



Studying the Relationship between Voice of Employees and Job Satisfaction Consequences. The moderating role of Leader-Member Exchange (LMX)

Gholam Ali Tabarsa

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: g_tabarsa@sbu.ac.ir

Ali Rezaian

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: a-rezaeian@sbu.ac.ir

Parisa Falaki

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: p.falaki@gmail.com

Abstract

Objective: Although research has been conducted on the impact of voice of employees on job satisfaction consequences such as job performance, organizational commitment, burnout, and turnover, few studies have examined the impact of other variables on the relationship between these variables. Therefore, given the high impact of voice of employees on job satisfaction consequences, it is important to recognize such variables. Therefore, the present study investigates the moderating role of leader-member exchange in the relationship between voice of employees and job satisfaction.

Methods: The statistical population includes all managers and non-managers of Central Bank of Saderat Bank with 2063 employees. The sample size at the level of 0.05 errors was estimated to be 330 and the statistical sample members were selected by stratified random sampling. The data were collected using a researcher-made questionnaire with 23 items that its content and structure validity was confirmed and its reliability was 0.947. Hypotheses were tested using structural equation modeling with the help of SmartLess software.

Results: Findings showed that leader-member exchange increased the positive effect of employee voices on organizational commitment and job performance and its negative impact on organizational turnover and organizational burnout. Also, voice of employees has a positive

effect on organizational commitment and job performance, and a negative impact on organizational turnover and analyzing the employees' psychological burnout.

Conclusion: This research contributes the need for greater effect of employee voices on job satisfaction consequences through improving the relationships between leaders and employees reinforces.

Keywords: Leader-member exchange, Organizational consequences, Voice of employees, Saderat Bank central organization.

Citation: Tabarsa, G.A., Rezaian, A., & Falaki, P. (2019). Studying the Relationship between Voice of Employees and Job Satisfaction Consequences. The moderating role of Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Public Administration*, 11(4), 661-681. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.4, pp. 661-681

DOI: 10.22059/jipa.2019.286882.2607

Received: June 02, 2019; Accepted: October 11, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran





بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل

رهنبر - عضو

غلامعلی طبرسا

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: g_tabarsa@sbu.ac.ir

علی رضاییان

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

پریسا فلکی

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: p.falaki@gmail.com

چکیده

هدف: با وجود انجام پژوهش‌هایی پیرامون تأثیر آوای کارکنان بر پیامدهای رضایت شغلی نظیر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، تحلیل رفتگی و ترک خدمت، مطالعات اندکی به بررسی تأثیر متغیرهای دیگر در رابطه میان این متغیرها پرداخته‌اند. بنابراین با توجه به تأثیر بالای آوای کارکنان در پیامدهای رضایت شغلی، شناخت چنین متغیرهایی اهمیت بسیار دارد. از این رو پژوهش حاضر به بررسی نقش تعدیل‌کننده تبادل رهنبر- عضو در رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی پرداخته است.

روش: جامعه آماری شامل کلیه مدیران و غیر مدیران ستاد مرکزی بانک صادرات بوده که تعداد آنان ۲۰۶۳ نفر می‌باشد. حجم نمونه در سطح خطای ۰/۰۵، ۳۳۰ نفر برآورد و اعضاء نمونه آماری به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۲۳ گویه که روایی محتوا و سازه آن تأیید و پایایی آن ۰/۹۴۷ به دست آمد، جمع‌آوری شد. فرضیه‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار اسمارت پی آل اس آزمون گردیدند.

یافته‌ها: تبادل رهنبر- عضو تأثیر مثبت آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی آن بر ترک سازمان و تحلیل رفتگی سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین، آوای کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی‌ای بر ترک سازمان و تحلیل رفتگی روان‌شناختی کارکنان سازمان دارد.

نتیجه‌گیری: بهبود روابط بین رهبران و کارکنان، اثرات مثبت آوای کارکنان بر پیامدهای رضایت شغلی را تقویت می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: آوای کارکنان، پیامدهای رضایت شغلی، تبادل رهنبر- عضو (LMX)، سازمان مرکزی بانک صادرات.

استناد: طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ فلکی پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش

تعدیلی تبادل رهنبر - عضو. مدیریت دولتی، ۱۱(۴)، ۶۶۱-۶۸۱

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۶۶۱-۶۸۱

DOI: 10.22059/jipa.2019.286882.2607

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۲، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۹

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود توقع دارند تا به واسطه رقابت فشرده، انتظارات بالای مشتریان و توجه بسیار زیاد بر کیفیت، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و درباره مسائل و مشکل‌های سازمانی سخن بگویند (شجاعی، زارع و بارانیک، ۲۰۱۱). این موضوع در سازمان‌هایی که عهده‌دار ارائه خدمات عمومی هستند از اهمیت بیشتری برخوردار است. بالا رفتن انتظارات شهروندان، تغییر نیازها، خواسته‌ها و علائق عمومی، موجب تغییر در محیط فعالیت سازمان‌های عمومی شده است. از این رو، این قبیل سازمان‌ها با مشکل‌های جدیدی روبه‌رو شده‌اند که رویارویی با این مشکل‌ها، استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمانی از جمله مشارکت کارکنان را می‌طلبد.

محیط فعالیت امروزی بانک‌های موجود در صنعت بانکداری کشور با افزایش تعداد بانک‌ها، کاهش منابع مالی در اختیار شهروندان و به تبع آن کاهش نرخ پس‌انداز و خروج سرمایه‌ها از بانک‌ها، رشد تقاضای کسب منابع مالی از سوی تولیدکنندگان و عوامل متعدد دیگر، موجب افزایش رقابت در جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی شده است. بنابراین از مزیت‌های رقابتی اصلی که بانک‌ها می‌توانند کسب کنند، بهبود نوآوری در ارائه خدمات است. بانک‌های فعال بزرگ در کشور است، اما مشاهده عملکرد بانک نشان‌دهنده کاهش تعداد مشتریان و نرخ جذب سرمایه‌های شهروندان از سوی بانک در سال‌های اخیر بوده است. بنابراین نوآوری و بهبود فرایندهای حل مسئله، می‌تواند راهکارهایی برای بهبود عملکرد بانک شوند، اما هر دوی این راهکارها، به مشارکت بیش از پیش کارکنان بانک نیاز دارند. مشاهده وضعیت بانک نشان‌دهنده ناکارآمدی سیستم صدای کارکنان در بانک است. بهبود مشارکت کارکنان و بروز صدای آنان، مستلزم توانمندسازی و ایجاد راه‌های ارتباطی باز است (دانایی فرد، خائف الهی، حسینی، ۱۳۹۰)، ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که بانک از راه‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کند. موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰)، 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 و جلوگیری از ارائه بازخوردهای منفی، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود (ریز، آلفز، گتنبی^۲، ۲۰۱۳).

