

بررسی نحوه ادراک رفتار آوایی ناظران در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان

نقش تعدیلی جنسیت و میانجی اعتماد به ناظران

مصطفی حیدری هراتمه

استادیار، گروه اقتصاد و مدیریت، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران.

heidarimu@yahoo.com

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی نحوه ادراک رفتار آوایی ناظران در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان خود به صورت مستقیم و غیرمستقیم و با اعتماد به ناظران است و به طور خاص، نقش تعدیلی جنسیت را در ارتباط بین اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان بررسی می‌کند. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات و داده‌ها به ترتیب توصیفی-پیمایشی و پرسشنامه و از نوع علی است جامعه آماری تحقیق شرکت ملی نفت ایران شامل ۲۵۰ نفر که به صورت تصادفی ساده، نمونه‌ی ۱۴۸ تعیین و تشویق به پاسخ دهی شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رفتار آوایی ناظران و کارکنان ماینس و پودساکوف (۲۰۱۴) و اعتماد به ناظر مک‌آلیستر (۱۹۹۵) و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی و فرایند ماکرو هاینز استفاده شد. نتایج نشان داد: رفتار آوایی کارکنان به شکلی مثبت با رفتار آوایی کارکنان همراه است، اعتماد به ناظر در میانه ارتباط میان رفتار آوایی ناظر و رفتار آوایی کارکنان قرار دارد؛ جنسیت ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتارهای آوایی کارکنان را تعدیل می‌کند و جنسیت تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظر را بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد به ناظر تعدیل می‌کند. مطالعه حاضر درک کارکنان را از رفتار آوایی ناظران بررسی می‌کند که این رفتار کارکنان را در جهت ارتقا تشویق می‌کند، بدین وسیله درکی دقیق از عواملی را ارائه می‌کند که رفتار آوایی کارکنان را آسان می‌کند. به طور خاص، این مطالعه درک چگونگی و چرایی درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران را در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان با بررسی عوامل میانجی و تعدیلی بهبود می‌بخشد.

کلیدواژه‌ها: رفتار آوایی کارکنان، رفتار آوایی ناظران، جنسیت، اعتماد به ناظران

مقدمه

در محیط کسب و کار امروزه، آوای کارکنان عنصری کلیدی در ارتقای رقابت سازمانی است، از آنجایی که این مورد در ابتدا موجب ایده‌هایی خلاقانه می‌شود، باعث تصحیح خطا و ارتقای مزیت‌های رقابتی نیز می‌شود (بوریس، ۲۰۱۲؛ دیترت و ادمونسن، ۲۰۱۱؛ لپین و ون دین، ۱۹۹۸؛ لیانگ و دیگران، ۲۰۱۲؛ موريسن، ۲۰۱۱). علاوه بر مزایای سازمانی، رفتار آوایی کارکنان نیز به ارزیابی عملکردی بالاتر منجر می‌شود (نگ و فلدمان، ۲۰۱۲) و نتیجه‌ای مثبت بر رشد شغلی دارد (وانگ و دیگران، ۲۰۱۴). با این حال، علی‌رغم این مزیت‌ها، کارکنان معمولاً رفتار آوایی را پرخطر می‌دانند. مطالعات قبلی نشان داده

1. Burris, Detert and Edmondson; LePine and Van Dyne, Liang et al., Morrison
2. Ng and Feldman
3. Wang

است که کارکنان به خاطر ترس از منفی دیده شدن و آسیب به روابط اجتماعی آنها با دیگران تمایلی به صحبت کردن در محیط کاری ندارند (میلیکن و دیگران؛ ۲۰۰۳). به طور خاص، کارکنان از صحبت کردن مستقیم با ناظران امتناع می‌کنند، زیرا ناظران معمولاً بر منابع و پیامدهای کاری کارکنان نظارت دارند (گائو و دیگران؛ ۲۰۱۱). از این رو، نحوه ادراک کارکنان از ناظران خود، در تشویق یا ممانعت از رفتار آوایی کارکنان بسیار مهم است. با توجه به نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا؛ ۱۹۸۶) و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر؛ ۱۹۷۸)، این پژوهش نشان می‌دهد که درک کارکنان از رفتار آوایی ناظر مستقیم آنها به صورتی مثبت با رفتار آوایی خود کارکنان همراه است. یعنی، زمانی که کارکنان بدانند رفتار آوایی ناظران مستقیم آنها با رهبران سطوح سلسله‌مراتبی بالاتر در ارتباط است، آنها بیشتر تمایل خواهند داشت تا با ناظران مستقیم خود رفتار آوایی داشته باشند. علاوه بر تأثیر مستقیم رفتار آوایی ناظران، این مطالعه نشان می‌دهد که رفتار آوایی ناظران از طریق فاکتور اعتماد به ناظر بر رفتار آوایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. علی‌رغم مطالعات پیشین مربوط به رفتار آوایی کارکنان، پژوهش‌های نسبتاً محدودی ارتباط میان رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی کارکنان را بررسی کرده‌اند. به طور خاص، آثار کمتری در مورد مکانیسم‌های زیرساختی که از طریق آنها رفتار آوایی ناظران بر رفتار آوایی کارکنان تأثیر می‌گذارد، انجام شده است. بنابراین، این مطالعه درک مربوط به چگونگی و چرایی رفتار آوایی ناظران را در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان با بررسی فاکتور اعتماد به ناظر بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، برای ارائه درکی عمیق‌تر از بافت رفتار آوایی، این مطالعه نشان می‌دهد که جنسیت نقشی تعدیلی در ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان بازی می‌کند. جنسیت کارکنان به عنوان فاکتوری مجزا در نظر گرفته می‌شود که بر رفتار آوایی کارکنان در محیط کار تأثیر می‌گذارد (لپین و ون دین، ۱۹۹۸؛ وانگ و دیگران، ۲۰۱۴). به ویژه، پژوهش قبلی نشان داده که الگوهای رفتار آوایی کارکنان مرد در مقابل کارکنان زن در محیط کاری با هم تفاوت دارند (لپین و ون دین، ۱۹۹۸). صحبت کردن در محیط کاری برای مردان نسبت به زنان بیشتر پذیرفته شده و زنان کمتر در رفتار آوایی شرکت می‌کنند که وضع موجود را به چالش می‌کشد. بنابراین، با توجه به تمایل به صحبت با ناظر، اعتماد به ناظر برای زنان نسبت به مردان تأثیر بیشتری دارد. به طور ویژه، در مقایسه با کارکنان مرد، کارکنان زن در زمانی که به ناظر خود اعتماد بیشتری دارد، به صورتی فعال‌تر در رفتار آوایی شرکت می‌کنند. با بررسی نقش جنسیت در رفتار آوایی، این مطالعه دیدگاهی را در مورد تأثیر متقابل پیچیده میان اعتماد به ناظر، جنسیت و رفتار آوایی کارکنان در محیط کار ارائه می‌کند. در ادامه ابتدا به ادبیات و چارچوب نظری تحقیق پرداخته می‌شود سپس روش شناسی تحقیق شامل داده، متغیرها و آزمون فرضیه مورد بررسی قرار می‌گیرد و نهایتاً نتایج و یافته‌های بدست آمده از تخمین الگوهای رگرسیونی به همراه بحث و بررسی و ارایه پیشنهادات اشاره می‌شود.

