

تأثیر اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان: بررسی نقش تعدیل کننده رفتارهای توانمندساز مدیران

راضیه باقرزاده خدائهری^۱، محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی^{۲*}، میرهادی مؤذن جمشیدی^۲

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، گیلان، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۲۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۲۸)

چکیده

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای مدام در حال تغییر، که رقابت در آن شدید است، برای پیشبرد و دستیابی به اهداف سازمانی به ابراز ایده و آرای خود بپردازند. از این رو، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان با نقش تعدیل کننده رفتارهای توانمندساز مدیران در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان انجام گرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان (۴۵۹ نفر) است که با روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای نمونه‌ای به حجم ۲۱۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه اعتماد به سرپرست مک‌الیستر، توانمندسازی رهبر آرنولد و همکاران، و آوای کارکنان ون داین و لیپاین به کار گرفته شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو روش توصیفی و استنباطی بود که با استفاده از نرم‌افزارهای *Spss ۲۰* و *Smart PIs ۲* انجام گرفت. بر اساس نتایج این پژوهش، اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت ($\beta = ۰/۵۰۴$) و معنادار ($t > ۱/۹۶$) دارد و همچنین تأثیر سازه‌های تعدیلی تصمیم‌گیری مشارکتی و مربیگری معنادار و با ضریب مسیر استاندارد به ترتیب $\beta = ۰/۲۲$ و $\beta = ۰/۲۸۲$ بوده است؛ درحالی‌که سازه اطلاع‌رسانی در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان معنی‌دار نیست و نقش تعدیل کننده ندارد. همچنین، شدت اثر تعدیل‌کنندگی دو سازه تعدیلی تصمیم‌گیری مشارکتی ($F_۲ = ۰/۰۸۶$) و مربیگری ($F_۲ = ۰/۱۲$) تأیید شد.

کلیدواژه‌گان

آوای کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیران، رفتارهای توانمندساز مدیران.

مقدمه

کارکنان منبعی ارزشمند برای ارائه آرا و پیشنهادهای به منظور حل مشکلات شناخته می‌شوند (Detert and Burris, 2007: 869). آوای کارکنان به ابراز نظر و عقاید کارکنان درباره مشکلات یا بیان عقاید درباره مسائل کاری اشاره دارد و می‌تواند در افزایش عملکرد سازمانی نقش کلیدی ایفا کند (Hsiung, 2012: 350). یکی از عوامل مؤثر در ایجاد آوای کارکنان اعتماد به مدیران است؛ با این حال، کارکنان ممکن است از ارائه آرا و پیشنهادهای به مدیران احساس ناامنی و نگرانی کنند؛ زیرا ممکن است مدیران آوا را به منزله بی‌اعتمادی کارمند به توانایی و صلاحیت مدیران بدانند. بنابراین، کارمند ممکن است از ارائه نظر منصرف شود و سکوت درپیش گیرد. در این میان، رفتارهای توانمندساز ادراک‌شده مدیران، به منزله نقشی تعدیل‌کننده، می‌تواند برای جبران شرایط فوق باشد و تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان را تعدیل کند (Gao et al., 2011: 788).

پس، با توجه به اهمیت رفتارهای توانمندساز مدیران در سازمان‌ها، در این پژوهش به تبیین نقش سه نوع از رفتارهای توانمندساز ادراک‌شده مدیران- شامل تصمیم‌گیری مشارکتی؛ اطلاع‌رسانی؛ و مربیگری- به منزله زمینه تسهیل‌کننده اعتماد به مدیران به ایجاد آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان پرداخته شده است.

بیان مسئله

سازمان به مثابه یک گروه اجرای موسیقی است که شنیدن آوای زیبای آن مستلزم خوب نواخته شدن همه سازهاست. در این میان، اگر یکی از سازها خوب نواخته نشود یا اصلاً صدایی از آن ساطع نشود، می‌تواند به ناهمگونی و عدم انعکاس آوای دلنشین آن بینجامد. این ویژگی سازمان نشئت گرفته از ماهیت سیستمی به لحاظ لزوم همراهی و تلاش همه واحدها برای نیل به هدف معین تعریف می‌شود (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲: ۴۰).

فقدان طنین رفتار نتایج و آثار منفی در پی دارد، همچون تمرکز بالا در فرایند تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری (Malami and Zaiton, 2013: 188-189)؛ کاهش خلاقیت و نوآوری (Wang et al., 2014: 432)؛ کاهش تعهد و عملکرد سازمانی (Boichuk and Menguc, 2013: 209)؛ فقدان سازوکارهای رسمی بازخورد و در نتیجه کاهش توانایی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۱)؛ و در

طولانی مدت می‌تواند به حسی از درماندگی، کاهش رضایت شغلی، و سایر پیامدهای شغلی و شخصی منجر شود (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳: ۷۴). تأثیر این پیامدها در سازمانی با تنوع عقاید بالا تشدید می‌یابد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۷).

مقایسه ارزش‌یابی عملکرد سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ حاکی از کاهش ۱۱ درصد عملکرد سازمانی است؛ در طی بررسی در حوزه ارزش‌یابی عملکرد کارکنان، در این حوزه - به دلیل کاهش خلاقیت کارکنان و ارائه نکردن پیشنهادهای ارزنده توسط آنان و همچنین کاهش مهارت شغلی - کاهش رشد گزارش شده است؛ به طوری که نتوانسته‌اند از همه ظرفیت‌های انسانی و تفکر جمعی در توسعه و پیشرفت اهداف و شکوفایی سازمانی استفاده کنند (سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان، ۱۳۹۳).