منظور از آوای کارکنان، مشورت با آنها و اجازه دادن به آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (اوسمان و راجا^۳، ۲۰۱۳). آوای کارکنان، مفهومی روان‌شناختی است که به کیفیت و کمیت بیان نظرها، احساس‌ها و باورهای افراد در رابطه با کار و سازمان مربوط است و به‌عنوان فرایند افزایش انگیزه کارکنان تعریف می‌شود (کافمن^۴، ۲۰۱۵ و کیسینگ و پیمونت، گومن و میشل^۵، ۲۰۱۲). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که سیستم آوای کارکنان، تأثیر شایان توجهی در رضایت شغلی (سوبهاکاران و دیارام^۶، ۲۰۱۸؛ چنگ، لو، چنگ، جانستون^۷، ۲۰۱۳ و ریز و همکاران، ۲۰۱۳)، تعهد

1. Morrison & Milliken

3. Usman & Raja

5. Kassing, Piemonte, Goman & Mitchell

7. Cheng, Lu, Chang & Johnstone

2. Rees, Alfes & Gatenby

4. Kaufman

6. Subhakaran & Dyaram

سازمانی (کییم و چوی، بورش گرنویک، ناتسون و چا^۱، ۲۰۱۸؛ وون، فارندیل و پارک^۲، ۲۰۱۶ و راب و روبرت^۳، ۲۰۱۳)، ترک سازمان (کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ لانگ و تین^۴، ۲۰۱۱ و ملاهی، بادوار و لی^۵، ۲۰۱۰)، عجین شدن با شغل (راک، وچ و منارا^۶، ۲۰۱۷)، احساس ارزش، کنترل بر کار و ناهنجاری و استرس و احساس فرسودگی شغلی (گرن^۷، ۲۰۱۳) دارد.

علی‌رغم پژوهش‌های بسیار برای بررسی تأثیر مستقیم آوای کارکنان بر سایر متغیرهای سازمانی که در بالا به برخی از آنها اشاره شد، پژوهش‌های اندکی به بررسی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی پرداخته‌اند. هدف از پژوهش پاسخ به برخی از این پرسش‌ها و نیز طراحی و استقرار نظام آوای کارکنان با لحاظ متغیر تبادل رهبر - عضو^۸ است. به‌منظور پر کردن شکاف‌ها، به‌دلیل دانش محدود درباره عوامل مؤثر بر پیامدهای رضایت شغلی که در بقا و رقابت‌پذیری سازمان نقش حیاتی دارند (سانگ، هی، وو، ژای^۹، ۲۰۱۷؛ وون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریز و همکاران، ۲۰۱۳؛ هولاند، پایمن، کوپر و تیچر^{۱۰}، ۲۰۱۱ و ریچ و لپاین و کرافورد^{۱۱}، ۲۰۱۰)، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر آوای کارکنان بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی در سازمان با توجه به تبادل رهبر - عضو به‌عنوان متغیر تعدیلگر می‌پردازد.

پیشینه نظری پژوهش

آوای کارکنان

در سال ۱۹۷۰ هیرشمن^{۱۲} برای نخستین بار اصطلاح آوا^{۱۳} را مطرح کرد و این مفهوم را به‌صورت هر گونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف کرد. پس از آن بررسی روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و در رابطه با آن نظریه‌های مختلفی مطرح شد. برخی از پژوهشگران آوا را به‌صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف کردند، در حالی که برخی دیگر آن را منحصر به واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (فرانسا و پاهور^{۱۴}، ۲۰۱۴). به‌طور مثال ون دائن و لیباین^{۱۵} (۱۹۹۸)، آوا را رفتاری فراوظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را رفتاری ترویجی به‌جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد، تعریف کردند (آوی، ورنسینگ، پالانسی^{۱۶}، ۲۰۱۲). ایزنبرگ و گودال^{۱۷} (۲۰۰۱) نیز در توافق با مدل اولیه هیرشمن عنوان کردند که «آوا به تصمیم کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به‌جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان» اشاره دارد. برخی از پژوهشگران نیز برای رفتار آوای کارکنان

1. Kim, Choi, Borchgrevink, Knutson & Cha
3. Raub & Robert
5. Mellahi, Budhwar & Li
7. Grant
9. Song, He, Wu & Zhai
11. Rich, Lepine & Crawford
13. Voice
15. Van dyne & Lipaen
17. Isenberg & Godal

2. Kwon, Farndale & Park
4. Long & Thean
6. Ruck, Welch & Menara
8. Leader-Member Exchange
10. Holland, Pyman, Cooper & Teicher
12. Hirshman
14. Franca & Pahor
16. Avey, Wernsing & Palanski

اهداف گسترده‌تری برشمرده‌اند. به عقیده تراویس و همکاران (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفت‌وگو درباره مشکل‌ها با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای واحد به واحدهای منابع انسانی و به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است. به گفته آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۶)، کارکنان در مقابل بروز رفتار آوا چهار هدف خاص را دنبال می‌کنند که عبارت‌اند از ۱. بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، ۲. نشان دادن هم‌پستگی جمعی با همکاران به مدیریت، ۳. مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و ۴. حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان. ماینس و پادساکف^۲ (۲۰۱۴) در جمع‌بندی خود از ادبیات گذشته، آوای کارکنان را در چهار بعد آوای حمایتی^۳، آوای سازنده^۴، آوای دفاعی^۵ و آوای مخرب^۶ معرفی می‌کنند (طبرسا، شکوهیار و الفت، ۱۳۹۷). خلاصه‌ای از انواع آوا و ابعاد آنها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. انواع آوا و ابعاد آن

ابعاد	حفظ	ایجاد چالش
ارتقا	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 در معرض 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 یا نظرات متمرکز برای ایجاد تغییرهای عملکردی سازمان در زمینه کار. رفتارهای معرف: پیشنهاد برای بهبود روش‌های عملکرد استاندارد، ایده‌های پیشنهادی جدید یا مؤثر روش‌های کار.
منع‌کننده	صدای تدافعی تعریف: بیان مخالفت داوطلبانه برای تغییر سیاست‌های سازمانی، روش‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمان حتی زمانی که تغییرهای پیشنهادی استحقاق اعمال را داشته باشند یا ایجاد تغییرها ضروری باشد. رفتارهای معرف: مخالفت با تغییرهای سیاست‌های کاری حتی اگر این تغییرها لازم باشد، بحث کردن درباره تغییرها حتی زمانی که صحیح باشند.	صدای مخرب تعریف: بیان اختیاری ضررها، انتقاد یا نظرات معیوب در خصوص سیاست‌های کاری، شیوه، روش و غیره. رفتارهای معرف: تبلیغ‌های شفاهی بد درباره سیاست‌های سازمانی و نظرات تحقیرآمیز در خصوص برنامه‌های مربوط به کار، اظهار نظر بیش از حد انتقادی درباره چگونگی انجام هر چیزی در سازمان.