چارچوب نظری و تبیین فرضیه‌های تحقیق رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی کارکنان

با توجه به نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر، ۱۹۷۸)، این مطالعه نشان می‌دهد رفتار آوایی ناظران بر رفتار آوایی کارکنان تأثیر می‌گذارد. نظریه یادگیری اجتماعی فرض می‌کند که کارکنان رفتارهای صحیح با تجربه و مشاهده ناظران خود یاد می‌گیرند و کارکنان از این رفتار تقلید می‌کنند (باندورا، ۱۹۸۶). ناظران غالباً سطح بالاتری از موقعیت و قدرت را در سازمان‌ها دارند و بنابراین با توجه به اینکه چه رفتار در محیط کاری مهم و

4. Milliken
5. Gao
6. Bandura
7. Salancik and Pfeffer

مناسب است، منبع اطلاعاتی تأثیرگذاری برای کارکنان هستند. بنابراین، کارکنان از رفتار رهبران خود تقلید می‌کنند تا به پیامدهای مثبت کارکنان دست یابند (باندورا، ۱۹۸۶). به همین ترتیب، اگر کارکنان ببینند که ناظران مستقیم آنها به صورتی فعال با رهبران سطوح بالاتر در مورد ایده‌ها و نظرات صحبت می‌کنند، آنها نیز از آن الگوها در رفتار آوایی خود تقلید می‌کنند. پژوهش مربوط به نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر، ۱۹۷۸) مبنای نظری دیگری را برای درک نحوه درک رفتار آوایی ناظران ارائه می‌کند که ممکن است بر رفتار آوایی کارکنان تأثیر بگذارد. نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی نشان می‌دهد که افراد از اطلاعات محیط کاری مستقیم خود به عنوان نشانه‌ای اجتماعی برای تفسیر رویدادها، و توسعه انتظارات مربوط به نگرش‌ها و رفتارهای صحیح استفاده می‌کنند (ویک و دیگران، ۲۰۰۵). طبق نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، رفتارهای ناظران نشانه‌های اجتماعی مستقیم و غیرمستقیمی را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند که به کارکنان با نگرش‌ها و مقاصد رفتاری مختلف کمک می‌کند. بنابراین، رفتار آوایی درک‌شده ناظران نسبت به رهبران سطح بالاتر به صورت غیرمستقیم به کارکنان نشان می‌دهد که آنها چه انتظاراتی دارند و چه چیزی در سازمان ارزشمند است، زیرا رفتار ناظر نشان‌دهنده انتظارات و هنجارهای سازمان است. بنابراین، درک رفتار آوایی ناظران آنها ممکن است احتمال مشارکت کارکنان را در رفتار آوایی افزایش دهد. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که رفتارها و نگرش‌های ناظران مستقیم بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان تأثیر می‌گذارد (بومر و دیگران، ۲۰۰۳؛ براون و دیگران، ۲۰۰۵)؛ برای مثال، چند محقق دریافته‌اند که یادگیری جایگزین با مشاهده رفتارهای رهبران نقشی کلیدی در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای زیردستان بازی می‌کند (مانز و سیمز، ۱۹۸۰؛ تروینو و براون، ۲۰۰۵). علاوه بر این، مطالعات قبلی نشان داده‌اند که رفتار اخلاقی رهبران مستقیماً بر رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد (براون و دیگران، ۲۰۰۵). به این ترتیب، مشاهده مشارکت دیگران در رفتار شهروندی، رفتار شهروندی فرد دیگر را نیز افزایش می‌دهد (بومر و دیگران، ۲۰۰۳). بر اساس شواهد نظری و تجربی، این مطالعه فرض می‌کند که:

فرضیه ۱: رفتار آوایی درک‌شده ناظران به صورتی مثبت با رفتار آوایی کارکنان در ارتباط است.

رفتار آوایی ناظران و اعتماد به ناظر

به طور کلی، اعتماد به گسترده‌ای اشاره می‌کند که در آن مردم به دیگران اعتماد می‌کنند و خود را برای آنها آسیب‌پذیر می‌سازند (تشانن-موران و هوی، ۲۰۰۱). تا به امروز، پژوهش‌های بسیار زیادی نشان داده‌اند که اکثر کارکنان به رهبران خود اعتماد می‌کنند که به پیامدهای کاری قابل توجهی منجر شده است، مانند همکاری بیشتر، رفتارهای شهروندی سازمانی بهتر، ارتقای عملکرد گروهی و بهبود عملکرد سازمانی (دریک و فرین، ۲۰۰۲؛ مک‌آلیستر، ۱۹۹۵).^۸ با توجه به اهمیت اعتماد به رهبران در ارتباط با اثربخشی سازمانی، پژوهشگران زیادی تلاش کرده‌اند تا عناصر کلیدی اعتماد به رهبران را در سازمان‌ها مشخص کنند (کولکویت و دیگران، ۲۰۰۷).^۹ به طور خاص، محققان گزارش کرده‌اند که ادراکات فردی از رفتار و نگرش‌های رهبران نقش را مهمی در اعتماد به رهبران بازی می‌کند (دریک و فرین، ۲۰۰۲). با توجه به نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر، ۱۹۷۸)، این مطالعه نشان می‌دهد که رفتار آوایی ناظران نشانه‌های اجتماعی مهمی را در ارتباط با قابلیت و توانایی نظران

