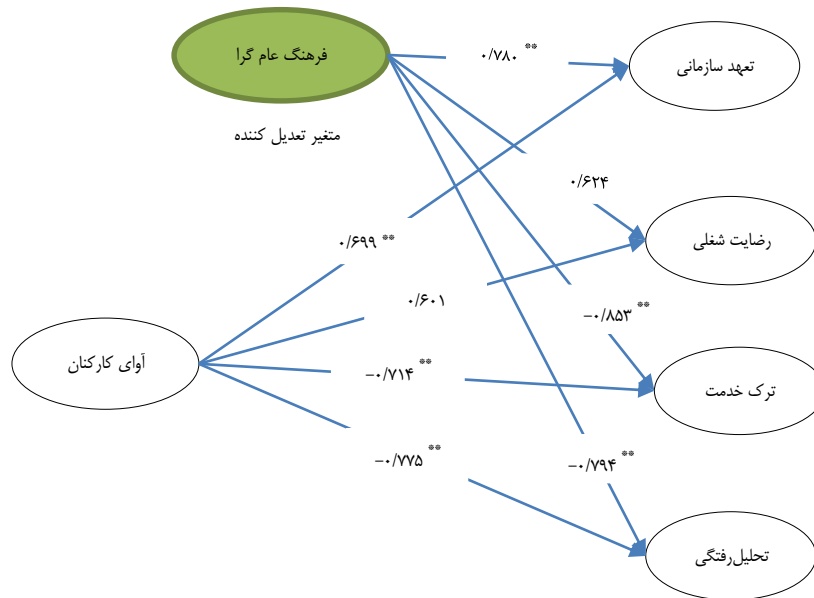
ضریبی که با *** مشخص شده است در سطح آلفای کوچکتر یا مساوی ۰.۱ معنادار بوده است. سایر ضرایب فاقد معناداری آماری بوده اند ($P > .01$). در فرهنگ خاص‌گرا، ضریب مشاهده شده دارای معناداری آماری نبوده است ($P > .01$).

جدول ۶: چکیده نتایج تحلیل تعدیل کننده برای نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی عام‌گرا و

خاص‌گرا در رابطه بین آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

معناداری آماری	Df2	Df1	تغییرات R ²	خطای معیار برآورد	R ²	R	مدل
.۰۰۱	۳۲۸	۱	.۰۵	۳,۹۰	.۰۵	.۲۲	آوای کارکنان
.۰۰۰۵	۳۲۷	۱	.۰۹	۳,۷۲	.۱۴	.۳۷	فرهنگ عام‌گرا
.۰۴	۳۲۶	۱	.۰۱	۳,۷۰	.۱۵	.۳۹	تعامل فرهنگ عام‌گرا با آوای کارکنان

بنابراین، تنها فرهنگ سازمانی عام‌گرا در رابطه بین آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی تاثیر تعدیل کننده معناداری داشته است.



شکل ۵. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری با حضور متغیر تعدیل کننده فرهنگ عام گرا

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

در جدول ۷ ضرایب مسیر به دست آمده در دو شکل ۲ و ۵ آورده و ضرایب با در دو حالت باهم مقایسه شده‌اند:

جدول ۷- مقایسه ضرایب مسیر در دو حالت مدل سازی (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

تاثیر متغیر تعدیل کننده	ضرایب با حضور متغیر تعدیل کننده	ضرایب بدون حضور متغیر تعدیل کننده	مسیرهای مدل
افزایش تاثیر مثبت	۰/۶۹۹	۰/۶۴۶	آوای کارکنان و تعهد سازمانی
بدون تاثیر	۰/۶۰۱	۰/۶۰۱	آوای کارکنان و رضایت شغلی
افزایش تاثیر منفی	-۰/۷۱۴	-۰/۵۳۲	آوای کارکنان و ترک خدمت
افزایش تاثیر منفی	-۰/۷۷۵	-۰/۶۰۲	آوای کارکنان و تحلیل رفتگی