محیط‌های پویا تعاملات میان مدیران و همکاران را افزایش داده و نیاز به برقراری اعتماد را همچون ضمانتی برای حفظ روابط ضروری ساخته است. از طرفی، رفتارهای توانمندساز مدیران باعث توجه کارکنان به پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر، بیان مشکلات شناخته شده، بحث کردن درباره مشکلات، و ارائه راه‌حل‌ها می‌شود (Gao et al., 2011: 788). لذا نقش اعتماد کارکنان و حضور مدیرانی توانمند، که به ایجاد جوی مملو از مشارکت کارکنان، افزایش انگیزه آنان، و ارائه پیشنهادهای خلاقانه و در واقع ایجاد بسترهای مناسب و زیرساخت‌های لازم برای آوای کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی منجر می‌شود، ضروری و بسیار پُراهمیت است.

این پژوهش از چند جنبه نوآورانه است: نخست اینکه در این پژوهش تلاش می‌شود نقش اعتماد به مدیران در ایجاد آوای کارکنان بررسی شود؛ دوم اینکه نقش رفتارهای توانمندساز مدیران در تأثیرگذاری اعتماد مدیران بر آوای کارکنان بررسی می‌شود. گفتنی است در پژوهش‌های گذشته در ایران به این موضوعات توجهی نشده است؛ سوم اینکه پژوهشی با این عنوان به خصوص در جامعه آماری یادشده انجام نگرفته است. قلمرو مکانی این پژوهش در سازمان فنی - حرفه‌ای استان گیلان بود که در محدوده زمانی شش ماهه انجام گرفت. با توجه به اینکه این پژوهش در پی آن است تا از نظر مفهومی و میدانی بررسی کند که اعتماد به مدیران به چه میزان با توجه به تعدیل‌کنندگی رفتارهای توانمندساز مدیران در آوای کارکنان نقش خواهد داشت، حائز اهمیت است و می‌تواند

کاربردهای مفیدی برای مدیران و مسئولان جامعه هدف داشته باشد و شیوه برخورد آنان با موقعیت‌های مختلف کاری و موجبات بسط و گسترش مطالعات مربوط به مدیریت را فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر در صدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که آیا ابعاد رفتارهای توانمندساز مدیران (تصمیم‌گیری مشارکتی، اطلاع‌رسانی، و مربیگری) میزان تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان را تعدیل می‌کند؟

مبانی نظری تحقیق

اعتماد کارکنان به مدیران^۱

اعتماد کارکنان به مدیران عبارت است از تمایل زیردست به قبول ریسک (آسیب‌پذیری) از جانب اعمال و رفتارهای کنترل‌نشده مدیران (Kutani, et al., 2014: 133). هنگامی که شخصی اعتماد را در روابط درون‌سازمانی ارزیابی می‌کند به اعتماد کارکنان به مدیر یا اعتماد مدیر به کارکنان اشاره دارد (Ergeneli et al., 2007: 44). اعتماد به مدیران را می‌توان با توانمندسازی، استقلال، نظارت و ارتباطات (Barton and Barton, 2011: 204) و مشارکت در تصمیم‌گیری (Tundjungsari et al., 2011: 57) و ایجاد روحیه تیمی (Erturk, 2008: 465) همچون منبع مزیت رقابتی (Lamsa and Pucetaite, 2006: 130) مرتبط دانست.

ابعاد اعتماد

ابعاد اعتماد از دیدگاه مک‌آلیستر به دو بخش تقسیم می‌شود: ۱. اعتماد شناختی^۲: اشاره دارد به تصمیمات عقلایی که معمولاً بر دلیلی منطقی استوار است؛ ۲. اعتماد عاطفی^۳: بیشتر احساسی است تا عقلایی؛ به‌ویژه در دوره زمانی بلندمدت شکل می‌گیرد و به منظور نشان‌دادن یک نگرانی و مراقبت ویژه نسبت به رفاه دیگران است که این احساسات متقابل بوده است (McAllister, 1995: 26). اعتماد شناختی بر اساس دانش و درک دیگران حاصل می‌شود و حسابگرانه است. اعتماد عاطفی بر وجود احساسات و عواطف نافذ میان افراد تأکید می‌کند و بر اساس حسن نیت و مسئولیت است (Bakiev, 2013: 168).

1. leader trust
2. cognitive trust
3. affective trust

آوای کارکنان^۱

آوای کارکنان عبارت است از ارائه ایده‌ها، پیشنهادها، و اطلاعات درباره مشکلات یا بیان عقاید درباره مسائل کاری به منظور ایجاد پیشرفت و تغییرات در سازمان به افرادی که توانایی بازخورد مناسبی داشته باشند (Morrison, 2014: 174). آوای کارکنان شامل ارائه راهکارها به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Travis et al., 2011: 51). برخی افراد ایده‌ها و پیشنهادهای خود را ارائه می‌کنند که به آن «آوای سازمانی» اطلاق می‌شود و برخی دیگر به ارائه ایده‌ها تمایلی ندارند که آن را «سکوت سازمانی» نام نهاده‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۲). ابراز ایده‌ها یا مضایقه از ارائه آن‌ها ممکن است به لحاظ رفتاری دو فعالیت متضاد به‌نظر برسد، اما واقعیت این است که آوا و سکوت ضرورتاً در تقابل با یکدیگر نیستند. درواقع، تفاوت بین آوا و سکوت در سخن‌گفتن نیست، بلکه در انگیزه افراد در ارائه اطلاعات و آرا یا در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها، و دیدگاه‌ها است (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱: ۶۸).

تقسیم‌بندی آوای کارکنان بر مبنای انگیزه

سه نوع انگیزه مرتبط با آوا وجود دارد: ۱. رفتار کناره‌گیرانه بر اساس تسلیم‌بودن؛ ۲. رفتار خودحفاظتی بر اساس ترس؛ ۳. رفتارهای دیگرخواهانه به دلیل علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای تشریک مساعی با آنان. این سه نوع انگیزه به سه نوع آوا منجر می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۰). آوای نوع دوستانه^۲ دیگرخواهانه است و فعالانه به ایجاد ایده‌های سازنده با انگیزه تشریک مساعی با دیگران می‌پردازد (Bell et al., 2011: 135). این نوع آوا به اثربخشی گروه یا سازمان منجر می‌شود (Li and Wu, 2015: 115). آوای تدافعی^۳ بیان ایده‌ها بر اساس ترس و حفاظت از خود (Ellis and Van Dyne, 2009: 37) و آوای مطیع^۴ به رفتار کناره‌گیرانه برای بیان ایده‌ها بر اساس تسلیم‌شدن اشاره دارد (Vangel, 2011: 5).