8. Weick

9. Bommer, Brown

10. Manz and Sims; Treviño and Brown

11. Tschannen-Moran and Hoy

12. Dirks and Ferrin; McAllister

13. Colquitt

ارائه می‌کند که اعتماد کارکنان را به ناظر افزایش می‌دهد. ناظرانی که فعالانه پیشنهادات و ایده‌هایی جدید را در مورد مسائل مرتبط به کار ارائه می‌کنند، می‌توانند به عنوان رهبرانی با صلاحیت و قابل اعتماد در نظر گرفته شوند، رفتار آوایی آنها نشانه مهمی برای درگیر کردن کارکنان در اعتماد کردن به ناظران است. هر چند هیچ مطالعه تجربی برای بررسی نقش رفتار آوایی ناظران بر اعتماد کارکنان به ناظران وجود ندارد، اما پژوهش قبلی نشان داده که رفتارهای ناظران، مانند رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی، به صورتی مثبت با اعتماد کارکنان به ناظران در ارتباط است (یاف و کارک، ۲۰۱۱). بنابراین، این مطالعه نشان می‌دهد که رفتار آوایی ناظران به صورتی مثبت با اعتماد کارکنان به ناظران در ارتباط است:

فرضیه ۲: رفتار آوایی ناظران به صورتی مثبت با اعتماد کارکنان به ناظران خود در ارتباط است.

نقش میانجی اعتماد به ناظران در ارتباط میان رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی کارکنان

به خاطر قدرت ناظران و ریسک‌های همراه با رفتار آوایی کارکنان، اعتماد به ناظر نقش تعیین‌کننده در تصمیمات کارکنان برای صحبت در مورد نظراتشان بازی می‌کند (پریموکس و بدیان، ۲۰۰۳). به همین خاطر، اعتماد به افراد اجازه می‌دهد تا آسیب‌پذیری نسبت به دیگران را بپذیرند و بنابراین رفتارهای ریسک‌پذیری مانند رفتار آوایی کارکنان ارتقا یابد (کولکویت و دیگران، ۲۰۰۷). بنابراین، کارکنانی که اعتماد بیشتری به ناظران دارند، احتمال بیشتری دارد تا حس امنیت و راحتی بیشتری در مورد روش‌هایی داشته باشند که در آنها ناظر به رفتار آوایی آنها پاسخ می‌دهد، بدین وسیله این احتمال افزایش می‌یابد که آنها نظرات و آرای خود را در مورد مسائل محیط کاری بیان کنند. با این حال، اگر کارکنان اعتماد کمتری به ناظران خود داشته باشند، ممکن است معتقد باشند که صحبت کردن در مورد نگرانی‌ها و پیشنهادات مربوط به کار بسیار پرخطر است، که ممکن است باعث شود تا آنها در مقابل آن موضوع سکوت کنند. برخی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که اعتماد در سازمان‌ها به صورتی مثبت با رفتار آوایی کارکنان همراه است (گائو و دیگران؛ نگ و فلدمان، ۲۰۱۳؛ پریموکس و بدیان، ۲۰۰۳). با توجه به ارتباط میان رفتار آوایی ناظران؛ اعتماد به ناظران و رفتار آوایی کارکنان، این مطالعه فرضیه زیر را پیشنهاد می‌کند:

فرضیه ۳: اعتماد به ناظر در میان ارتباط بین رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی کارکنان قرار دارد.

نقش تعدیلی جنسیت در ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان

بر اساس نظریه نقش جنسیت (ایگلی و وود، ۱۹۹۱)، این مطالعه نشان می‌دهد که جنسیت ممکن است ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان را تعدیل کند. نظریه نقش جنسیت ادعا دارد که افراد خود و دیگران را با استفاده از هویت‌های جنسیتی طبقه‌بندی می‌کنند، که توصیف می‌کند برای جنس چه چیزی معمول است و چه چیزی برای هر جنسیت مطلوب و قابل قبول است. مردم برای درک خود از رفتارهای قابل قبول برای هر جنسیت، به این نقش‌های جنسیتی تکیه دارند. به ویژه، پژوهش قبلی مربوط به نقش‌های سنتی جنسیتی نشان می‌دهد که در مقایسه با مردان، زنان بیشتر تربیتی و اجتماعی هستند و در تعاملات میان فردی خود از نظر اجتماعی احساسی و عاطفی هستند (ون در گراف و دیگران، ۲۰۱۴). با توجه به رفتار

14. Yaffe and Kark
15. Premeaux and Bedeian
16. Eagly and Wood
17. Van der Graaff

آوایی کارکنان، بعضی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که صحبت کردن بیشتر با نقش جنسیتی آقایان همراه است تا زنان (کیدر،^{۱۸} ۲۰۰۲). علاوه بر این، مشاهدات نشان می‌دهند که مردان بیشتر صحبت می‌کنند (ایگلی و دیگران، ۱۹۹۵) از آنجایی که زنان بیشتر به هارمونی و روابط اجتماعی در محیط کار توجه دارند، کمتر در رفتارهایی درگیر می‌شوند که وضع موجود را مشوش می‌کنند یا در مورد تغییراتی که ممکن است همکاران یا ناظران را ناراحت کند کمتر بحث می‌کنند. از آنجایی که زنانی که برای خوشان صحبت می‌کنند می‌توانند اظهارکننده در نظر گرفته شوند، زنان نسبت به ریسک‌های همراه با صحبت کردن بیشتر حساس هستند. شواهد تجربی نشان داده‌اند که کارکنان مرد نسبت به کارکنان زنان بیشتر درگیر رفتار آوایی می‌شوند. بنابراین، اعتماد به ناظر ممکن است نسبت به کارکنان مرد، تأثیر بیشتری بر کارکنان زن داشته باشد. به عبارت دیگر، کارکنان زن زمانی می‌توانند فعالانه‌تر در سازمان‌های خود صحبت کنند که سطح اعتماد بالاتری به ناظران خود داشته باشند؛ در غیر این صورت، این رفتار برای آنها بسیار پرخطر خواهد بود. با این حال، در مقایسه با کارکنان زن، اهمیت اعتماد به ناظران ممکن است برای مردان ضعیف‌تر از زنان باشد، زیرا ممکن است فرض کنند که صحبت کردن بیشتر در مردان رخ می‌دهد؛ بنابراین، اعتماد داشتن به ناظران ممکن است فاکتوری اصلی برای تشویق آنها به صحبت کردن نباشد. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که جنسیت بر رفتار اعتمادی تأثیر می‌گذارد (امین و دیگران، ۲۰۱۵؛ بوچان و دیگران، ۲۰۰۸)^{۱۹}؛ یعنی، ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی برای کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد قوی‌تر خواهد بود. بنابراین، فرضیه زیر را ارائه می‌کند:

فرضیه ۴: جنسیت ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان را تعدیل می‌کند، که برای زنان نسبت به مردان قوی‌تر خواهد بود.

با ترکیب فرضیه‌های ۳ و ۴، این مطالعه نشان می‌دهد که جنسیت احتمالاً تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظران را بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد به ناظر تعدیل می‌کند. گزاره‌های بالا نشان می‌دهد که درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران اعتماد آنها را ناظر افزایش خواهد داد و بدین‌وسیله آنها را تشویق می‌کند تا فعالانه‌تر در رفتار آوایی خود مشارکت داشته باشند. به ویژه، نشان داده شد که ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی برای کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد قوی‌تر است. بنابراین، منطقی است که بیان کنیم تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظران بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد به ناظر در کارکنان زن قوی‌تر است، زیرا اعتماد به ناظر تأثیر بیشتری بر کارکنان زن دارد. با این حال، در کارکنان مرد، تأثیر درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران بر رفتار آوایی آنها ضعیف‌تر خواهد بود. بنابراین، فرضیه تعدیل‌یافته زیر پیشنهاد می‌شود:

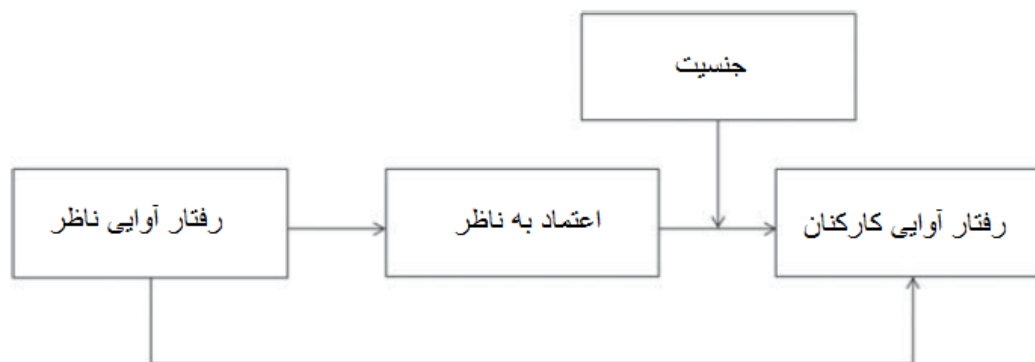
فرضیه ۵: تأثیر غیرمستقیم شرطی رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد به ناظر توسط جنسیت تعدیل می‌شود، به طوری که این ارتباط برای کارکنان زن در مقایسه با کارکنان مرد قوی‌تر است.

روش شناسی تحقیق

18. Kidder

19. Amin ; Buchan

این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی است. و از لحاظ ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی کمی است. از لحاظ روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع روش، همبستگی - علی است. جامعه آماری شرکت ملی نفت تعیین و مجموعاً ۱۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب و به پرسشنامه پاسخ دادند. پس از استخراج داده‌های ناقص، مجموعاً ۱۴۰ پاسخ‌دهنده در تحلیل نهایی قرار گرفتند. شرکت‌کنندگان شامل ۱۰۱ نفر آقا (۷۲/۱ درصد) و ۳۸ نفر خانم (۲۷/۱ درصد) می‌شدند. اکثریت پاسخ‌دهندگان تحصیلات کارشناسی داشتند ($n = 81$, ۵۷/۹ درصد). میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳۳/۳۳ سال ($SD = 6/24$) و میانگین سابقه کاری آنها ۵/۳ سال بود ($SD = 5/8$). ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد که در اثامه به آن پرداخته می‌شود. متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی و شرح چگونگی بررسی و اندازه‌گیری متغیرها به قرار زیر در نظر گرفته شد:



مدل مفهومی: SuJin Son (۲۰۱۹)

رفتار آوایی ناظر: رفتار آوایی ناظر با استفاده از مقیاس پنج آیتمی رفتار آوایی ماینس و پودساکوف (۲۰۱۴) توسعه داده شد. نسخه اصلی این مقیاس برای پرسش در مورد رفتار آوایی همکاران به کار می‌رود، بنابراین مقیاس کنونی کمی تغییر داده شد تا رفتار آوایی ناظران مورد بررسی قرار گیرد. به این آیتم‌ها بر اساس مقیاس پنج گزینه ایی لیکرت از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) امتیاز داده شد. یکی نمونه از آیتم‌ها به این صورت است "ناظر من همیشه پیشنهاداتی در مورد نحوه بهبود روش‌ها و فعالیت‌های کار ارائه می‌کند." آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بدست آمد.