برگرفته از: ماینس و پادساکف (۲۰۱۴)

برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان، دو چارچوب ارزشمند دیگر مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال / انفعالی و سازنده / مخرب است که گوردون ارائه کرده است (جدول ۲). بر اساس این مدل آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار دسته‌بندی می‌شود که عبارت‌اند از آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب. آنها برای هر بعد مثال‌هایی ذکر کرده‌اند.

1. Armestrang
3. Supportive Voice
5. Defensive Voice

2. Myins & Poodsakoff
4. Constructive Voice
6. Destructive Voice

جدول ۲. مدل دو طیفی گوردن (۱۹۹۸)

سازنده	مخرب	
تصمیم‌گیری مشارکتی اعتراض رسمی مباحثه و مناظره ارائه / دریافت اطلاعات مؤثر ارائه پیشنهادها	مجادله‌های زبانی با همکاران پرخاشگری زبانی ترک خدمت معترضانه تملق و چاپلوسی	فعال
مراوده اجتماعی حرف‌شنوی حمایت غیرزبانی از طریق سکوت همکاری بدون اشکال‌تراشی	زمزمه نارضایتی بی‌تفاوتی سکوت عقب‌نشینی	انفعالی

ون دائن و همکاران (۲۰۰۳)، مدل دوم را ارائه کرده و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده‌اند. آنها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا معرفی کرده‌اند:

آوای مطیع: این نوع آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد کنند فقط ایده‌ها و نظرهایی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند کرد.

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

آوای نوع‌دوستانه: انگیزه این نوع آوا، نوع‌دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظرهایش می‌تواند به نفع سازمان با همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد.

پیامدهای رضایت شغلی

مسئله‌ای که در رأس هرم مسائل چالش‌انگیز سازمان‌ها قرار دارد، رضایت شغلی است که بر بیشتر ابعاد نتایج سازمانی به‌ویژه عملکرد سازمانی، وفاداری مشتری، غیبت و ترک خدمت تأثیر می‌گذارد (رامالهو، لوویس، اولیویرا، ۲۰۱۸؛ احمد، ۲۰۱۸؛ اوسن و فرنسیس و آنگوندرو، ۲۰۱۷؛ والایی و رضایی، ۲۰۱۶؛ لو و گرسوی، نیل، ۲۰۱۶؛ هول‌اند و همکاران، ۲۰۱۱؛ لانگ، لی و نینگ، ۲۰۱۱ و ملاهی و همکاران، ۲۰۱۰). به گفته خان (۱۹۹۰) کارکنانی که رضایت شغلی دارند، خود را از هر لحاظ (روحی و جسمی) وقف کار می‌کنند. رضایت شغلی فقط دربردارنده حالت‌های ظاهری مثل شوق،

1. Ramalho, Luiz & Oliveira
3. Ocen, Francis & Angundaru
5. Lu, Gursoy & Neale

2. Ahmad
4. Valaei & Rezaei
6. Long, Li & Ning

تمرکز، با انرژی بودن نیست (لو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گست^۱، ۲۰۱۵؛ کریستین و گارزا، اسلاتر^۲، ۲۰۱۱ و مراهی 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 و داکامارا، دالویکس و هیگز^۳، ۲۰۱۵). در نتیجه، رضایت شغلی برای به دست آوردن هر نوع مزیت به‌عنوان عنصری حیاتی در نظر گرفته شده است (رامالهو و همکاران، ۲۰۱۸) و برای سازمان‌هایی که به‌عنوان ستاد مرکزی فعالیت می‌کنند، بسیار مهم است، زیرا وجود نداشتن این عامل مهم به‌طور یقین بر سایر زنجیره‌های متصل به ستاد مرکزی تأثیر می‌گذارد (اوسن و همکاران، ۲۰۱۷).

این موضوع فقط به سازمان‌ها محدود نمی‌شود، بلکه در بسیاری از کشورها در سراسر جهان به‌دلیل شنیده نشدن نارضایتی‌های جدی وجود دارد. اینجاست که سیستم‌های آوای کارکنان، ضرورتی 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، لایی، کارل، بونی، جیمین^۴، ۲۰۱۸؛ وون و همکاران، ۲۰۱۶؛ راب و رابرت، ۲۰۱۳؛ اوسمان و راجا، ۲۰۱۳؛ اسلامی و قره‌خانی، ۱۳۹۲؛ کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ فراندل، روتن، کلیهر، هیلی^۵، ۲۰۱۱ و مراهی و همکاران، ۲۰۱۰).

برای بررسی ابعاد پیامدهای شغلی مدل‌های مختلفی ارائه شده است. در این پژوهش از مدل چهاربعدی 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 ملاحظه‌های فیزیکی کارکنان است، بلکه به ابعاد روحی مانند فرسودگی روانی نیز نگاهی انداخته است. این چهار بعد نشان‌دهنده اهمیت یک سیستم است که از طریق آن کارمندان را با سازمان وفادار و سازگار می‌کند، نظامی که در آن کارکنان بر این باورند که سازمان به آنها فرصت‌های ارزشمندی، از جمله فرصت شرکت در فرایندهای تصمیم‌گیری را می‌دهد (فراندل و همکاران، ۲۰۱۱).

تبادل رهبر - عضو

نظریه تبادل رهبر - عضو بر کیفیت رابطه دوطرفه^۶ میان یک سرپرست و زیردستان او تمرکز دارد. کیفیت بالای رابطه میان رهبر - عضو به ایجاد اعتماد متقابل، احترام، اثرهای متقابل، وفاداری، اتصال و حس تعلق خاطر به یکدیگر منجر می‌شود (وانگ، گن، وو^۷، ۲۰۱۶). مبادله رهبر - عضو عبارت از نظامی از عناصر و روابط آنها که شامل اعضای یک رابطه دوطرفه 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 به‌عنوان یک فرایند، مفهوم‌سازی کرده و تمرکز آن، بر رابطه تعاملی بین رهبر با پیرو با تأکید بر فرایند ارتباط دو عضوی است. این تئوری بر این باور است

1. Guest

3. Da Camara, Dulewicz & Higgs

5. Farndale, Ruiten, Kelliher & Hailey

7. Wang, Gan & Wu

2. Christian, Garza & Slaughter

4. Miran, Laee, Carl, Bonnie, JaeMin

6. Dyadic

که رهبری، فرایندی 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 شاه جهان، ۲۰۱۸). ریشه نظری کیفیت تبادل رهبر - عضو^۱ را می‌توان در نظریه نقش و همچنین نظریه تبادل اجتماعی^۲ جست‌وجو کرد (دولبوهن، بومر، لیدن، برومر و فریس^۳، ۲۰۱۲).