همانطوریکه در جدول مشاهده می‌شود در زمان حضور متغیر فرهنگ عام گرا در مدل، ضریب استاندارد میان آوای کارکنان و تعهد سازمانی افزایش و ضریب استاندارد میان آوای کارکنان و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی کاهش یافته‌است. با توجه به تغییر ضرایب استاندارد بین متغیرها، نقش تعدیل کننده فرهنگ عام گرا در سطح معنی داری ۰/۰۱ تأیید می‌شود. نتایج این پژوهش همسو با

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

نتایج لارنت ۷۱ (۲۰۰۹)، ماری (۲۰۱۶)^{۷۲} و پارک جو یانگ^{۷۳} (۲۰۱۶) است که معتقدند فرهنگ سازمانی می‌تواند آوای کارکنان را بر پیامدهای رضایت شغلی تعدیل کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اول پژوهش حاضر تبیین نقش تعدیل‌کننده تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا در رابطه میان آوای کارکنان با رفتارها (ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی) و نگرش‌های شغلی (تعهد سازمانی، رضایت شغلی) بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا تاثیر مثبت آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی و تاثیر منفی آن بر ترک خدمت و تحلیل رفتگی را افزایش می‌دهد. سیستم آوای کارکنان به عنوان یک پیش شرط مهم، منجر به نتایج مطلوب‌تر و کارآمدتر رضایت شغلی می‌شود. سیستم‌های مطلوب آوای کارکنان خوب فرصت‌های لازم برای درگیر شدن در فرآیندهای تصمیم‌گیری را ایجاد می‌کنند و کارکنانی که صدایشان بیشتر شنیده می‌شود، به طور بالقوه پیامدهای شغلی مطلوب‌تری را تولید می‌کنند و این نتیجه با نتایج مطالعاتی مانند (سابهاکاران^{۷۴} و همکاران، ۲۰۱۸؛ سانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ وون^{۷۵} و همکاران، ۲۰۱۶؛ کافمن^{۷۶}، ۲۰۱۵؛ چنگ^{۷۷} و همکاران، ۲۰۱۳؛ ریز و همکاران، ۲۰۱۳؛ بوگری^{۷۸}، ۲۰۱۰) سازگار است. این پژوهش به ادبیات موضوعی کمک می‌کند تا به رویه‌های آوای کارکنان به عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل موثر بر پیامدهای شغلی بنگرد. بنابراین، سیستم‌های آوای کارکنان نقش حیاتی در دستیابی به نتایج موثر سازمانی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالا و تحلیل رفتگی و ترک خدمت پایین دارند (میران و همکاران، ۲۰۱۸؛ وون و همکاران ۲۰۱۶؛ راب و رابرت^{۷۹}، ۲۰۱۳؛ اوسمان و راجا^{۸۰}، ۲۰۱۳؛ اسلامی و قره‌خانی، ۲۰۱۲؛ کیسینگ^{۸۱} و همکاران، ۲۰۱۲؛ فاردیل^{۸۲} و همکاران، ۲۰۱۱).

تبادل رهبر-عضو بعنوان یک عامل زمینه‌ای می‌تواند به ادراکات متفاوتی از رویه‌های آوای کارکنان منجر شود لذا این عامل کاملا سیستم‌ها و رویه‌های آوای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در سازمان‌هایی که تبادل رهبر-عضو بالایی وجود دارد کارکنان نظرات و انتقادات خود را بدون ترس از مورد قضاوت قرار گرفتن یا از دست دادن موقعیت خود پیش رهبران‌شان ابراز می‌کنند. نتایج بدست آمده از نقش تعدیل‌گر تبادل رهبر-عضو با نتایج پژوهش‌های (افسر و اسد^{۸۳}، ۲۰۱۸؛ جادا و سوسمیتا^{۸۴}، ۲۰۱۸؛ سانگ^{۸۵} و همکاران، ۲۰۱۷؛ ونگ^{۸۶} و همکاران، ۲۰۱۶؛ لانگ^{۸۷} و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژاو^{۸۸}، ۲۰۱۴؛ لیپینگ و کن^{۸۹}، ۲۰۱۱؛ بیهال و انصاری^{۹۰}، ۲۰۰۷). همراستا می‌باشد. این پژوهشگران بر این باورند که نوع و کیفیت تبادل بین فرد و رهبر می‌تواند بر نظام آوای کارکنان اثرگذار باشد. میزان اعتماد کارکنان به رهبرشان و نیز رویه‌هایی که رهبران برای شنیدن آوای کارکنان بکار می‌گیرند رابطه میان آوای کارکنان