اعتماد به ناظر: ابزاری که توسط مک‌الیستر (۱۹۹۵) توسعه و اعتبار یافت و برای اندازه‌گیری اعتماد به کار می‌رود. مک‌الیستر (۱۹۹۵) ۱۱ آیتم را برای ارزیابی اعتماد ایجاد کرد: پنج آیتم برای اعتماد مبتنی بر عواطف و شش آیتم برای اعتماد مبتنی بر شناخت. یکی از نمونه آیتم‌ها برای اعتماد مبتنی بر عواطف این گونه است "ما روابط اشتراکی داریم. ما آزادانه ایده‌ها، احساسات و آرزوهای خود را به اشتراک می‌گذاریم." یکی از نمونه آیتم‌های اعتماد مبتنی بر شناخت این گونه است که "ناظر من در کار خود حرفه‌ای بوده و دارای تعهد است." هر آیتم با استفاده از مقیاس هفت گزینه ایی لیکرت از ۱ (بسیار مخالف) تا ۷ (بسیار موافق) ارزیابی می‌شود. برای این مطالعه، آلفای کرونباخ برای اعتماد ۰/۹۶ به دست آمد.

رفتار آوایی کارکنان: مقیاس پنج گزینه ایی ایجادشده توسط ماینس و پودساکف (۲۰۱۴) برای ارزیابی رفتار آوایی کارکنان به کار گرفته شد. به هر آیتم بر اساس مقیاس پنج گزینه ایی لیکرت از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) امتیاز داده شد. یکی از نمونه آیتم‌ها به این گونه است که "من همیشه پیشنهاداتی در مورد نحوه ارتقای روش‌ها و فعالیت‌ها کاری ارائه می‌کنم." در این مطالعه، آلفای کرونباخ برای اعتماد ۰/۹۶ بدست آمد.

متغیرهای کنترلی: سن و سابقه کاری متغیرهای کنترلی می باشند، زیرا فاکتورهای سطح فردی را در ارتباط با رفتار آوایی منعکس می‌کنند (موریسن، ۲۰۱۲).

تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج آن

جدول ۱ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی را برای همه متغیرها نشان می‌دهد. همان طور که انتظار می‌رود، رفتار آوایی ناظران، اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان به صورت مثبت و معنی دار به یکدیگر مرتبط هستند. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، رفتار آوایی ناظران به صورتی مثبت به رفتار آوایی کارکنان مرتبط است ($r = 0.41$). علاوه بر این، رفتار آوایی ناظران به صورتی مثبت با اعتماد به ناظر در ارتباط است ($r = 0.67$). علاوه بر این، اعتماد به ناظر به صورتی مثبت به رفتار آوایی کارکنان مرتبط است ($r = 0.46$). با این حال، جنسیت به صورت معنی دار با سایر متغیرها به جز سن مرتبط نیست. قبل از آزمون فرضیه‌ها، آزمون یک عاملی هرمان (پودساکف و ارگان، ۱۹۸۶) انجام شد. یک تحلیل عاملی اکتشافی از همه آیتم‌های مقیاس نشان داد که تحلیل سه عاملی ۶۵/۲۸ درصد از واریانس ساختارهای مطالعه کنونی را توضیح می‌دهد. اولین فاکتور حدود ۴۸/۱۵ درصد و آخرین فاکتور ۶/۶۶ درصد از کل واریانس را توضیح دادند. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که به نظر نمی‌رسد واریانس روش‌های رایج تهدیدی مهم برای نتایج باشد. علاوه بر این، مجموعه‌ای از تحلیل‌های عاملی تأییدی انجام شد. آزمون اهمیت برازش کل مدل با استفاده از شاخص‌هایی از جمله ($RMSEA$)، شاخص تاکر-لویس (TLI)^۴ و شاخص (CFI)^۹ مورد آزمون قرار گرفت. ابتدا، مدل سه عاملی فرضی متشکل از رفتار آوایی ناظر، اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان با مدل دو عاملی مقایسه شد که رفتار آوایی ناظر را با اعتماد به ناظر ترکیب کرد. نتایج نشان داد ساختار سه عاملی، برازش مدل رضایت‌بخشی را به نمایش می‌گذارد ($\chi^2 = 76.74$; $CFI = 0.99$; $TLI = 0.97$); و برازش بهتری را نسبت به مدل دو فاکتوری نشان می‌دهد ($\chi^2 = 131.81$; $CFI = 0.93$); علاوه بر این، مدل سه عاملی با مدل یک عاملی مقایسه شد که مدل یک عاملی همه آیتم‌ها را با هم ترکیب کرده است ($\chi^2 = 433.63$); ($\Delta\chi^2 = 71.61$, $df = 2$, $p < 0.001$). علاوه بر این، مدل سه عاملی با مدل یک عاملی مقایسه شد که مدل یک عاملی همه آیتم‌ها را با هم ترکیب کرده است ($\Delta\chi^2 = 352.04$, $df = 3$, $p < 0.001$). تغییر در مقدار χ^2 معنی دار است ($CFI = 0.65$; $TLI = 0.58$; $IFI = 0.66$; $RMSEA = 0.22$). و نمایش سه متغیر به صورت ساختارهایی جداگانه هستند.

جدول ۱) آمار توصیفی

انحراف معیار	میانگین	نوع متغیر	متغیر	Var.
--------------	---------	-----------	-------	------

22. Morrison
 23. root-mean-square error of approximation
 24. Tucker-Lewis index
 25. Comparative Fit Index

Age	سن	کنترلی	۳۲/۶۸	۷/۰۵
Gender	جنس	کنترلی	۰/۷۲	۰/۳۶
Tenure	تصدی گری	مستقل	۶۵/۶۴	۵۳/۳۷
Perceived Supervisor's Voice Behavior	رفتار آوایی ناظران	مستقل	۳/۶	۰/۸۲
Trust	اعتماد	وابسته	۴/۴۲	۱/۵۵
Employee Voice Behavior	رفتار آوایی کارکنان	وابسته	۳/۳۴	۰/۸۱

Notes: n = 140. PSVB, perceived supervisor's voice behavior; EVB, employee voice behavior. Gender (1= male, 0 = female) ; age (unit : year) ; tenure (unit : month). **p<0.01