کاربرد نظریه تبادل اجتماعی در روابط میان فرد و سازمان، به‌طور عمده بر توسعه رابطه‌ای تمرکز دارد که هر یک از کارکنان با مدیر خود دارند. سهم بیشتر کارکنان در این فرایند، به افزایش تعهد سازمانی، کاهش تمایل به ترک سازمان و عملکرد بهتر منجر می‌شود. کارکنانی که حس حمایت را بیشتر تجربه کنند، به‌شکل متقابل به ارزش‌های سازمانی متعهدتر و وفادارتر می‌شوند (افسر و شاه جهان، ۲۰۱۸). مبادله رهبر عضو به‌عنوان یک رابط توسعه‌ای بین رهبر و عضو، منبع عاطفی اجتماعی تسهیل‌کننده توانمندسازی و افزایش تعهد در بین کارکنان است (جادا و سوسمیتا^۴، ۲۰۱۸). پدیده تعهد، توجه عمده پژوهشگران عرصه‌های مختلف علمی را به خود جلب کرده است (ژائو^۵، ۲۰۱۴).

بیشتر پژوهش‌هایی که روی آوای کارکنان صورت گرفته از نظریه تبادل اجتماعی نشئت می‌گیرد. بر اساس این نظریه، وقتی کارکنان در سازمان خود محیط مثبتی را تجربه می‌کنند، به‌احتمال بیشتر از طریق بروز آوای خود به این تجربه مثبت پاسخ می‌دهند (نگ و فلدمن^۶، ۲۰۱۲). تبادل رهبر - عضو نقش مهمی در کسب تجربه مثبت توسط افراد از محیط کاری خود بازی می‌کند و احساس کارکنان از تعلق و پاسخ‌گویی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دولبوهن و همکاران، ۲۰۱۱) که این امر به‌طور مثبتی به رفتار صدای کارکنان مرتبط است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین نتیجه پژوهش‌های بوترو و ون دائن^۷ (۲۰۰۹)، برایسون، گومز، رتشمیر و ویلمن^۸ (۲۰۰۸)، وان دائن و همکاران (۲۰۰۸)، نشان داد که تبادل رهبر - عضو کارکنان را به سخن گفتن در سازمان تشویق می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۶) نشان‌دهنده وجود ارتباط مثبت میان تبادل رهبر - عضو و صدای کارکنان است که توسط توانمندسازی روان‌شناختی میانجی‌گری می‌شود و وضوح نقش بیشتر این رابطه غیرمستقیم را بهبود می‌بخشد. بر اساس پژوهش هسیونگ (۲۰۱۱)، حالت‌های مثبت کارکنان و کیفیت تبادل رهبر - عضو رابطه میان رهبری صادقانه و آوای کارکنان را میانجی‌گری می‌کنند. همچنین وجود فضای عدالت رویه‌ای ارتباط مثبت میان تبادل رهبر - عضو و آوای کارکنان را تقویت می‌کند.

پیشینه تجربی و توسعه فرضیه‌های پژوهش

در پژوهش هفرنان و داندن^۹ درک مثبت کارمندان از آوا بر تعهد آنها تأثیر دارد. آنها معتقدند که ابراز آوای کارمندان در سازمان به ایجاد انگیزه در آنها منجر می‌شود که در نتیجه آن تعهد کارمندان افزایش می‌یابد. بنا بر یافته‌های پژوهش فرندال و همکاران (۲۰۱۱)، داشتن فرصت سخن گفتن در سازمان می‌تواند به افزایش تعهد در کارمندان منجر شود.

1. Leadership-member exchange
3. Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris
5. Zhao
7. Botero & Van Dyne
9. Hefernan & Danden

2. Social exchange
4. Jada & Mukhopadhyay
6. Ng & Feldman
8. Bryson, Gomez, Kretschmer & Willman

و کولا و بورداس^۱ نشان دادند که اظهار نظر نکردن کارمندان با تعهد سازمانی آنها رابطه عکس دارد. چنگ و همکاران (۲۰۱۴) ابراز داشتند که بیان نظرها نشان دهنده تعهد کارمندان به سازمان است. نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۴) نشان دهنده رابطه مثبت تعهد و آوای کارمندان است. موریسون (۲۰۱۱)، بیان می‌دارد که احساس تعهد برای تغییرهای سازنده در سازمان، با آوای کارمند ارتباط مثبت و با سکوت ارتباطی منفی دارد. از سوی دیگر بنا به نظر آلن و راش (۱۹۹۸)، رفتارهای حمایتی و سازنده کارمندان با تعهد آنها رابطه مثبت دارد (میرزایی و آذر، خداداد حسینی، جواهری، ۱۳۹۶). از نظر باهادیر و کرتل^۲، دنیز، نویان و ارتوسان^۳، کاهوسی^۴ و اوندرا^۵ وقتی سکوت سازمانی در سازمان افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد (دمیرتاس^۶، ۲۰۱۸). با توجه به آنچه در پژوهش‌های گذشته به دست آمده فرضیه زیر مطرح می‌شود.

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

پژوهش‌های اولیه پورسل^۷ نشان داد که اگر رفتار آوای کارکنان در سازمان‌ها بروز یابد، نگرش‌های آن به‌ویژه رضایت شغلی بهبود می‌یابد. باششور و اوک^۸ بیان می‌دارند که تأثیر آوای کارکنان روی نگرش‌های شغلی تحت تأثیر متغیرهای زمینه‌ای نظیر سبک رهبری قرار می‌گیرد. شین نشان داد که وقتی انتظارهای کارکنان با رفتار رهبری در سازمان‌ها منطبق باشد، انگیزه و رضایت کارکنان افزایش می‌یابد (سانگ و همکاران، ۲۰۱۸). هالاند 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^۹ رضایت شغلی را یکی از پیامدهای آوای کارکنان می‌دانند (لین، لم و ژنگ^{۱۰}، ۲۰۱۸). از لحاظ نظری، رفتارهای رهبری به دو دلیل می‌تواند بر آوای کارکنان تأثیرگذار باشد. دلیل نخست، صحبت کردن است که در تعریف شامل تسهیم ایده‌های یک شخص با افرادی است که از نظر کارکنان در سازمان دارای قدرت تصمیم‌گیری هستند. وقتی کارکنان ایده‌های خود را با رهبران سازمان تسهیم می‌کنند، احساس می‌کنند آوای آنها شنیده شده است. بنابراین هدف اصلی کارکنان، صحبت کردن با رهبران آنها هست. دلیل دوم این است که رهبران اختیار دادن پاداش یا تنبیه کردن، جبران خدمات، ارتقا و انتصاب‌های شغلی را دارا هستند. از این رو، رفتارهای رهبری ممکن است به سکوت کارکنان منجر شود. وقتی رهبران این علامت را برای کارکنان ارسال می‌کنند که مشتاق شنیدن آوای آنها هستند، زیردستان برای صحبت کردن انگیزه پیدا می‌کنند (دیترت و بوریس^{۱۱}، ۲۰۰۷). پژوهش‌های 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 و چنگ و همکاران ۲۰۱۳). رهبران مشتاق به شنیدن آوای

1. Vekola & Bordas
3. Deniz, Noyan & Ertosun
5. Önder
7 Purcell
9. Chamberlin, Newton, & Lepine
11. Detert & Burris

2. Bahadır & Certel
4. Kahveci
6. Demirtas
8. Bashshur & Oc
10. Lin, Lam & Zhang

کارکنان، انگیزه صحبت کردن را در کارکنان ایجاد کرده و موجب رضایت شغلی آنان می‌شوند. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش فرض می‌کند:

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 شناخته‌شده‌ای است (لویین^۱، ۲۰۱۸). یکی از دستاوردهایی که آوای کارکنان برای سازمان‌ها در پی دارد، عجین شدن کارکنان است (کوئن و همکاران، ۲۰۱۶). واحد هوش اقتصادی^۲ در گزارشی که در سال ۲۰۱۴ ارائه داده، ادعا می‌کند که اگر به کارکنان ارزش داده شده و آوای آنها شنیده شود، برای نشان دادن تعهد کامل خود و باقی ماندن در سازمان‌ها، اشتیاق بسیار زیادی پیدا می‌کنند (واحد هوش اقتصادی، ۲۰۱۴). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که عجین شدن با کار نتایج سازمانی مثبتی نظیر بهبود عملکرد، افزایش وفاداری مشتری، ترک خدمت پایین‌تر و غیبت کمتر کارکنان را در پی دارد (کریستین و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریچ و همکاران، ۲۰۱۰ و سالانوا و شوفلی^۳، ۲۰۰۸). پژوهشی 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 و همکاران، ۲۰۱۳). لام، لویی، چن و لی یو^۴ (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). همچنین مک کلین^۵ این نکته را روشن کرد که رفتار آوای کارکنان در مواقعی که ویژگی‌های مدیریتی پایینی وجود داشته باشد، موجب بالاتر رفتن ترک خدمت کارکنان می‌شود. بر همین اساس فرضیه سوم پژوهش به شرح ذیل است:

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

پژوهش‌های شوفلی و بکر^۶ نشان داد تلاش بسیاری از سازمان‌ها برای انجام اصلاح‌های ساختاری و محتوایی با هدف دستیابی به بهره‌وری و سودآوری بیشتر، باعث افزایش فشارهای روانی در محیط کار و تحلیل رفتگی کارکنان شده است. فقدان آوای کارکنان با مشکل‌های سلامت روان‌شناختی کارکنان مرتبط است تا کارکنان احساس کنند در موقعیت‌های استرس‌زا کنترل و توانایی مقابله پایینی دارند. پژوهش‌هایی که توسط بکر و هاکنن انجام شده است نشان داد که تبادل اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری، به‌طور منفی با تحلیل رفتگی شغلی ارتباط دارند (کانوی، فو، مانکس، آفس و بیلی^۷، ۲۰۱۵). آکین و اولوسوی^۸ (۲۰۱۶) نشان دادند که سکوت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده تحلیل رفتگی کارکنان است. علاوه بر آن آوای کارکنان موجب بهبود نگرش‌های شغلی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عجین شدن با شغل می‌شود (راک و همکاران، ۲۰۱۷). بهبود نگرش‌های شغلی نیز تحلیل رفتگی کارکنان را کاهش می‌دهد. حال‌اند و

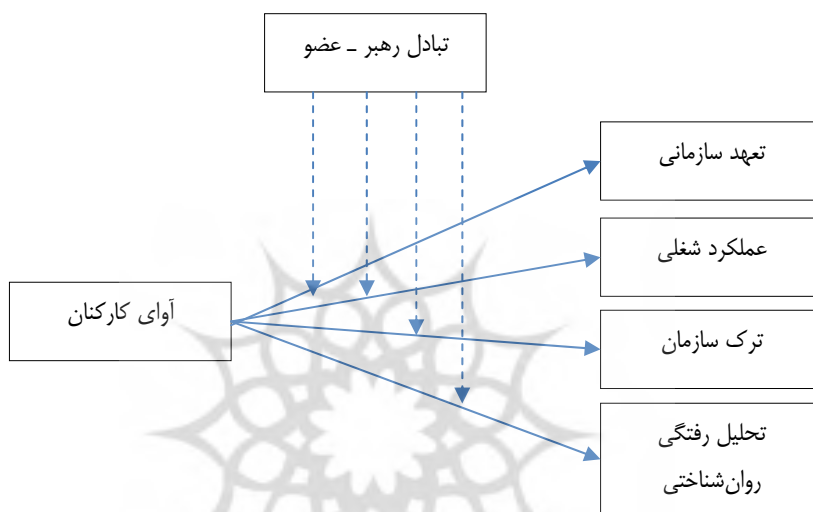
1. Lewin
3. Salanova & Schaufeli
5. Mc Klean
7. Conway, Fu, Monks, Alfes & Bailey

2. Economic Intelligence Unit
4. Lam, Loi, Chan & Liu
6. Schaufeli & Bakker
8. Akin & Ulusoy

همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که رفتار آوای کارکنان، تحلیل رفتگی را کاهش می‌دهد (چو و بارون، ۲۰۱۶). اگرچه پژوهش‌های گذشته تأثیر منفی آوای کارکنان بر تحلیل رفتگی را تأیید کرده‌اند، اما سبک رهبری و رابطه میان رهبران و پیروان می‌تواند این تأثیر را تعدیل کند. بنا بر آنچه بیان شد ما فرض می‌کنیم:

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

با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش، از نوع بنیادی، فلسفه پژوهش، اثبات‌گرا، رویکرد پژوهش، قیاسی و استراتژی پژوهش و پیمایش است. پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تبیینی و افق زمانی پژوهش، مقطعی است. شیوه گردآوری داده‌ها، میدانی و ابزار جمع‌آوری داده، پرسش‌نامه است. قلمرو زمانی پژوهش، تابستان سال ۱۳۹۶، قلمرو مکانی آن، ستاد بانک صادرات و قلمرو موضوعی، رفتار سازمانی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارشناسان و مدیران ستاد مرکزی بانک صادرات ایران بوده که تعداد آنان ۲۰۶۳ نفر است. 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 شد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای بود. برای اندازه‌گیری متغیرها، پرسش‌نامه‌ای با چهار گویه جمعیت‌شناختی و ۲۳ گویه تخصصی، توسط پژوهشگر طراحی شد که مقیاس اندازه‌گیری آنها طیف پنج‌گزینه لیکرت بوده است. واژه رهبر در پژوهش حاضر به کلیه مقام‌های بالادست افراد اطلاق شده است. گفتنی است، علی‌رغم وجود پرسش‌نامه‌های استاندارد در خصوص کلیه متغیرها، پژوهشگر خود به طراحی مقیاس با استخراج مؤلفه‌ها از مدل‌های مختلفی که در خصوص هر

یک از متغیرهای ارائه شده، اقدام کرده است. این کار موجب شده، مؤلفه‌های جدیدی که در مقیاس‌های استاندارد موجود وجود ندارند نیز برای سنجش متغیرها در نظر گرفته شوند. همچنین در صورت استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد، تعداد زیاد پرسش‌ها موجب خستگی پاسخ‌دهندگان می‌شد که برای اجتناب از این امر و بالا بردن دقت، مؤلفه‌های اصلی متغیر استخراج و برای هر یک از آنها یک گویه طراحی شد. در جدول ۳ متغیرها و مؤلفه‌های آنها نشان داده شده است.