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

و پیامدهای شغلی را تعدیل می‌کنند. کارکنانی که رهبران آنها را به اظهار نظر ترغیب و تشویق می‌کنند تمایل بیشتری به استفاده از سیستم های آوای کارکنان دارند. لذا میزان و کیفیت رابطه میان کارکنان با رهبران این رابطه را تعدیل می‌کند. جونگ و تاک^{۹۱} (۲۰۰۸) آوای کارکنان در صورت وجود محیطی دوستانه همراه با مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان مانع از ایجاد عواملی خواهد شد که به منشائی از استرس مبدل شده و در نتیجه تحلیل روان‌شناختی آنها را به دنبال داشته‌باشد. فلدمن و ویترو^{۹۲} (۱۹۹۸) معتقدند که تبادل رهبر-عضو زمانی که بالا باشد با بهبود نگرش نسبت به سازمان می‌تواند منجر به افزایش تاثیر آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی شود. از طرفی، زمانی که تبادل رهبر-عضو پایین باشد، نگرش نسبت به شغلی یا سازمان نیز منفی‌تر شده و در نتیجه تاثیر مثبت آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی کاسته می‌شود. براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها ضمن بهبود سیستم آوای کارکنان، تبادلات و تعاملات بین رهبران و اعضا را افزایش دهند. این افزایش موجب پیامدهای مثبتی هم چون افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کاهش تحلیل رفتگی روان‌شناختی و ترک خدمت می‌شود.

وجود تعامل معنادار بین آوای کارکنان و فرهنگ عام‌گرا در پیش بینی تعهد سازمانی، ترک سازمان و تحلیل رفتگی روان‌شناختی می‌تواند به این دلیل باشد که نظام آوای کارکنان آنگونه که در این پژوهش و اغلب پژوهش‌های دیگر سنجیده می‌شود نوعی سازه ذهنی است. به عبارتی، ادراک کارمندان از وجود نظام آوای کارکنان سنجیده می‌شود، نه واقعیت آن (بوگری^{۹۳}، ۲۰۱۰). طبیعتاً این ادراک می‌تواند همسو با نگرش کارمندان نسبت به سازمان باشد. یعنی اگر نگرش کارمندان نسبت به سازمان مثبت باشد (عدم وجود تبعیض در سازمان) حداقل تا سطوحی نظام آوای کارکنان ادراک شده افزایش خواهد یافت. از طرفی، فرهنگ سازمان (عام‌گرا/ خاص‌گرا) نیز بر نگرش افراد نسبت به سازمان تاثیر گذار خواهد بود. بدین ترتیب، هر وقت که سطح فرهنگ عام‌گرایی افزایش یابد، نگرش کارمندان نسبت به سازمان مثبت‌تر می‌شود در نتیجه، انتظار می‌رود نظام آوای کارکنان ادراک شده افزایش یابد، و برعکس آن اگر سطح فرهنگ خاص‌گرایی در سازمان افزایش یابد، نگرش نسبت به سازمان منفی‌تر می‌شود و در نتیجه انتظار می‌رود که نظام آوای کارکنان به شکل کمتری ادراک شود. وقتی هم که نظام آوای کارکنان به شکل کمتری ادراک شود، تاثیرات منفی‌تری بر نتایج شغلی (از جمله تعهد سازمانی، ترک سازمان و تحلیل رفتگی روان‌شناختی) خواهد داشت. بنابراین، زمانی که فرهنگ سازمانی عام‌گرا حاکم باشد، تاثیرات مثبت آوای کارکنان بر نتایج شغلی بیشتر خواهد بود.