-
1. employees voice
 2. prosocial voice
 3. defensive voice
 4. acquiescent voice

نقش تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان

اعتماد برای آوای کارکنان حیاتی است و پایه و اساس در روابط و همکاری بین کارکنان و درگیر شدن در گفت‌وگوهای صادقانه قلمداد می‌شود. در جوامع پیشرفته امروزی و سازمان‌های معاصر از جمله سازمان‌های یادگیرنده و مبتنی بر دانش - که انتقال، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، خلاقیت، و ابراز ایده و پیشنهادهای مقوله‌ای بسیار مهم در آنان است - اعتماد جزئی اصلی در این روابط است (Holland et al., 2012: 378). تحقیقات نشان می‌دهد که سطح بالای اعتماد به مدیران ممکن است کارکنان را به بیان انتظارات و اختلاف عقاید تشویق کند. در واقع، کارکنانی که ارتباطاتی با کیفیت پایین با مدیران خود دارند معمولاً کمتر به طور مستقیم به ابراز عقاید می‌پردازند؛ زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که ایده‌های آنان به خوبی دریافت نخواهد شد (Payne, 2014: 134). با توجه به موارد فوق، می‌توان فرضیه اول پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

فرضیه اول: اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان

گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.

رفتارهای توانمندساز مدیران^۱

رفتارهای توانمندساز مدیران عبارت است از به‌اشتراک‌گذاشتن کارکنان در مقام، استقلال، و مسئولیت با مدیران به منظور ارتقا و تشویق کارکنان به پذیرش و سازگاری با محیط کاری‌شان (Hakimi, 2010: 24).

نقش تعدیل‌کنندگی رفتارهای توانمندساز مدیران (تصمیم‌گیری مشارکتی^۲، اطلاع‌رسانی^۳، و مربیگری^۴) در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان

انتخاب رفتارهای توانمندساز مدیران به عنوان نقشی تعدیل‌کننده منطقی است؛ زیرا امروزه بسیاری از سازمان‌ها به طور فزاینده از شیوه‌های مدیریتی استفاده می‌کنند و به کارکنان به منظور توانا کردن آنان و تشویقشان به پذیرش و سازگاری با محیط کار خود استقلال و مسئولیت می‌دهند (Ahearne et al., 2005: 945).

-
1. empowering leader behaviors
 2. participative decision making
 3. informing
 4. coaching

نقش تصمیم‌گیری مشارکتی

عبارت است از استفاده یک مدیر از ورودی‌ها و اطلاعات اعضای گروه در تصمیم‌گیری و حدی که مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند و آنان را به مشارکت در تصمیمات سازمانی تشویق می‌کنند (Abdulai and Shafiwu, 2014: 1-2). چنین مدیرانی کارکنان را از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای بیان آرا درباره مسائل تشویق می‌کنند. بنابراین، تصمیم‌گیری مشارکتی را می‌توان ابزار حمایتی قوی به جهت ابراز دیدگاه‌های کارکنان در نظر گرفت (Gao et al., 2011: 790). با توجه به موارد فوق، می‌توان فرضیه دوم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

فرضیه دوم: تصمیم‌گیری مشارکتی تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.

نقش اطلاع‌رسانی

به انتشار اطلاعات گسترده سازمان توسط مدیر مانند مأموریت، فلسفه، و سایر اطلاعات مهم سازمان اشاره دارد. هنگامی که کارکنان از اهداف و مقاصد سازمان و به طور کلی از اطلاعات آگاه شوند احساس ارزشمندی می‌کنند که در عملکرد آنان تأثیر دارد (Chan, 2014: 668). اطلاع‌رسانی کارکنان را به مسئولیت‌پذیری بیشتر و درگیری آنان در کار سوق می‌دهد؛ از این رو ممکن است اطلاع‌رسانی انگیزه را برای شناسایی مشکلات سازمانی و بروز آوای کارکنان جهت حل آنان افزایش دهد (Gao et al., 2011: 790). لذا، با توجه به موارد فوق، می‌توان فرضیه سوم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

فرضیه سوم: اطلاع‌رسانی تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.

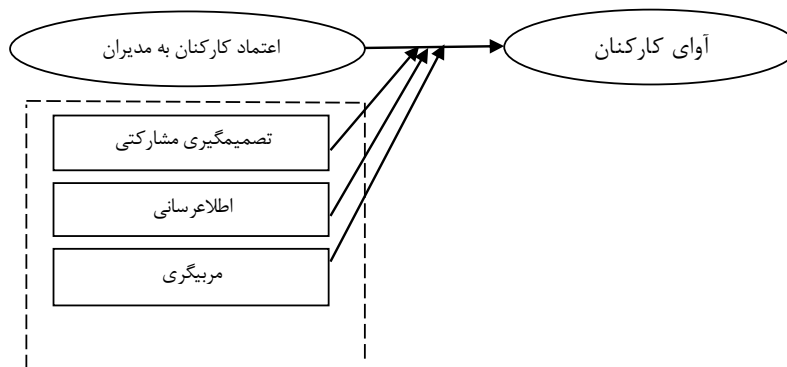
نقش مربیگری

عبارت است از ارتباط چهره به چهره و فرایندهای نفوذ دوطرفه در نظارت‌کردن به اعمال کارکنان و راهنمایی آنان برای رسیدن به موفقیت. مربیگری امری کلیدی در حمایت و پشتیبانی از کارکنان است. مدیر توانمند از طریق پاسخ به بازخورد کارکنان و همچنین فراهم کردن هدایت‌های خاص می‌تواند آوای کارکنان، دیدگاه‌ها، و پیشنهادهای آنان را

دریافت کند (Egan, 2013: 2-3). بنابراین، با توجه به موارد فوق، می‌توان فرضیه چهارم پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد:

فرضیه چهارم: مربیگری تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.

