



حکمرانی و توسعه

شماره ۳-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



The role of Employee's Perception of Supervisor's listening On Emotional Fatigue, Exit Intension and Organizational Citizenship Behavior

Mohammad Ghasemi¹ | Ehsan Namdar Jouyami²

1 Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran, E-mail: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

2 Postdoctoral Researcher, Management Department, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), E-mail: davood.joyame@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 5 April 2021

Accepted: 23 May 2021

Keywords:

Employee perception,
Supervisor's listening,
Emotional exhaustion,
Intention to leave,
Organizational
citizenship behavior

The purpose of this study is to survey the role of employee's perception of supervisor's listening on emotional fatigue, exit intention and organizational citizenship behavior. In terms of purpose, the present study is applied and in terms of data collection method is descriptive-survey. The statistical population of faculty members of Zahedan City universities is 580 people and the sample size according to Morgan table is equal to 231 people which has been selected based on simple random sampling method. Smart PLS software has been used to analyze the data. In this regard, three hypotheses were formed to investigate the effect of employee perception of supervisor listening to employee voice on emotional fatigue - the effect of employee's perception of supervisor' listening to employee voice on organizational citizen behavior and the effect of employee perception of supervisor listening to employee's voice on the exit intention. Finally, the results showed that negative impact of the employee's perception of the supervisor's listening to the employee's voice describes a difficult mental state that includes many emotional and mood states such as emotional fatigue, intention to exit, etc. that should be minimized in the members of the organization. In contrast, the positive effect of the employee's perception of the supervisor's listening to the employee's voice includes positive emotional and mood states such as organizational citizen behavior, etc., which should be institutionalized and strengthened in faculty members.

Cite this article: Ghasemi, M. Namdar Jouyami, E. (2021). The role of Employee's Perception of Supervisor's listening On Emotional Fatigue, Exit Intension and Organizational Citizenship Behavior. *Governance and Development Journal*, 1 (3), 79-102.

Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan



نقش درک کارمند از گوش سپاری سرپرست بر خستگی عاطفی، قصد خروج و رفتار شهروندی سازمانی

محمد قاسمی^۱ | احسان نامدار جویمی^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران، رایانامه: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

۲. پژوهشگر پسا دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: davood.joyame@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف از این پژوهش، بررسی نقش درک کارمند از گوش سپاری سرپرست بر خستگی عاطفی، قصد خروج و رفتار شهروندی سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهرستان زاهدان به تعداد ۵۸۰ نفر و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۳۱ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMART PLS استفاده گردیده است. در این راستا، سه فرضیه شکل گرفت که به ترتیب به بررسی اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر خستگی عاطفی، اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر رفتار شهروند سازمانی و اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر قصد خروج پرداخته شده است. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر منفی حاصل از درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند، یک وضعیت دشوار ذهنی را توصیف می‌کند که شامل بسیاری از حالت‌های احساسی و خلقی مانند خستگی عاطفی و قصد خروج است که باید در اعضای سازمان به حداقل ممکن برسد. در مقابل، تأثیر مثبت حاصل از درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند، شامل حالت‌های مثبت احساسی و خلقی مانند رفتار شهروند سازمانی است که باید در اعضای هیئت علمی نهادینه و تقویت شود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۶	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۲	
واژه‌های کلیدی:	
حکمرانی دولتی،	
درک کارمند، گوش سپاری	
سرپرست، خستگی عاطفی،	
قصد خروج، رفتار شهروندی	
سازمانی	

استناد: قاسمی، محمد؛ نامدار جویمی، احسان؛ (۱۴۰۰). نقش درک کارمند از گوش سپاری سرپرست بر خستگی عاطفی، قصد خروج و رفتار شهروندی سازمانی. حکمرانی و توسعه، ۱ (۳)، ۷۹-۱۰۲.