هدف دوم پژوهش حاضر تبیین استراتژی چهارگانه آوای کارکنان بر اساس دو متغیر اثرگذار تبادل

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا/خاص‌گرا می‌باشد.

۶-۱. ماتریس سه گانه آوای کارکنان، فرهنگ (عام‌گرا/خاص‌گرا) و تبادل رهبر-عضو

جونگ و تاک^{۹۴} (۲۰۰۸) این نظریه را مطرح می‌کنند که در روابط رهبر-عضو با کیفیت بالا کارکنان آزادی بیشتری برای رفتارهای فردی خود در روابط زیردستان و سرپرست دارند. بنابراین، کارکنانی که در فرهنگ‌های عام‌گرا هستند، احتمال بیشتری دارند هنگامی که ارتباط خوبی با سرپرستشان دارند، بر مبنای عدالت و بدون غرض‌ورزی یا تبعیض رفتار و قضاوت کنند. برعکس، کارکنان در فرهنگ‌های خاص‌گرا بر این باورند که زمانی روابطشان با دیگر همکاران و نیز سرپرستشان خوب می‌شود که روابط دوستانه و تبعیض را وارد روابط کاری کنند.

هانگ و همکاران^{۹۵} (۲۰۰۵) در پژوهشی که در ترکیه انجام دادند (فرهنگ خاص‌گرا) نشان دادند از منظر آنها کارکنان خوب و وفادار و سازگار کارکنانی هستند که در روابطشان با سرپرستشان سازگار عمل کنند و گاهی قضاوت‌های شخصی و چشم‌پوشی را چاشنی قضاوت‌ها و اعمال خود کنند. بنابراین، کارکنان در فرهنگ‌های خاص‌گرا ممکن است سکوت کنند تا روابط خوب با رهبران خود را حفظ کنند؛ زیرا اظهار نظرات بدون سانسور ممکن است به عنوان رفتار نامناسب مطرح شود که ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی آنها را محدود می‌کند. با این حال، این بدان معنی نیست که کارکنانی با کیفیت پایین LMX حتماً فرهنگ‌های خاص‌گرا دارند، بلکه این که آنها ممکن است نسبت به کارکنانی که LMX با کیفیت بالا دارند کمتر آزادی عمل داشته باشند. به طور خلاصه، انتظار می‌رود تأثیر LMX در آوای کارکنان بستگی به زمینه فرهنگی داشته باشد، که اثر متفاوتی در فرهنگ‌های خاص‌گرا و عام‌گرا دارد.

تبادل رهبر-عضو	بالا	افراد ممکن است به اظهار نظر ترغیب شوند	افراد به مشارکت ترغیب می‌شوند و به راحتی اظهار نظر می‌کنند
	پائین	تمایل به مشارکت در ارائه نظرها و پیشنهادات در حداقل ممکن است.	نظرات ارائه می‌شود ولی به آنها اهمیت داده نمی‌شود.
		فرهنگ (عام‌گرا)	بالا

شکل ۶. تاثیرات متقابل متغیرهای تعدیل‌گر تبادل رهبر-عضو و فرهنگ عام‌گرا بر آوای کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