بنابراین، بر اساس مبانی نظری تحقیق مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل گائو و همکاران، ۲۰۱۱

پیشینه تحقیق

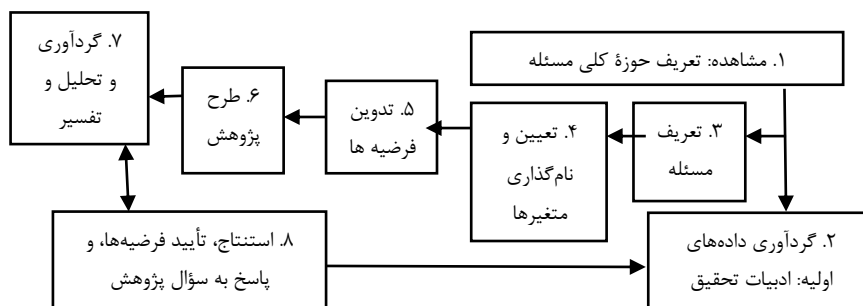
در جدول ۱ شماری از پژوهش‌های مرتبط با موضوع شرح داده شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات اخیر

نتایج	عنوان	محقق
اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت معنی‌دار دارد و ابعاد رفتارهای توانمندساز مدیران- شامل تصمیم‌گیری مشارکتی، اطلاع‌رسانی، و مربیگری- نقشی تعدیل‌کننده و تأثیرگذار در اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان دارد.	اعتماد به مدیران و آوای کارکنان: نقش تعدیل‌کننده رفتارهای توانمندساز مدیران	گائو و همکاران، ۲۰۱۱
اعتماد عاطفی در تأثیرگذاری رهبری تحول‌گرا بر آوا نقش میانجی دارد؛ درحالی‌که اعتماد شناختی نقش میانجی ندارد.	تأثیر رهبری تحول‌گرا بر آوا: نقش میانجی ابعاد اعتماد	کانچی و همکاران، ۲۰۱۲
اعتماد عاطفی و شناختی معلمان به مدیران بر اعتماد کلی (سه بُعد اعتماد درستکارانه، وابستگی، و متعهدانه) به مدرسه مؤثر است و متغیر اعتماد عاطفی به مدیر قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری برای اعتماد به مدرسه دارد.	اثر اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان	محمدزاده و همکاران، ۱۳۹۰

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی و از نوع همبستگی است و در آن از روش‌های کمی شامل محاسبه ضرایب رگرسیون بر اساس روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. گام‌ها و مرحله‌های فرایند تحقیق بر طبق نمودار ۱ اجرا شده است.



نمودار ۱. فرایند پژوهش (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۴: ۶۰)

جامعه و نمونه آماری و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان به تعداد ۴۵۹ نفر است. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه لازم با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۲۱۰ نفر تعیین شد و با توزیع ۲۵۰ پرسش‌نامه، در نهایت، ۲۳۴ پرسش‌نامه کامل تجزیه و تحلیل شد و با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده ساده (سه‌میه‌ای) انتخاب شدند. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی شامل پرسش‌نامه بود. با توجه به ماهیت این پژوهش، برای تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی و سنجش آن از شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار، و...) و از نرم‌افزار Spss 20 استفاده شد. در راستای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیات از روش بررسی معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی و از نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شد.

ابزار جمع‌آوری داده

پرسش‌نامه پژوهش شامل دو بخش است؛ بخش اول شامل چهار سؤال از مشخصات جمعیت‌شناختی است و بخش دوم شامل ۳۸ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» است. در این پرسش‌نامه برای سنجش اعتماد به مدیران از

پرسش‌نامه اعتماد به سرپرست مک آلیستر در سال ۱۹۹۵، که اعتماد شناختی و عاطفی هر یک با پنج سؤال است، استفاده شد. برای سنجش رفتارهای توانمندساز مدیران از پرسش‌نامه توانمندسازی رهبر آرنولد و دیگران در سال ۲۰۰۰، که تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی هر یک دارای شش سؤال و مربیگری دارای یازده سؤال است، استفاده شد. برای سنجش آوای کارکنان نیز از پرسش‌نامه آوای کارکنان ون داین و لپاین در سال ۱۹۹۸، که آوای نوع‌دوستانه دارای پنج سؤال است، استفاده شد.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

روایی محتوایی پرسش‌نامه با نظرخواهی چند تن از استادان مدیریت و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. به جهت بررسی روایی صوری، از قابل فهم بودن سؤالات در بین ۳۰ نفر افراد عادی شرکت‌کننده اطمینان حاصل شد. همچنین، در بررسی روایی همگرا، همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای همه متغیرهای این تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۵ بود، روایی همگرا تأیید شد. به جهت سنجش پایایی، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده پایایی سازگاری درونی مناسب مدل است. همه مقادیر مربوط به ضرایب پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای مرتبه اول و دوم تحقیق نیز بزرگ‌تر از ۰/۷ بود؛ در نتیجه، برازش مدل تأیید می‌شود. در بررسی بارهای عاملی، میزان بارهای عاملی برای همه گویه‌ها از ۰/۷ بیشتر بود که نشان از مناسب بودن سؤالات به جهت تخمین متغیر مربوطه است.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی

در نمونه مورد بررسی ۱۷۸ نفر (۷۶/۱ درصد) مرد و ۵۶ نفر (۲۳/۹ درصد) زن هستند. از نظر سنی، ۴۸/۳ درصد، که بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند، بین ۳۱ تا ۴۰ سال بودند و ۳/۸ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۳/۲ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۴/۷ درصد بالاتر از ۵۰ سال. از نظر سطح تحصیلات، افراد لیسانس با ۵۱/۳ درصد کل نمونه بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند و ۱۰/۳ درصد دیپلم، ۱۷/۱ درصد فوق‌دیپلم، ۲۰/۱ درصد فوق‌لیسانس، و ۱/۳ درصد دکترا. بیشترین اعضای گروه نمونه را ۳۰/۸ درصد افراد با سابقه کار ۱۶ تا ۲۰

سال و ۴/۷ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۸/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۴/۸ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، و ۲۱/۴ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار تشکیل می‌دهند.

جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کروناخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس، و بار عاملی

متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی
	۱	۰/۸۹۶	پایایی مرکب: ۲۰	۰/۸۶۷	
اعتماد شناختی	۲	۰/۸۹۱	۰/۹۳۸	۲۱	۰/۸۶۱
ضریب آلفا: ۰/۹۳۸	۳	۰/۸۹۴	میانگین واریانس: ۰/۷۱۵	۲۲	۰/۸۳۵
پایایی مرکب: ۰/۹۵۳	۴	۰/۹۱۷	مربیگری	۲۳	۰/۸۳۸
میانگین واریانس: ۰/۸۰۲	۵	۰/۸۸۲		۲۴	۰/۸۹۰
	۶	۰/۸۷۶	ضریب آلفا: ۰/۹۶۷	۲۵	۰/۸۳۵
اعتماد عاطفی	۷	۰/۸۹۷		۲۶	۰/۸۱۹
ضریب آلفا: ۰/۹۳۶	۸	۰/۹۱۶	پایایی مرکب: ۰/۹۷۰	۲۷	۰/۸۷۹
پایایی مرکب: ۰/۹۵۱	۹	۰/۹۰۸	میانگین واریانس: ۰/۷۵۲	۲۸	۰/۸۹۳
میانگین واریانس: ۰/۷۹۶	۱۰	۰/۸۶۴		۲۹	۰/۸۷۵
	۱۱	۰/۸۴۶		۳۰	۰/۸۵۲
تصمیم‌گیری مشارکتی	۱۲	۰/۹۱۹		۳۱	۰/۸۸۶
ضریب آلفا: ۰/۹۲۸	۱۳	۰/۸۹۷	آوای نوع دوستانه	۳۲	۰/۸۸۱
پایایی مرکب: ۰/۹۴۳	۱۴	۰/۹۰۷		۳۳	۰/۸۸۵
میانگین واریانس: ۰/۸۳۵	۱۵	۰/۸۰۰	ضریب آلفا: ۰/۸۵۷	۳۴	۰/۸۳۳
	۱۶	۰/۷۶۴		۳۵	۰/۸۸۶
	۱۷	۰/۸۲۵	پایایی مرکب: ۰/۸۹۷	۳۶	۰/۷۷۰
اطلاع‌رسانی	۱۸	۰/۸۴۷	میانگین واریانس: ۰/۶۳۶	۳۷	۰/۸۲۹
ضریب آلفا: ۰/۹۲۰	۱۹	۰/۸۴۰		۳۸	۰/۷۶۱

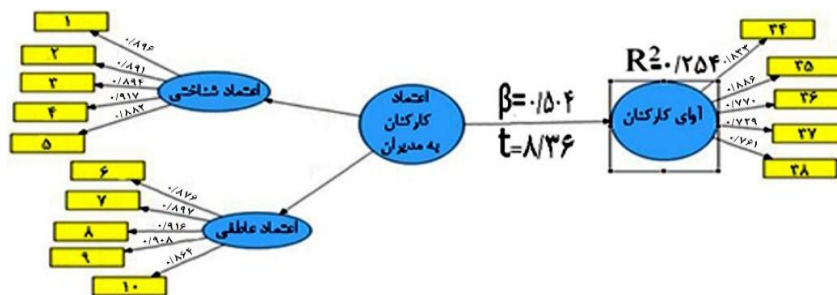
تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق

در بررسی فرضیه اول تحقیق، شکل ۲ و جدول ۳، با توجه به اینکه مقدار آماره t به دست آمده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید شد. مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۰۴ بود که نشان از تأثیر مثبت متغیر اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۲۵۴ است؛ بدین معنی که متغیر اعتماد

کارکنان به مدیران می‌تواند به میزان ۲۵/۴ درصد آوای کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را پیش‌بینی کند.

جدول ۳. بررسی فرضیه اول تحقیق

فرضیه اول	آماره t	ضریب مسیر استاندارد β	R2	سطح معنی‌داری	نتیجه
اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.	۸/۳۶	۰/۵۰۴	۰/۲۵۴	Sig<۰/۰۵	تأیید



شکل ۲. ضریب مسیر استاندارد و آماره t متغیر مستقل اعتماد کارکنان به مدیران و متغیر وابسته آوای کارکنان

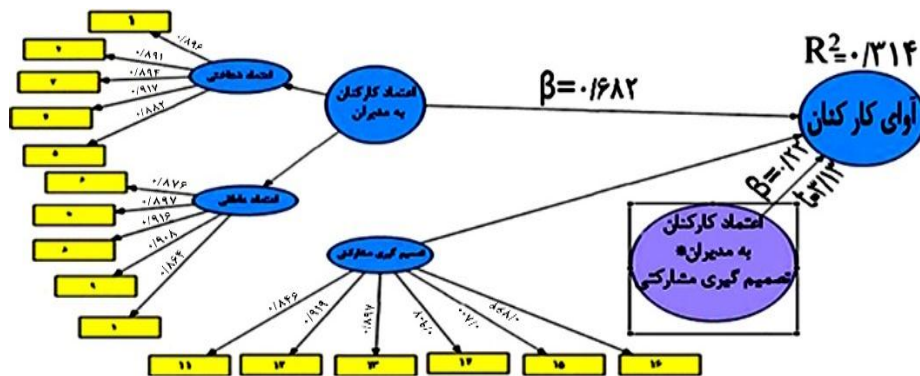
در بررسی فرضیه دوم، شکل ۳ و جدول ۴، با توجه به مقدار آماره t، که برابر با ۳/۱۳ بود و این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ بیشتر است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید می‌شود. با ورود متغیر حاصل ضرب اعتماد کارکنان به مدیران در تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان یک متغیر ساخته‌شده جدید (سازه تعدیلی) به جهت بررسی اثر تعدیلگری مشخص شده است که مقدار R2 از ۰/۲۵۴ به ۰/۳۱۴ افزایش یافته است. ضمن اینکه تأثیر متغیر حاصل ضرب وارد شده معنی‌دار ($t > 1/96$) و با ضریب مسیر استاندارد ۰/۲۲ بوده است که حاکی از تأیید نقش تعدیلگری در تأثیرگذاری مثبت اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان است و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر استاندارد، در صورت افزایش مقدار این بُعد، ضریب مسیر تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان افزایش خواهد یافت؛ ضمن اینکه شدت اثر تعدیلی بُعد تصمیم‌گیری مشارکتی (F2) برابر با ۰/۰۸۶ بوده