مقدمه

نیروی انسانی موجود در هر جامعه، عامل اساسی و تعیین‌کننده‌ای است که با شرکت مستقیم در تولید و خدمات و با اعمال تراوش‌های ذهنی خود در انواع فعالیت‌ها، زمینه توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هر کشوری را فراهم می‌کند. امروزه ثبات نیروی کار^۱، یک استراتژی رقابتی قوی به‌شمار می‌رود و حتی در آینده قابل پیش‌بینی، نقش حیاتی‌تری ایفا می‌کند. اگر سرپرست^۲ (مدیریت یا رهبری) نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به عمل آورد، کم‌کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمینه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می‌شود. سرپرستان همواره در پی یافتن علل این پدیده‌ها هستند و می‌خواهند بدانند که چه عواملی زمینه دلسردی و بیگانگی کارکنان نسبت به سازمان را فراهم می‌کنند. از گذشته و سوابق پژوهش‌های سازمانی، می‌دانیم که صدای کارمند مهم است؛ به‌گونه‌ای که در روابط سرپرست (رهبر یا مدیر) و پیرو به صدای کارمند توجه زیادی شده است (بیلینگ و الوسون^۳، ۲۰۰۰)؛ اما با این وجود، به ندرت به نقش گوش دادن سرپرست و شرایط عاطفی که گوش دادن در کارکنان ایجاد می‌کند، توجه شده است. فرصت صحبت کردن و حرف زدن به کارمند، تنها بخشی از فرایند ارتباطی بین کارمندان و سرپرستان است. کارکنان به اینکه چگونه سرپرست آنها به‌طور فعال به صدای آنها گوش می‌دهد و سخنان آنها را درک می‌کنند، واکنش نشان می‌دهند. با این وجود، بسیاری از تحقیقات در زمینه فرصت دادن به کارمند برای صحبت کردن و صدای کارمند، صورت گرفته است و کمتر درباره نتایج شنیداری و ساز و کارهای اساسی آن پژوهشی انجام شده است (موریسون^۴، ۲۰۱۱). گوش دادن سرپرست به‌عنوان یک رفتار مهم شناخته می‌شود که بازتاب سرپرست از صدای کارمند و انگیزه‌دهنده کارکنان برای صحبت کردن است (میلیکن و همکاران^۵، ۲۰۰۳). این گوش دادن، ارتباطات دوطرفه مولد^۶ (سرپرست و کارمند) را تشویق می‌کند (باس و ریگو^۷، ۲۰۰۶).

1. Workforce Stability

2. Supervisor

3. Billing & Alvesson

4. Morrison

5. Milliken et al.

6. Productive Two-Way Communication

7. Bass & Riggio

فرایند گوش دادن نیز ممکن است پیامدهای مهم ارتباطی داشته باشد. گوش‌سپاری، فضای ذهنی^۱ ایمنی را برای گفتن به صورت آشکار، ایجاد صمیمیت و ایجاد احساسات مثبت از گوش‌سپار ایجاد می‌کند (بوکبوم^۲، ۲۰۰۹). به عنوان مثال، این امر بر روی تصورات (ذهنیت^۳) کارمند به صورت توجه و احترام (باس و ریگو، ۲۰۰۶)، عدالت (بلادر و تیلور^۴، ۲۰۰۳) و همچنین اعتماد و میل به شنونده اثر می‌گذارد. گوش دادن به صدای کارمند توسط سرپرست به همدلی، پذیرش و نگرش مثبت و سازنده و سلامت روحی و توسعه شخصی^۵ (پاسوپاتی و هویت^۶، ۲۰۰۹) می‌انجامد و از مزایای روان‌شناختی گوش دادن سرپرست است؛ اما با این وجود، تأثیرات گوش دادن به روابط کارفرمایان و سرپرست به صدای کارمند و نتایج گوش دادن به عملکرد سازمانی، به ندرت مورد بررسی عملی قرار گرفته است (کلوگر و زایدل^۷، ۲۰۱۳؛ مینیمما و همکاران^۸، ۲۰۰۷)؛ از این رو، پژوهش پژوهش حاضر به دنبال پر کردن شکاف نظری و تجربی مطالعات موجود در این زمینه است.

از سوی دیگر باید به این نکته اذعان داشت که یکی از سازمان‌های مهم و استراتژیک در هر کشوری، دانشگاه‌های آن کشور است که نیروی انسانی آن را تأمین می‌کند. مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی، خود نیروی انسانی و ارتباط متقابل و رابطه دیالکتیکی است که افراد درون سازمان و بیرون از سازمان با هم دارند؛ از این رو، توجه به اعضای هیئت علمی در دانشگاه به جهت تأثیرگذاری عمیق بر سایر کارمندان و دانشجویان بسیار حائز اهمیت و باارزش است و در این پژوهش به این موضوع توجه شده است. از سوی دیگر می‌توان گفت، دانشگاه یکی از ارکان اصلی نظام به عنوان سازمانی پیشرو است که تولیدکننده دانش و ارتباط با صنعت است و نیروی انسانی در این سازمان می‌تواند به عنوان موتور محرک فرهنگ و اقتصاد نقش بسزایی در فضای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشور داشته باشد و توجه به این سازمان و نیروهای اصلی (اعضای هیئت علمی) در دانشگاه می‌تواند گامی مهم در ارتقاء سطح کمی و کیفی تولید نیروی انسانی در کشور