همانطور که در این پژوهش مشخص شد، دو متغیر تعدیل‌گر فرهنگ عام‌گرا و تبادل رهبر-عضو رابطه آوای کارکنان و نتایج شغلی را تعدیل می‌کنند. بدین معنا که زمانی که در سازمان تبادل رهبر-عضو با کیفیت بالا باشد و نیز فرهنگ عام‌گرا در سطح بالا حاکم باشد، کارکنان اعم از مدیر و غیر مدیر، در فضایی قرار می‌گیرند که به اظهار نظر ترغیب و تشویق می‌شوند. زیرا در آن سازمان قوانین و مقررات بدون هیچ گونه تبعیض و تخفیفی در میان تمام اعضا به صورت مشابه اجرا می‌شود، لذا بیم قضاوت‌های ناعادلانه و تبعیضی از بین می‌رود (از دست‌دادن موقعیت‌های شغلی بدلیل ارائه انتقاد یا نظرات خود در امور سازمان). همچنین روابط خوب و صمیمی و فضای دوستانه میان سرپرستان و زیر دستان مزید بر این فضای حمایتی می‌شود. لذا افراد میل به مشارکت در ارائه اظهار نظرات و تصمیم‌گیری‌ها می‌یابند، بدون آنکه ترس از قضاوت شدن یا از دست دادن جایگاه شغلی یا اجتماعی خود داشته باشند. بعلاوه، همین استدلال در مورد فرهنگ خاص‌گرا هم بکار می‌رود. حتی اگر کارکنان با فرهنگ خاص‌گرا سازگاری بیشتری داشته باشند اما روابط میان فرد با سرپرستانش کاملاً مشارکتی و دوستانه باشد باز هم می‌توان انتظار داشت افراد تمایل به اظهار نظر داشته باشند. اگر رویه‌های آوای کارکنان به مانند یک فرصت مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی ادراک شوند بدون آنکه افراد مورد قضاوت‌های ناعادلانه قرار گیرند اما رهبران سازمان راه را برای اجرایی شدن این مکانیزم‌های آوای کارکنان مسدود کنند آنگاه نظرات ارائه می‌شود ولی به آنها اهمیت داده نمی‌شود.

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

منابع

- ۱) اسلامی، جواد؛ قره خانی، داوود (۱۳۹۲)، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، مجله علم و فناوری، ص ۸۵-۹۱.
- ۲) دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد؛ حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۰)، تاملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)، پژوهش های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره چهاردهم، ص ۶۳-۸۴.
- ۳) طبرسا، غلامعلی؛ شکوهیار، سجاده؛ الفت، محمد (۱۳۹۷)، تاثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجی گری شبکه های اجتماعی و تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۳۱۱-۳۳۲.
- ۴) میرزایی، زینب؛ آذر، عادل؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ جواهری، محمد مهدی (۱۳۹۶)، صدای کارمند: بمب ساعتی یا سفیران برند؟ بررسی اثر صدا بر تعهد کارمندان، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۱، ص ۶۵-۸۲.
- 5) Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92.
- 6) Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- 7) Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793.
- 8) Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- 9) Beugre, C. D. (2010). Organizational conditions fostering employee engagement: The role of "voice". In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 174-181). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- 10) Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81-102.
- 11) Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and

emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917.

12) Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136

13) Da Camara, N., Dulewicz, V., & Higgs, M. (2015). Exploring the relationship between perceptions of organizational emotional intelligence and turnover intentions amongst employees: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. In *New Ways of Studying Emotions in Organizations* (pp. 295-339). Emerald Group Publishing Limited.

14) Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125.

15) Franca, V., & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115-142.

16) Fardale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.

17) Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.

18) Guest, D. (2015). Voice and employee engagement. In S. Johnstone, & P. Ackers (Eds.), *Finding a voice at work? New perspectives on employment relations* (pp. 44-66). Oxford, UK: Oxford University Press.

19) Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.

20) Huang, X., Van de Vliert, E., & Van de Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

21) Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 74-93.

22) Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(3), 237-253.

- 23) Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- 24) Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the US and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2230-2248.
- 25) Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- 26) Laurent, A. (2009), The cultural diversity of Western conceptions of management, *International studies of management and organization XIII*(1-2),91-102.
- 27) Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300.
- 28) Lewin, D. (2018). Employee voice and mutual gains. Members-only Library.
- 29) Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2018). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-21.
- 30) Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5(3), 91-100.
- 31) Long, C., Li, Z., & Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- 32) Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- 33) Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2018). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-21.
- 34) Maree Johann , (2016), From a Culture of Silence to a Culture of Insurgence: Black Employee Voice in South Africa over Half a Century, *Employee Voice in Emerging Economies (Advances in Industrial and Labor Relations, Volume 23)* Emerald Group Publishing Limited, pp.137 - 192