جدول ۳. متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های مربوطه

متغیر	معیارها	نظریه پردازان
صدای کارکنان	سعی در ارائه پیشنهادها در راستای مسائل اثرگذار بر کار گروهی	وون، فرنیدیل و پارک (۲۰۱۶)، مایلز و منگولد (۲۰۱۴)، لی و سان (۲۰۱۵)، ونکاتارامانی، ژو ننگ، لیاو، شی (۲۰۱۶)، لانگ، لی و نینگ (۲۰۱۵)، پاکسفت، استگلیچ و ویتک (۲۰۱۱)
	سعی در افزایش سطح اطلاعات در زمینه مسائل کاربردی و مفید برای گروه	
	سعی در حضور فعال در مسائل مربوط به کیفیت زندگی کاری گروه	
	سعی در اظهار نظر در خصوص پروژه‌های جدید یا تغییرها	
عملکرد شغلی	پذیرش و رفع اشتباه‌های کاری خود	بریفیلد و روث (۱۹۵۱)، پورتر، مودی و بولین (۱۹۷۴)، کندال و هولین (۱۹۶۹)، ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱)، اسپکتور (۱۹۸۵)
	اجتناب از اتلاف وقت و انجام‌دادن کارهای بیهوده	
	سعی در افزایش معلومات شغلی خود	
	سعی در انجام دلسوزانه کار با کیفیت مطلوب	
تعهد سازمانی	تمایل به ماندگاری در سازمان به سبب تعلق عاطفی	الن و میر (۱۹۹۰)، دکوتیس و سامرز (۱۹۸۷)
	هم‌نوایی با سازمان در صورت بروز مشکل در سازمان (مشکلات سازمان نیز بخشی از مشکلات من است)	مادی، استیبر و پورتر (۱۹۷۹)، انجل و پری (۱۹۸۱)
	تمایل به ماندن در سازمان به سبب بالا بودن هزینه ترک سازمان	
	تعهد اخلاقی برای باقی ماندن در سازمان	
تمایل به ترک خدمت	جست‌وجو برای یافتن فرصت‌های شغلی در سایر واحدهای سازمان	بران (۲۰۰۷)، بلودورن (۱۹۸۲)، استیبرز و مادی (۱۹۸۱)، لینتز (۲۰۰۴)، کاتن و توتل (۱۹۸۶)
	تمایل به ترک سازمان در صورت وجود فرصت‌های شغلی جایگزین در سایر سازمان‌ها	
	اندیشیدن به ترک سازمان در اکثر اوقات	
تحلیل رفتگی روان‌شناختی	عدم آرامش در محیط کار	کسلر (۲۰۰۳)، اندرسون و اسلید (۲۰۰۱)، مارچند، دمرز و دوراند (۲۰۰۵)، کران و مارلو (۱۹۶۰)، اندروز و اسلید (۲۰۰۱)، اسلید، گروو و برگس (۲۰۱۱)، روبرت، کیلان و کاماچو (۱۹۹۰)
	نامیدی دستاوردهای شغلی	
	فرسودگی روانی و جسمانی در شغل	
	بی‌ارزش بودن در محیط کار	
تبادل فرد - رهبر (LMX)	جو دوستانه و قابل اعتماد بین اعضای گروه و رهبرانشان	شرمولی و میر (۲۰۱۵)، توماس و لنکاو (۲۰۰۹)، اسپریترز (۲۰۰۸)، اسپیل و آرنولد (۲۰۰۷)، شاینز و دی (۲۰۱۰)، اسکاندورا و گرین (۱۹۸۴)
	فضای مشارکتی یا اصطکاک بین فرد و رهبر	
	همکاری و حمایت اعضای گروه از یکدیگر در انجام وظایف محوله	
	ارتباط خوب و مطلوب بین تک‌تک اعضای گروه باهم و با رهبرانشان	

برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. روایی محتوای پرسش‌نامه با کسب نظرهای اساتید و دانشجویان دکتری و انجام اصلاحات مربوط به آن حاصل شد و برای روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی آل 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 ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی سازه و پایایی مقیاس‌ها

AVE	CR	Cronbachs Alpha	بار عاملی گویه و سطح معناداری	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	عملکرد 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	

** معنادار در سطح معناداری ۰/۰۱

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، مقادیر بار عاملی برای کلیه گویه‌ها بیشتر از مقدار ۰/۵ بوده که در سطح معناداری ۰/۰۱، مقادیر به‌دست‌آمده معنادار هستند. همچنین با توجه به اینکه مقادیر پایایی ترکیبی (CR)، بالاتر از ۰/۷ و متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)، برای کلیه سازه‌ها، بالاتر از ۰/۵ است، روایی همگرای 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، پایایی مقیاس‌ها نیز مناسب ارزیابی می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شده که در ادامه نتایج حاصل از آن ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش

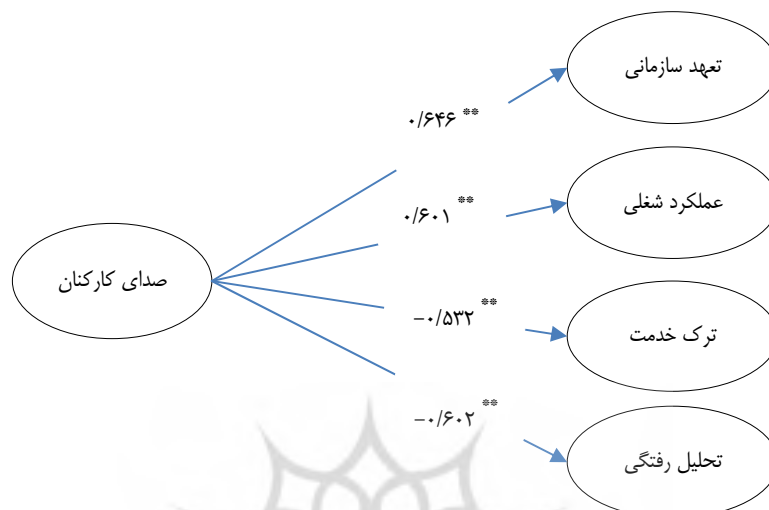
تحلیل توصیفی اعضای نمونه آماری برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد که ۳۹/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۶۰/۵ درصد مرد هستند. ۱۰ درصد از پاسخ‌دهندگان مدیر و ۹۰ درصد غیرمدیر بودند. ۷ درصد دارای تحصیلات زیر لیسانس، ۴۱ درصد لیسانس، ۴۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد دکتری هستند. از لحاظ سابقه کار، ۹ درصد کمتر 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. همان طور که مشاهده می‌شود مقدار میانگین برای متغیر آوای کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تبادل رهبر - عضو کمتر از میانگین نظری (۳) و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی بالاتر از میانگین نظری است.