جدول ۲) ضرایب همبستگی‌ها

Var.	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	
۱	Age	سن	۱					
۲	Gender	جنس	**۰/۳۲	۱				
۳	Tenure	تصدی گری	**۰/۶۵	۰/۱۸	۱			
۴	Perceived Supervisor's Voice Behavior	رفتار آوایی ناظران	۰/۰۲۸	۰/۰۴	۰/۰۹	۱		
۵	Trust	اعتماد	۰/۰۴۶	۰/۱۴	۰/۰۹	**۰/۶۷	۱	
۶	Employee Voice Behavior	رفتار آوایی کارکنان	-۰/۰۶۸	۰/۰۵	۰/۰۳	**۰/۴۱	**۰/۴۶	۱

** p < 0.01

آزمون فرضیه‌ها

آزمون فرضیه‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی و فرایند ماکرو هیز انجام شد. ابتدا، مدل‌سازی رگرسیون سلسله‌مراتبی برای آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲ به کار گرفته شد. جدول ۲ نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده، رفتار آوایی ناظر به صورت مثبت و معنادار به رفتار آوایی کارکنان مرتبط است (۰/۴۱). بنابراین فرضیه ۱ تأیید می‌شود. علاوه بر این، رفتار آوایی ناظر به صورت مثبت با اعتماد به ناظر در ارتباط است (۰/۸۴). پس فرضیه ۲ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳) نتایج رگرسیون برای رفتار آوایی ناظر

	رفتار آوایی کارکنان	اعتماد
	$\beta(SE)$	$\beta(SE)$
متغیرهای کنترلی		
سن	-۰/۰۱۳ (۰/۰۱۲)	۰/۰۱۲ (۰/۰۱۴)
تصدی گری	۰/۰۰ (۰/۰۰)	۰/۰۰ (۰/۰۰)
متغیرهای مستقل		

رفتار آوایی ناظران	*** (۰/۰۶) ۰/۴۱	*** (۰/۰۸) ۰/۸۴
ΔR^2	۰/۵۳	۰/۶۷
\bar{R}^2	۰/۵۳	۰/۶۷
R^2	۰/۵۷	۰/۶۹
F	۲۸/۷۳**	۳۸/۴۳***

** p < 0.01 , *** p < 0.001

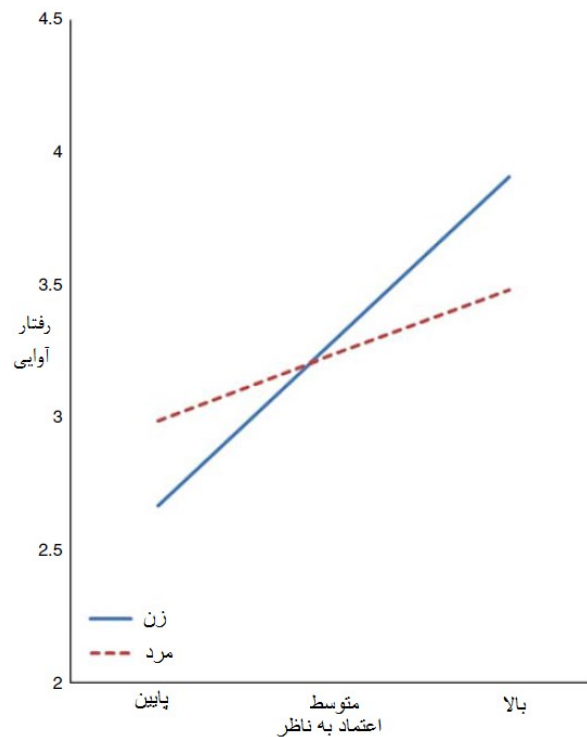
برای تأیید اهمیت تأثیر غیرمستقیم اعتماد به ناظر، فرایند ماکرو هیز با ۱۰۰۰ نمونه بوت استرپ^{۲۷} (هیز، ۲۰۱۳) به کار گرفته شد. نتایج نشان داد که تأثیر غیرمستقیم اعتماد به ناظر ۰/۱۸ می باشد و ۹۵٪ از فاصله اطمینان تصحیح تورشی^{۲۹} (CI) پایین تر = ۰/۰۶ و حد بالاتر = ۰/۳۳) برای تأثیر غیرمستقیم با صفر همپوشانی ندارد بنابراین، فرضیه ۳ تأیید می شود.

برای فرضیه ۴، فرایند ماکرو هیز با ۱۰۰۰ نمونه استرپ (هیز، ۲۰۱۳) برای آزمون تأثیر تعدیلی جنسیت بر ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان به کار گرفته شد. این نتایج تأثیر معنی داری از تعدیل جنسیت را بر ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی نشان می دهند، تعامل معنی دار میان جنسیت و اعتماد را مشخص کرد. به ویژه، برای زنان، تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظر بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد بیشتر است. برای کارکنان مرد، تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظر بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد کمتر است. همان طور که نشان داده شد، ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان برای کارکنان زن بیشتر است. بنابراین، فرضیه ۴ هم تأیید می شود (شکل ۲).

27. bootstrap samples

28. Hayes

29. bias-corrected confidence interval



شکل ۲) تأثیر تعدیلی جنسیت بر ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان

در نهایت، میانجی‌گری تعدیلی با استفاده از فرآیند ماکرو هیز بررسی شد. جدول ۴ اثرات غیرمستقیم شرطی رفتار آوایی ناظران را بر رفتار آوایی کارکنان با توجه به اعتماد به ناظر خلاصه می‌کند. همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده، اثرات غیرمستقیم رفتار آوایی ناظران بر رفتار آوایی کارکنان با توجه به اعتماد به ناظر برای زنان بیشتر است (۰/۳۹). با این حال، اثرات غیرمستقیم شرطی رفتار آوایی ناظر بر رفتار آوایی کارکنان برای کارکنان مرد معنادار نمی‌باشد (۰/۱۲). بنابراین، فرضیه ۵ هم تأیید شد.