- 35) Mellahi, K., Budhwar, P. S., & Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations*, 63(3), 349-369.
- 36) Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- 37) Park Joo-Young, Kim Dong-One, (2016), Employee Voice Behavior across Cultures: Examining Cultural Values and Employee Voice Behaviors in Korea and the United States, *Employee Voice in Emerging Economies (Advances in Industrial and Labor Relations, Volume 23)* Emerald Group Publishing Limited, pp.73 – 103.
- 38) Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- 39) 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.
- 40) Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- 41) Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- 42) Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- 43) Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour.
- 44) Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2018). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 1-12.
- 45) Subhakaran, S. E., & Dyaram, L. (2018). Interpersonal antecedents to employee upward voice: mediating role of psychological safety. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1510-1525.
- 46) Usman, M., & Raja, N. S. (2013). Impact of job burnout on organizational commitment of public and private sectors: A comparative study. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(11), 1584-1591.
- 47) Unit, E. I. (2014). What's next: Future global trends affecting your organization—Evolution of work and the worker? SHRM Foundation.

آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر.../طبرسا، رضائیان و فلکی

- 48) Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.
- 49) Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- 50) Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.

یادداشت‌ها:

-
- 1 Morrison & Milliken
 - 2 Rees
 - 3 Usman & Raja
 - 4 Kaufman
 - 5 Kassing
 - 6 Subhakaran & Dyaram
 - 7 Cheng
 - 8 Kim
 - 9 Kwon
 - 10 Raub & Robert
 - 11 Long & Thean
 - 12 Mellahi
 - 13 Ruck
 - 14 Grant
 - 15 Song
 - 16 Holland
 - 17 Rich
 - 18 Hirshman
 - 19 Voice
 - 20 Franca & Pahor
 - 21 Van dyne & lipaen
 - 22 Avey
 - 23 Isenberg & Godal
 - 24 Travis

- 25 Armestrang
- 26 Myins & Poodsakoff
- 27 Supportive Voice
- 28 Constructive Voice
- 29 Defensive Voice
- 30 Destructive Voice
- 31 Ramalho
- 32 Ocen
- 33 Lu
- 34 Guest
- 35 Da Camara
- 36 Farndale
- 37 Leadership-member exchange
- 38 Social exchange
- 39 Jada & Mukhopadhyay
- 40 Zhao
- 41 Organizational Citizenship Behavior
- 42 Professional Self-Efficacy
- 43 Wang
- 44 Societal obligation
- 45 Personal obligation
- 46 Hefernan & Danden
- 47 Vekola & Bordas
- 48 Bahadır & Certel
- 49 Deniz, Noyan & Ertosun
- 50 Kahveci
- 51 Önder
- 52 Demirtas
- 53 Purcell
- 54 Bashshur and Oc
- 55 Shin
- 56 Song
- 57 Holland
- 58 Chamberlin, Newton, & Lepine
- 59 Detert and Burris
- 60 Lewin
- 61 Kwon
- 62 Economic Intelligence Unit
- 63 Christian
- 64 Rich

- 65 Saks
- 66 Salanova & Schaufeli
- 67 Cheng
- 68 Lam
- 69 Schaufeli & Bakker
- 70 Hakanen
- 71 Laurent
- 72 Maree
- 73 Park Joo-Young
- 74 Sobhakaran
- 75 Woon
- 76 Kofman
- 77 Cheng
- 78 Bogri
- 79 Rob & Robert
- 80 Osman & Raja
- 81 Kissing
- 82 Fardil
- 83 Afsar & Asad
- 84 Jada & Sosmita
- 85 Song
- 86 Wong
- 87 Long
- 88 Zhawo
- 89 Liping & Ken
- 90 Bihal & Ansari
- 91 Jong & Tack
- 92 Fledman & Witer
- 93 Beugre
- 94 Jong & Tack
- 95 Huang