جدول ۵. مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش و ضرایب هم‌بستگی

عنوان متغیر	شاخص‌های توصیفی		ضرایب هم‌بستگی			
	میانگین	انحراف معیار	آوای کارکنان	ترک خدمت	عملکرد شغلی	تعهد سازمانی
آوای کارکنان	۲/۶۱	۰/۶۰۲	۱			
ترک خدمت	۳/۵۹	۰/۵۸۹	-۰/۶۹۶**	۱		
عملکرد 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	۴/۰۱	۰/۹۱۵	-۰/۶۷۸**	۰/۷۴۳**	-۰/۷۶۲**	-۰/۷۱۹**
تبادل رهبر - عضو	۲/۵۶	۰/۵۷۶	۰/۷۳۲**	-۰/۷۲۹**	۰/۶۸۲**	۰/۶۴۸**

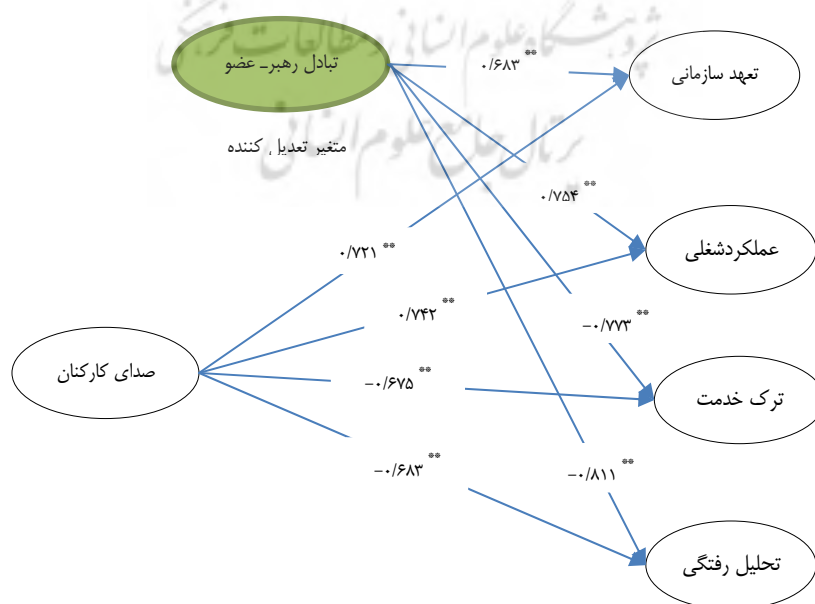
همچنین ضرایب هم‌بستگی به‌دست‌آمده بین متغیرها نشان می‌دهد که بین آوای کارکنان و عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و تبادل رهبر - عضو رابطه مثبت و معنادار و بین آوای کارکنان و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی رابطه منفی و معنادار وجود دارد. علاوه بر آن تبادل رهبر - عضو با ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی رابطه منفی و با عملکرد شغلی، تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. با توجه به وجود رابطه معنادار بین متغیرها، می‌توان به آزمون

فرضیه‌های پژوهش پرداخت. شکل ۲ نتایج مدل‌سازی معادله‌های ساختاری بدون حضور متغیر تعدیل‌کننده تبادل رهبر - عضو را نشان می‌دهد.



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

همان‌طور که در این شکل مشاهده می‌شود آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار و بر ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان‌شناختی تأثیر منفی و معنادار دارد. شکل ۳ نتایج مدل‌سازی، با حضور متغیر تبادل رهبر - عضو را نشان می‌دهد.



شکل ۳. نتایج مدل‌سازی معادله‌های ساختاری با حضور متغیر تعدیل‌کننده تبادل رهبر - عضو

در جدول ۶ ضرایب مسیر به دست آمده مشخص شده در شکل های ۲ و ۳ در دو حالت با هم مقایسه شده اند.

جدول ۶. مقایسه ضرایب مسیر در دو حالت مدل سازی

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

همان طور که در جدول بالا مشاهده می شود در زمان حضور متغیر تبادل رهبر - عضو در مدل، ضریب استاندارد میان آوای کارکنان و تعهد سازمانی و عملکرد شغلی افزایش و ضریب استاندارد میان آوای کارکنان و ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان شناختی کاهش یافته است. با توجه تغییر ضرایب استاندارد بین متغیرها، نقش تعدیل کننده تبادل رهبر - عضو در سطح معناداری ۰/۰۱ تأیید می شود.

بحث، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر تبیین نقش تعدیل کننده تبادل رهبر - عضو در رابطه میان آوای کارکنان با رفتارها (ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان شناختی) و نگرش های شغلی (تعهد سازمانی و عملکرد شغلی) در سازمان بود. یافته های پژوهش نشان داد که تبادل رهبر - عضو تأثیر مثبت آوای کارکنان بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی و تأثیر منفی آن بر ترک خدمت و تحلیل رفتگی را افزایش می دهد. سیستم آوای کارکنان به عنوان یک پیش شرط مهم، به نتایج مطلوب تر و کارآمدتر رضایت شغلی منجر می شود. نظام های مطلوب آوای کارکنان خوب فرصت های لازم برای درگیر شدن در فرایندهای تصمیم گیری را ایجاد می کنند و کارکنانی که آوای آنها بیشتر شنیده می شود، به صورت بالقوه پیامدهای رضایت شغلی مطلوب تری را تولید می کنند و این نتیجه با نتایج پژوهش های سابهاکاران و همکاران (۲۰۱۸)، سانگ و همکاران (۲۰۱۷)، وون و همکاران (۲۰۱۶)، کافمن (۲۰۱۵)، چنگ و همکاران (۲۰۱۳)، ریز و همکاران (۲۰۱۳) و بوگری^۱ (۲۰۱۰) سازگار است. این پژوهش به ادبیات موضوعی کمک می کند تا به رویه های آوای کارکنان به عنوان یکی از قوی ترین عوامل مؤثر بر پیامدهای رضایت شغلی بنگرد. بنابراین، نظام های آوای کارکنان نقش حیاتی در دستیابی به نتایج مؤثر سازمانی مانند عملکرد شغلی و تعهد سازمانی بالا و تحلیل رفتگی و ترک خدمت پایین دارند (میران و همکاران، ۲۰۱۸؛ وون و همکاران ۲۰۱۶؛ راب و رابرت، ۲۰۱۳؛ اوسمان و راجا، ۲۰۱۳؛ اسلامی و قره خانی، ۲۰۱۲؛ کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲ و فاردیل و همکاران، ۲۰۱۱).