جدول ۴) تأثیر غیرمستقیم شرطی رفتار آوایی ناظر بر رفتار آوایی کارکنان

		Bootstrapping		BC 95% CI	
	اثر غیر مستقیم	Boot SE	Lower	Higher	
زن	۰/۳۹ **	۰/۱۱	۰/۲۱	۰/۶۱	
مرد	۰/۱۲	۰/۰۷	-۰/۰۵	۰/۲۷	

** p < 0.01

بحث و بررسی تحقیق

با توجه به نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر، ۱۹۷۸)، ی مدل نظری مرتبط به رفتار آوایی ناظر و رفتار آوایی کارکنان توسعه یافته و مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که: رفتار آوایی

کارکنان به شکلی مثبت با رفتار آوایی کارکنان همراه است، اعتماد به ناظر در میانه ارتباط میان رفتار آوایی ناظر و رفتار آوایی کارکنان قرار دارد؛ جنسیت ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتارهای آوایی کارکنان را تعدیل می‌کند و جنسیت تأثیر غیرمستقیم رفتار آوایی ناظر را بر رفتار آوایی کارکنان از طریق اعتماد به ناظر تعدیل می‌کند. با توجه به نتایج حاصله مطالعه کنونی چند ملاحظه نظری دارد. اول، در راستای نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی (سالانیک و ففر، ۱۹۷۸)، نتایج این ایده را تأیید می‌کند که درک کارمندان از رفتار ناظر نقشی مهم را در رفتار آوایی کارکنان بازی می‌کند. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان رفتار آوایی ناظران را مشاهده می‌کنند، احتمال بیشتری می‌رود که در رفتار آوایی خود فعال‌تر شوند. در راستای مطالعه بومر و دیگران (۲۰۰۳) و نگ و فلدمان (۲۰۱۳)، یافته‌ها نشان داد که مشاهده رفتار ناظر عاملی تأثیرگذار برای تحریک کارکنان در جهت صحبت کردن در سازمان است. بنابراین، محققان آینده باید نقش رفتار آوایی ناظر را در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان در نظر بگیرند. دوم، این مطالعه پیشینه مربوطه را با ارائه مکانیسم‌های زیرساختی در ارتباط با درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران و رفتار آوایی آنها گسترش و نشان داد که کارکنانی که رفتار آوایی ناظران را درک می‌کنند، بیشتر احتمال می‌رود تا به ناظران اعتماد کنند، که به نوبه خود، تمایل بیشتری برای شرکت در رفتار آوایی دارد. یعنی، کارکنانی که اعتماد بیشتری به ناظران خود دارند، احتمالاً احساس امنیت و راحتی بیشتری در مورد روش‌هایی دارند که در آنها ناظر به رفتار آوایی آنها پاسخ می‌دهد، بدین وسیله این احتمال که آنها واقعاً آرا و ایده‌های خود را در مورد مسائل مربوط به محیط کار بیان کنند، افزایش می‌یابد. با آزمایش تجربی اعتماد به ناظر به عنوان یک تعدیل‌گر که تأثیر رفتار آوایی ناظر را بر رفتار آوایی کارکنان را در زمینه قرار می‌دهد، این مطالعه تلاش کرد تا توضیح دهد که چرا درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران بر رفتارهای آوایی آنها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تحقیق حاضر با بررسی نقش تعدیلی جنسیت در ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی کارکنان، نشان داد که کارکنان زن بیشتر زمانی که به ناظران خود اعتماد دارند، در رفتار آوایی مشارکت دارند. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که جنسیت تأثیر مهمی بر رفتار آوایی کارکنان دارد (فرل و فینکلستین، ۲۰۰۷؛ کیدر، ۲۰۰۲). با این حال، نحوه تعامل جنسیت با اعتماد به ناظر و تأثیر آن بر رفتار آوایی کارکنان قطعی نیست. بر اساس نظریه نقش جنسیت، این مطالعه نشان داد که جنسیت می‌تواند شرایط مرزی مهمی برای ارتباط میان اعتماد به ناظر و رفتار آوایی باشد، زیرا زنان و مردان با توجه به رفتار آوایی در محیط کار، انتظارات متفاوتی دارند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که اعتماد به ناظر تأثیر زیادی بر کارکنان زن در ارتباط با رفتار آوایی دارد. بنابراین، مطالعه کنونی درک نحوه تعامل نقش‌های جنسیتی را در اعتماد به ناظر برای تأثیر بر رفتار آوایی کارکنان بهبود می‌بخشد.

یافته‌های این مطالعه ملاحظاتی را برای افراد در مشاغل مختلف دارد. ابتدا، این مطالعه نشان می‌دهد که درک کارکنان از رفتار آوایی ناظران به صورتی مثبت با رفتار آوایی کارکنان همراه است. اخیراً، رفتار آوایی کارکنان به عنوان قابلیت کلیدی برای ارتقای اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (بوریس، ۲۰۱۲؛ دیترت و ادمونسن، ۲۰۱۱؛ لپین و ون دین، ۱۹۹۸؛ لیانگ و دیگران، ۲۰۱۲؛ موريسن، ۲۰۱۱). بنابراین، سازمان‌هایی که امیدوارند رفتار آوایی کارکنان افزایش یابد، باید توجه بیشتری به نقش رفتار ناظران داشته باشند، مانند رفتار آوایی آنها. به عبارت دیگر، رفتار آوایی ناظران باید در سازمان‌ها بهبود یابد. مدیران منابع انسانی باید در نظر داشته باشند که رفتارهای آوایی ناظران چگونه در ابزارهای بازخوردی ۳۶۰ درجه‌ای زیردستان شرکت می‌کند و به طور صحیح به رفتار ناظران پاداش می‌دهد. دوم، مطالعه کنونی نشان می‌دهد که اعتماد به ناظر نقشی مهم در ارتقای رفتار آوایی کارکنان بازی می‌کند. به طور ویژه، یافته‌های مطالعه کنونی تأکید می‌کند که تأثیر اعتماد به ناظر بر رفتار آوایی کارکنان می‌تواند بر اساس جنسیت متفاوت باشد. به طور خاص، مطالعه کنونی نشان داده که زنان هنگامی که به ناظر اعتماد