که چون در بازه ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ قرار دارد، بدین معناست که این بُعد دارای اثر تعدیل‌کنندگی کم ولی قابل قبول است.

در بررسی فرضیه سوم، شکل ۴ و جدول ۵، با توجه به مقدار آماره t ، که برابر با ۰/۳۸۹ بوده و این مقدار در بازه ۱/۹۶ - ، ۱/۹۶ قرار دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه رد می‌شود؛ بنابراین، رشد این بُعد از متغیر تعدیلگر نقشی در افزایش شدت اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان ندارد. با توجه به مقدار $F2$ به دست آمده، که در کمتر از ۰/۰۲ قرار دارد، نتیجه می‌گیریم که بُعد اطلاع‌رسانی در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران فاقد اثر تعدیل‌کنندگی است.

جدول ۵. بررسی فرضیه دوم تحقیق

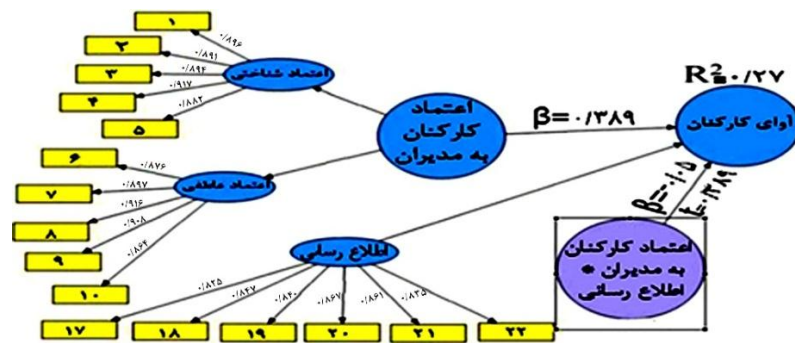
	β	R2	R2	
نتیجه	ضریب مسیر استاندارد سازه تعدیلی	عدم حضور تعدیلگر	در حضور تعدیلگر	فرضیه دوم
	۰/۲۲	۰/۲۵۴	۰/۳۱۴	
تأیید	سطح معنی‌داری $Sig < ۰/۰۵$	آماره t	F 2	تصمیم‌گیری مشارکتی تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.



شکل ۳. ضریب مسیر استاندارد و آماره t بُعد تصمیم‌گیری مشارکتی در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران

جدول ۵. بررسی فرضیه سوم تحقیق

نتیجه	F2	سطح معنی داری	R2	ضریب مسیر استاندارد	آماره t	فرضیه سوم
عدم تأیید	۰/۰۱	Sig>۰/۰۵	۰/۲۷	-۰/۰۵	۰/۳۸۹	اطلاع‌رسانی تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.

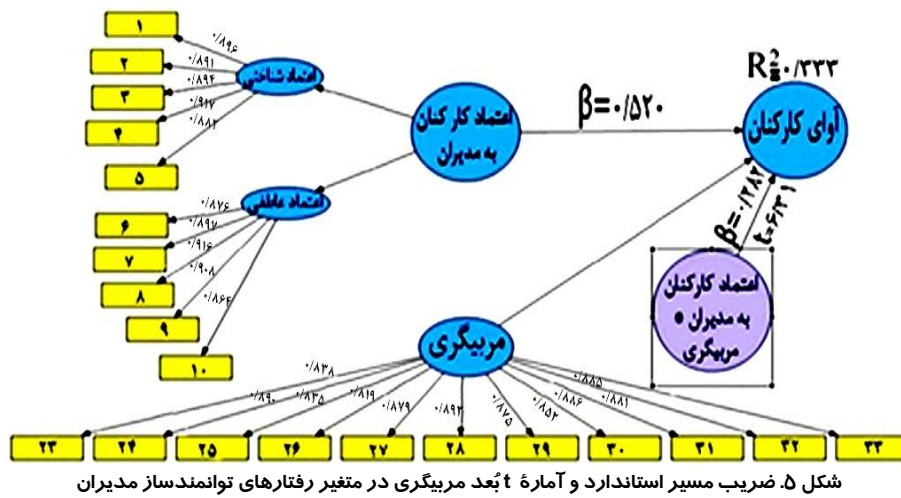


شکل ۴. ضریب مسیر استاندارد و آماره تی بُعد اطلاع‌رسانی در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران

در بررسی فرضیه چهارم، شکل ۵ و جدول ۶، با توجه به مقدار آماره t ، که برابر با $۶/۳۱$ بوده و این مقدار از مقدار مرزی $۱/۹۶$ بیشتر است، در سطح اطمینان ۹۵% فرضیه تأیید می‌شود. با ورود متغیر حاصل ضرب اعتماد کارکنان به مدیران در مربیگری به عنوان یک متغیر ساخته‌شده جدید (سازه تعدیلی)، به جهت بررسی اثر تعدیلگری، مشخص شده است که مقدار R^2 از $۰/۲۵۴$ به $۰/۳۳۳$ افزایش یافته است. ضمن اینکه تأثیر متغیر حاصل ضرب وارد شده معنی‌دار ($t > ۱/۹۶$) و با ضریب مسیر استاندارد $۰/۲۸۲$ بوده است که حاکی از تأیید نقش تعدیلگری در تأثیرگذاری مثبت اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان است و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر استاندارد، در صورت افزایش مقدار این بعد، ضریب مسیر تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان افزایش خواهد یافت؛ ضمن اینکه شدت اثر تعدیلی بُعد مربیگری ($F2$) برابر با $۰/۱۲$ بوده که چون در بازه $۰/۰۲$ تا $۰/۱۵$ قرار دارد، بدین معناست که این بُعد دارای اثر تعدیل‌کنندگی کم ولی قابل قبول است.