همان طور که در شکل ۲ نشان داده شد، آوای کارکنان به طور مستقیم بر متغیرهای عملکرد شغلی، تعهد سازمانی، ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان شناختی تأثیر می‌گذارد. تأثیر آوای کارکنان بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی مثبت و بر دو متغیر دیگر منفی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌سو است. شولتی، اوستروف و کینیچی^۱ در پژوهش خود نشان دادند که آوای کارکنان می‌تواند مانع فرسودگی شغلی و تحلیل رفتگی روان شناختی شود. اینو و بوسدگی^۲ معتقدند عواملی که به شنیده شدن آوای کارکنان منجر شوند، می‌توانند مانع ایجاد یا تشدید استرس و در نتیجه، تحلیل روان شناختی شوند (لاپام^۳، ۲۰۰۹). طهماسبی نشان داد که نظام ناکارآمد آوای کارکنان در شکل‌گیری تحلیل رفتگی روان شناختی مؤثر است و بین تحلیل رفتگی روان شناختی و ابعاد آن (شامل فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و فرسودگی جسمانی) با نظام ناکارآمد آوای کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

تبادل رهبر - عضو به عنوان عاملی زمینه‌ای می‌تواند به ادراک‌های متفاوتی از رویه‌های آوای کارکنان منجر شود. از این رو، این عامل به طور کامل نظام‌ها و رویه‌های آوای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سازمان‌هایی که تبادل رهبر - عضو بالایی وجود دارد کارکنان نظرها و انتقادهای خود را بدون ترس از قضاوت شدن یا از دست دادن موقعیت خود پیش رهبران آنها ابراز می‌کنند. نتایج به دست آمده از نقش تعدیلگر تبادل رهبر - عضو با نتایج پژوهش‌های (افسر و اسد، ۲۰۱۸؛ جادا و سوسمیتا، ۲۰۱۸؛ سانگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ لانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ ژاو ۲۰۱۴) هم‌راستا است. 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 رهبر خود و نیز رویه‌هایی که رهبران برای شنیدن آوای کارکنان به کار می‌گیرند رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای شغلی را تعدیل می‌کنند. کارکنانی که رهبران، آنها را به اظهار نظر ترغیب و تشویق می‌کنند به استفاده از نظام‌های آوای کارکنان تمایل بیشتری دارند. از این رو، میزان و کیفیت رابطه میان کارکنان با رهبران این رابطه را تعدیل می‌کند. چونگ، چونگ، چنگ و جاهویی^۴ (۲۰۱۴) معتقدند آوای کارکنان در صورت وجود محیطی دوستانه همراه با مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان مانع از ایجاد عواملی خواهد شد که به منشأیی از استرس مبدل شده و در نتیجه تحلیل روان شناختی آنها را به دنبال داشته باشد. فلدمن و ویتز^۵ معتقدند زمانی که تبادل رهبر - عضو بالا باشد می‌تواند با بهبود نگرش به سازمان به افزایش تأثیر آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی منجر شود. از طرفی، زمانی که تبادل رهبر - عضو پایین باشد، نگرش به شغلی یا سازمان نیز منفی‌تر شده و در نتیجه تأثیر مثبت آوای کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی کاسته می‌شود. بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- رهبران بانک، بایستی جو دوستانه و قابل اعتمادی بین کارکنان ایجاد کنند.
- ایجاد فضای مشارکت در بانک و به حداقل رساندن تعارض‌ها با کارکنان توسط رهبران بانک توصیه می‌شود.
- رهبران ضمن تشویق همکاری بین کارکنان، کارکنان را در انجام وظایف خود پشتیبانی و حمایت کنند.

1. Schulte, Ostroff & Kinicki
3. Lapam
5. Fledman & Witer

2. Ino & Bosdegi
4. Cheung, Cheng, Chang, Jyh-Huei

- ارتباط‌های سازنده و مطلوب بین رهبران با زیردستان خود و همچنین بین زیردستان با یکدیگر، موجب بالا رفتن کیفیت تبادل‌های رهبر با اعضا خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، از ارتباط‌های مثبت غیررسمی کارکنان با یکدیگر و با رهبران استقبال شود.
- کارکنان تشویق شوند تا در خصوص مسائل اثرگذار در کار گروهی پیشنهادها خود را ارائه دهند.
- زمینه‌های لازم برای انتشار اطلاعات درباره مسائل کاری و تسهیم دانش بین کارکنان فراهم شود.
- از کارکنان خواسته شود تا پیشنهادهای خود در خصوص بهبود وضعیت زندگی کاری خود و سایر همکاران را مطرح کنند.
- از نظرهای کارکنان در خصوص اقدام‌های بانک و همچنین پروژه‌های آینده بانک استفاده شود و کارکنان تشویق شوند تا نظرهای خود را ابراز کنند.

منابع

- اسلامی، جواد؛ قره‌خانی، داوود (۱۳۹۲). رضایت شغلی و تعهد سازمانی، *مجله علم و فناوری*، ۷(۲)، ۸۵-۹۱.
- دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد؛ حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۰). تأملی بر ارتقای تسهیم دانش در پرتوی رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۴)، ۶۳-۸۴.
- طبرسا، غلامعلی؛ شکوهیار، سجاد؛ الفت، محمد (۱۳۹۷). تأثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری شبکه‌های اجتماعی و تعهد سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۲)، ۳۱۱-۳۳۲.
- میرزایی، زینب؛ آذر، عادل؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ جواهری، محمد مهدی (۱۳۹۶). آوای کارمند: بمب ساعتی یا سفیران برند؟ بررسی اثر آوا بر تعهد کارمندان. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۹(۳۱)، ۶۵-۸۲.

References

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T., & Willman, P. (2007). The diffusion of workplace voice and high commitment management practices in Britain, 1984–1998. *Industrial and Corporate Change*, 16, 395–426.
- 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.
- Cheung Yu-Ha , Cheng Jen-Wei , Chang Shu-Ching , Kuo Jyh-Huei , (2014) "Ethical leadership, work engagement, and voice behavior", *Industrial Management & Data Systems*, 114, 817-831.
- 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
- 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.
- 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.
- Danayei Fard, H, Khaef Elahi, A, Hosseini , M, (2011), knowledge sharing enhancement according to organizational citizenship behavior, *General management studies Journal*, 4 (14), 84-63.
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Eslami, J. & Gharekhani, D. (2013). Job satisfaction and organizational commitment. *Science & technology Journal*, 7(2), 85-91. (in Persian)
- Farndale, 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.
- Franca, V., & Pahor, M. (2014). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115-142.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*, 49(3), 237-253.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lewin, D. (2018). *Employee voice and mutual gains*. Members-only <http://lerachapters.org/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/PFL/article/view/597/593>.
- 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*, 10(3), 1-21.
- 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.
- 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.

- Lu, L., Lu, A. C. C., Guroy, 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.
- 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.
- Mirzaee, Z., Azar, A., Khodadad-Hosseini, H., Javaheri, M.M (2017), Voice of employees and organizational commitment, *Management vision Journal*, 9 (31), 82-65
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116-131
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Shojaiea, S., Zaree Matin, H. & Baranic, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(1), 1731-1735
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2018). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 6(2), 1-12.

- 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.
- Tabarsa, Gh, Shokuhyar, S, Olfat, M.M., (2018), the effect of job satisfaction on voice of employees with moderating role of social media and organizational commitment, *Administrative management Journal*, 10 (2), 322-311.
- 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.
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.
- 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.
- 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.