می‌کنند، فعالانه‌تر در رفتار آوایی مشارکت دارند. بنابراین، سازمان‌هایی که می‌خواهند رفتار آوایی کارکنان ارتقا دهند، به ویژه رفتار آوایی کارکنان زن، باید به زنان اطمینان دهند که سطح بالایی از اعتماد به ناظران خود داشته باشند. به ویژه، سازمان‌هایی که کارکنان زن بیشتری دارند باید توجه بیشتری به سطوح بالای اعتماد به ناظران داشته باشند، زیرا سطح اعتماد به ناظر نقش مهمی در رفتار آوایی کارکنان بازی می‌کند. علاوه بر این، فهم تأثیر منفی رفتار اشتباه بر ناظران در سازمان‌ها مهم است (خواه کارکنان زن بیشتری داشته باشند یا خیر)، زیرا می‌تواند اعتماد کارکنان به ناظران خود را کاهش دهد. بنابراین، سازمان‌ها باید بدانند که کدام رهبران می‌توانند قابل اعتماد باشند و کدام نمی‌توانند. نتایج این مطالعه نقش مهم رفتار آوایی ناظران، اعتماد به ناظر و جنسیت را در فرایند ارتقای رفتار آوایی کارکنان برجسته می‌کند. بنابراین، لازم است که در آینده محققان به نقش رفتارها و نگرش‌های ناظران در ارتباط با رفتار آوایی کارکنان و به ویژه جنسیت توجه بیشتری داشته باشند.

The Examination of the Perceived Supervisors' Voice Behavior in Relation to the Employees' Own Voice Behavior (The Moderating Role of Gender and the Mediating Role of Trust in Supervisors)

Abstract

The purpose of this study is to investigate the Perceived Supervisors' Voice Behavior in Relation to the Employees' Own Voice Behavior directly and indirectly and with confidence in supervisors. In particular, it examines the moderating role of gender in the relationship between observer confidence and Employees' Own Voice Behavior. The present research is applied in terms of purpose and in terms of method of collecting and analyzing information and data, respectively descriptive-survey and questionnaire and is of causal type. The statistical population of the research of the National Iranian Oil Company includes 250 people who were randomly selected, sample 148 and were encouraged to respond. To collect data from the standard questionnaires of Perceived supervisor's voice behavior and Employees' Own Voice Behavior by Maynes and Podsakoff (2014) and Trust in supervisor by McAllister (1995) and hierarchical regression analysis and Hayes' PROCESS macro were used to analyze the data. The results showed: the perceived supervisor's voice behavior was positively associated with employee voice behavior; trust in supervisor mediated the relationship between perceived supervisor's voice behavior and employee voice behavior; gender moderated the relationship between trust in supervisor and employee voice behaviors; and gender moderated the indirect effect of perceived supervisor's voice behavior on employee voice behavior via trust in supervisor. The current study investigates employees' perception of immediate supervisor's voice behavior that encourages employees to speak up, thereby providing a more nuanced understanding of the factors that facilitate employee voice behavior. In particular, this study advances the understanding of how and why employees' perception of supervisors' voice behavior relates to employees' voice behavior by examining the mediating and moderating factors.

Keyword : Employees' Own Voice Behavior, Supervisors' Voice Behavior , Gender, Trust in Supervisor

References

Amin, M., Rezaei, S. and Tavana, F.S. (2015), "Gender differences and consumer's repurchase intention: the impact of trust propensity, usefulness and ease of use for implication of innovative online retail", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 17 No. 2, pp. 217-233.

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bommer, W.H., Miles, E.W. and Grover, S.L. (2003), "Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 2, pp. 181-196.

Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.

Buchan, N.R., Croson, R.T. and Solnick, S. (2008), "Trust and gender: an examination of behavior and beliefs in the investment game", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 68 Nos 3-4, pp. 466-476.

Burris, E.R. (2012), "The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice," *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 4, pp. 851-875.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. and LePine, J.A. (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a metaanalytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 4, pp. 909-927.

Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2011), "Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 3, pp. 461-488.

Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002), "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 611-628.

Eagly, A.H. and Wood, W. (1991), "Explaining sex differences in social behavior: a meta-analytic perspective", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17 No. 3, pp. 306-315.

Eagly, A.H., Karau, S.J. and Makhijani, M.G. (1995), "Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 117 No. 1, pp. 125-145.

Farrell, S.K. and Finkelstein, L.M. (2007), "Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance", *North American Journal of Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 81-96.

Gao, L., Janssen, O. and Shi, K. (2011), "Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 4, pp. 787-798.

Hayes, A.F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, Guilford Press, New York, NY.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

- Kidder, D.L. (2002), "The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 629-648.
- LePine, J.A. and Van Dyne, L. (1998), "Predicting voice behavior in work groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 6, pp. 853-868.
- Liang, J., Farh, C.I.C. and Farh, J.L. (2012), "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 1, pp. 71-92.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1980), "Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 361-367.
- Maynes, T.D. and Podsakoff, P.M. (2014), "Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99 No. 1, pp. 87-112.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.F. (2003), "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1453-1476.
- Morrison, E.W. (2011), "Employee voice behavior: integration and directions for future research," *Academy of Management Annals*, Vol. 5 No. 1, pp. 373-412.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2012), "Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 2, pp. 216-234.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2013), "Changes in perceived supervisor embeddedness: effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 66 No. 3, pp. 645-685.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), "Self-reports in organizational research: problems and prospects", *Journal of Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Premeaux, S.F. and Bedeian, A.G. (2003), "Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1537-1562.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 No. 2, pp. 224-253.

Treviño, L.K. and Brown, M.E. (2005), "The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace", in Kidwell, R.E. Jr and Martin, C.L. (Eds), *Managing Organizational Deviance*, Sage Publications, London, pp. 69-87.

Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (2000), "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust", *Review of Educational Research*, Vol. 70 No. 4, pp. 547-593.

Van der Graaff, J., Branje, S., De Wied, M., Hawk, S., Van Lier, P. and Meeus, W. (2014), "Perspective taking and empathic concern in adolescence: gender differences in developmental changes," *Developmental Psychology*, Vol. 50 No. 3, pp. 881-888.

Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J.C., Ashkanasy, N.M. and Lievens, F. (2014), "Organizational career growth and subsequent voice behavior: the role of affective commitment and gender," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 3, pp. 431-441.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005), "Organizing and the process of sense making," *Organization Science*, Vol. 16 No. 4, pp. 409-421.

Yaffe, T. and Kark, R. (2011), "Leading by example: the case of leader OCB", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 4, pp. 806-826.