جدول ۶. بررسی فرضیه چهارم تحقیق

نتیجه	ضریب مسیر β استاندارد سازه تعدیلی	R ² عدم حضور تعدیلگر	R ² در حضور تعدیلگر	فرضیه چهارم
	۰/۲۸۲	۰/۲۵۴	۰/۳۳۳	
تأیید	سطح معنی داری Sig < ۰/۰۵	آماره t ۶/۳۱	F 2 ۰/۱۲	مربوبی تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند.



بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان با نقش تعدیل‌کننده رفتارهای توانمندساز مدیران در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان انجام گرفت. زمینه‌های بروز آوای کارکنان نیازمند پشتوانه‌های قوی و رفع موانع و مشکلات است که به بروز چنین رفتاری از کارکنان منجر می‌شود. نتایج نشان داد متغیر اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین، از بین ابعاد متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران، مربوبی و تصمیم‌گیری مشارکتی نقشی تعدیل‌کننده در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان دارد؛ درحالی‌که اطلاع‌رسانی چنین نقشی نداشته است. نتایج به‌دست آمده نشان از تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان دارد و با مبانی نظری تحقیق مطابقت دارد. درواقع، اعتماد به مدیران به کارکنان اجازه می‌دهد تا شرایط

آسیب‌پذیری توسط مدیران را بپذیرند و ریسک‌پذیری خود را ارتقا بخشند. بر این اساس، کارمندی که به مدیرانشان اعتماد می‌کند به احتمال زیاد در ابراز نظر و پیشنهادها احساس امنیت می‌کند و این طور می‌پندارند که مدیرشان به آوای آنان پاسخ خواهد داد؛ در نتیجه، احتمال اینکه آن‌ها خود را در ابراز دیدگاه‌ها و ایده‌ها درباره مسائل کاری یا تغییرات مورد نیاز درگیر کنند افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های نیکولائو و دیگران^۱ (۲۰۱۱)، که به ارتباط منفی بین اعتماد به مدیران و سکوت کارکنان پرداختند و همچنین یافته‌های گائو و همکاران (۲۰۱۱) هم‌راستا است. بنابراین، به مدیران پیشنهاد می‌شود که به فراهم کردن زیرساخت‌ها و بسترسازی در حوزه ارتقای اعتماد پایدار پردازند، به دغدغه‌های کارکنان و محرمانه نگاه داشتن اطلاعات حساس آنان توجه کنند، و در مقابل مشکلات کارکنان جهت بروز اعتماد و ابراز آوای آنان بازخورد نوع دوستانه و سازنده داشته باشند.

همچنین، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بُعد تصمیم‌گیری مشارکتی در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران همچون تعدیلگر در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان عمل می‌کند؛ این نتیجه با مبانی نظری تحقیق مطابقت دارد. نیز این نتیجه با نتایج بزرگ‌نیا و حسینی (۱۳۹۳)، که بیان کردند بین سکوت سازمانی با مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه منفی و معناداری وجود دارد، همخوانی دارد. در حقیقت، مدیرانی که تصمیم‌گیری مشارکتی را به کار می‌گیرند به دنبال برجسته کردن و ارزش دادن به آرای کارمندان خود هستند. بنابراین، تصمیم‌گیری مشارکتی همچون ابزار حمایتی قوی برای ابراز دیدگاه‌های کارمندان به کار می‌رود و باعث تسهیل تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان می‌شود. برای تقویت و ارتقای تصمیم‌گیری مشارکتی، به مدیران پیشنهاد می‌شود به موارد ذیل توجه کنند: اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری؛ بسترسازی و بهبود نگرش‌ها برای ایجاد سیستم پیشنهادها و احترام‌گذاردن به آرای کارکنان؛ مدیریت مشارکتی؛ ارائه پاداش به کارکنانی که به ارائه ایده‌های خلاقانه می‌پردازند به جهت مشارکت بیشتر آنان. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بُعد اطلاع‌رسانی در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران به عنوان تعدیلگر در تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان عمل نمی‌کند. این نتیجه با یافته‌های

1. Nikolaou and et al.

گائو و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی ندارد. از آنجا که جامعه مورد بررسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان است و این سازمان جزو سازمان‌هایی است که بیشتر عملیاتی است و بیشتر کارکنان به قوانین و مقررات و مقاصد و سیاست‌های سازمان آگاهی لازم دارند و قوانین و سیاست‌ها در کارکنان این سازمان نهادینه شده است، به نظر می‌رسد اطلاع‌رسانی نقشی در افزایش تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان ندارد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بعد مربیگری در متغیر رفتارهای توانمندساز مدیران به عنوان تعدیلگر در تأثیرگذاری اعتماد کارکنان به مدیران بر آوای کارکنان عمل می‌کند که با مبانی نظری تحقیق مطابقت دارد. این نتیجه با یافته‌های اگان (۲۰۱۳)، که در پژوهش خود به رابطه مثبت مربیگری و آوای کارکنان دست یافت، همخوانی دارد. در حقیقت، از طریق مربیگری می‌توان کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر پرورش داد؛ بدین ترتیب، فرصت بیشتری برای ارائه نظر کارکنان فراهم می‌شود و باعث توجه کارکنان به پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر، بیان مشکلات، و ارائه راه‌حل‌ها می‌شود. بنابراین، مربیگری هم به صورت ابزار حمایتی قوی برای ابراز آرای کارمندان به کار می‌رود و باعث تسهیل تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان می‌شود. بنابراین، آموزش در حوزه‌های مورد نیاز به منظور درک بیشتر نقش آنان در سازمان و ارتقای اعتماد بین‌فردی و همچنین تشکیل کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان، ارتقای تمایل به یادگیری، و آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند در این امر راهگشا باشد. در این پژوهش، به دلیل محدودیت‌های زمانی و ابزاری، مواردی از جمله نقش متغیرهای دموگرافیک در رابطه بین متغیرها- متغیرهایی مانند سن، جنسیت، سابقه خدمت تا چه حد می‌تواند رابطه بین اعتماد به مدیران و آوای کارکنان را تعدیل کند- بررسی نشد. همچنین، ممکن است متغیرهایی نظیر درگیری شغلی، رضایت‌بخشی و یا مبادله رهبر و عضو (LMX) نقش میانجی را در بین متغیرهای اعتماد به مدیران و آوای کارکنان داشته باشند که شایسته بررسی برای محققان آتی است.

منابع

۱. افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸: ۸۳-۶۵.
۲. بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه و عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، ۴: ۱-۱۰.
۳. دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
۴. دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸: ۸۲-۶۱.
۵. زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل، و پیامدها، فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، ۲۱: ۱۰۴-۷۷.
۶. سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان (۱۳۹۳). ارزیابی بخش‌نامه ۲۰۰/۹۳/۱۵۷۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۷. محمدزاده، زهرا، رحمان سرشت، حسین و کوشازاده، سید علی (۱۳۹۰). اثر اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر بر هویت سازمانی: نقش میانجی اعتماد به سازمان، فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳: ۱-۲۰.
۸. نقوی مقدم، علیرضا و فهیما، مریم (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی رفتار چندآوایی در سازمان‌ها، فصل‌نامه بانک سپه، ۱۴۴: ۳۹-۴۱.
9. Abdulai, I.A. and Shafiwu, A.B. (2014). Participatory Decision Making and Employee Productivity, A Case Study of Community Banks in the Upper East region of Ghana, *Business and Economics Journal*, 5(3):1-10.
10. Ahearne, M., Mathieu, J.E. and Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of empowering lead behaviors on customer satisfaction and performance, *Journal of Applied Psychology*, 90: 945-955.
11. Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 3(3): 166-180.
12. Barton, H. and Barton, C.L. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context, *Human Resource Management Review*, 21: 201-208.
13. Bell, M.P., Ozbilgin, M.F., Beauregard, T.A. and Surgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees, *Human resource management*, 50(1): 131-146.

14. Boichuk, J.P. and Menguc, B.R. (2013). Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas: The Role of Continuance Commitment, *Journal of Retailing*, 89: 207-218.
15. Chan, S.C. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter, *Human Relations*, 67(6): 667-693.
16. Conchie, S.M., Taylor, P.J. and Donald, L.J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust, *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1): 105-115.
17. Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Egan, T. (2013). The Impact of Leader Coaching Behavior on Engineers' Motivation to Learn and Voicing Behavior, *120th ASEE Annual Conference and Exposition, American Society for Engineering Education*, 1-18.
18. Ellis, J.B. and Van Dyne, L. (2009). Voice and Silence as observer's reactions to defensive voice: predictions based on communication competence theory. In J. Greenberg and M.S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, Copyright by emerald group publishing limited, 38-61.
19. Ergeneli, A., Ari, G. S. and Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Businessresearch*, 60(1): 41-49.
20. Erturk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees: openness to organizational change in Turkey, *International Journal of Manpower*, 29(5): 462-483.
21. Gao, L., Janssen, O. and Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, *The Leadership Quarterly*, 22: 787-798.
22. Hakimi, N. (2010). Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective Understanding the Motivation behind Leader Empowering Behaviour, *Erasmus research institute of management -Erim*, 184, 1-155.
23. Holland, P., Cooper, B.K. and Pyman, A. (2012). Trust in management: the role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions, *Human Resource Management Journal*, 22(4): 377-391.
24. Hsiung, H.H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process, *J Bus Ethics*, 107: 349-361.
25. Kutanis, O., Ardic, K., Uslu, O. and Karakiraz, A. (2014). Emotional Intelligence, Fear Based Silence and Trust to Manager, *Polish Journal of Management Studies*. 10(2): 133-142.
26. Lamsa, A.M. and Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, *Business Ethics*, 15(2): 130-141.
27. Li, C. and Wu, K. (2015). Investigation of Motive between Transformational Leadership and Prosocial Voice: An Empirical Study in China, *International Journal of Leadership Studies*, 9: 115-130.
28. Malami, U. and Zaiton, H. (2013). Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97: 188-193.

29. McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization, *Academy of Management Journal*, 38(1): 42-59.
30. Morrison, E.W. (2014). Employee Voice and Silence, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 97-173.
31. Nikolaou, I., Vakola, M. and Bourantas, D.C. (2011). The role of silence on employees attitudes “the day after” a merger, *Personnel Review*, 40(6): 723-741.
32. Payne, H.J. (2014). Examining the relationship between Trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 31(2): 131-140.
33. Travis, D.J., Gomez, R.J. and Mor Barak, M.E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect, *Children and Youth Services Review*, 33: 1831-1841.
34. Tundjungsari, V., Istiyanto, J.E., Winarko, E. and Wardoyo, R. (2011). Enhancing Participation Process in Public Decision Making with MCDA and Trust Modeling, *IJCSI International Journal of Computer Science*, 8: 53-63.
35. Vangel, K. (2011). Employee Responses to Job Dissatisfaction, *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
36. Wang, Q., Weng, Q., McElro, 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*, 84: 431-441.