1. Mental Space

2. Beukeboom

3. Mentality

4. Blader & Tyler

5. Personal Development

6. Pasupathi & Hoyt

7. Kluger & Zaidel

8. Mineyama et al.

داشته باشد؛ از این رو در این پژوهش، دانشگاه به عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است و بر این اساس هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر درک کارمند^۱ از گوش سپاری سرپرست^۲ بر خستگی عاطفی^۳، قصد خروج^۴ و رفتار شهروند سازمانی^۵ در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهرستان زاهدان (از جمله دانشگاه ملی سیستان و بلوچستان، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه آزاد و دانشگاه پیام نور) است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتار سازمانی نشان می‌دهد که افراد ممکن است از طرف سرپرستان نظارت کننده‌ای که به خوبی به صحبت‌های آنان گوش می‌دهند، تحت تأثیر قرار گیرند (آمس و همکاران^۶، ۲۰۱۲). علاوه بر این، تحقیقات موجود نشان می‌دهد که احساس کارکنان در مورد کار، برخی رفتارهای کار را جهت‌دهی می‌کنند (بریف و ویس^۷، ۲۰۰۲)؛ به گونه‌ای که برخی از این تحقیقات نشان داده‌اند که یک تعامل کوتاه با یک پاسخ غلط به صدای کارمند حاصل از گوش ندادن و غلط گوش دادن به صدای کارمند، موجب واکنش‌های شدید می‌شود (بوکبوم، ۲۰۰۹). اگر این گوش ندادن به صدای کارمند، بارها و بارها تجربه شده باشد، این واکنش ممکن است به تأثیرات منفی در نگرش و رفتار کارکنان در درازمدت تبدیل شود؛ از این رو درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند باید درکی مثبت باشد. این در راستای شواهدی از تحقیقات سازمانی است که نشان می‌دهد، برخی رفتارهای کارکردی^۸ (از جمله رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری غیرمستقیم) اثر مستقیم بر تجارب عاطفی^۹ کارکنان در محل کار دارند (دالال و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۹). کارکنان به لحاظ احساسی نسبت به درک از شنیده شدن صدای خودشان واکنش نشان می‌دهند و

1. Employee Understanding

2. Supervisor Listening

3. Emotional Fatigue

4. Intention to Leave

5. Organizational Citizen Behavior

6. Ames

7. Brief & Weiss

8. Functional Behaviors

9. Emotional Experiences

10. Dalal et al.

به دنبال آن هستند که سرپرست به صورت مؤثر به صدای آنها گوش دهد و این مهم به طور خاص بر عملکرد کاری آنها تأثیر می‌گذارد؛ از این رو، تمرکز اصلی این پژوهش به اثر درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست بر نتایج کار است. در این راستا، در ادامه به بررسی رابطه بین درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست و عملکرد کارمند از جمله خستگی عاطفی و قصد خروج و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شده است.

نتایج کاری و درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند

در این پژوهش به درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای وی به عنوان یک اصطلاح عمومی که شامل احساس و نوعی خلق و خوی است، توجه می‌شود که به اثرات منفی و مثبت در کارمند منجر می‌گردد و نمایان‌گر دامنه‌های احساسی متمایز و مستقل کارمند در اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست بر نتایج کاری وی است که در نهایت، اثرات مثبت و منفی در کارمند در بر خواهد داشت. صدای کارمند^۱ واژه‌ای است که در چند سال اخیر در متون منابع انسانی به‌ویژه در روابط کار و صنعت رواج یافته است و محققان توجه فراوان به آن داشته‌اند. صدای کارمند؛ یعنی مطرح کردن انتقادات و نظرهای سازنده از جانب کارکنان در جهت بهبود شرایط کاری و سازمانی (وان دین و همکاران^۲، ۲۰۰۳). تأثیر منفی یک وضعیت دشوار ذهنی را توصیف می‌کند که شامل بسیاری از حالت‌های احساسی و خلقی مانند احساس ناراحتی، گناه و ترس است. در مقابل، تأثیر مثبت شامل حالت‌های مثبت احساسی و خلقی مانند علاقه، افتخار و رضایت است.

با توجه به نظریه حوادث عاطفی^۳، تجارب عاطفی کارکنان در محل کار می‌تواند به رفتار کار متوالی مانند کمک به همکاران یا از بین رفتن تلاش کارمند در محیط کار منجر شود. تحقیقات سازمانی در گذشته، تأثیرات و نتایج مختلف کار، از جمله تصمیم‌گیری‌های کارکنان برای ترک سازمان، سلامت کارکنان (جانسن و همکاران^۴، ۲۰۱۰)، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کار ضد تولید^۵ (لی و آلن^۱، ۲۰۰۲) را نشان می‌دهند. تأثیر مثبت احتمالاً موجب رفتار مثبت از قبیل کمک به

¹. Employee Voice

². Van Dyne et al.

³. Emotional Events

⁴. Janssen et al.

⁵. Anti-Production Work Behavior

به دیگران، کار داوطلبانه^۲ (اسپکتور و فوکس^۳، ۲۰۰۲) و نقش‌های اضافی^۴ (وار و همکاران^۵، ۲۰۱۴؛ پارکر و کولینز^۶، ۲۰۱۰) می‌شود. همچنین، تأثیر منفی می‌تواند منجر به ایجاد رفتارهای منفی کار مانند برداشت اجتماعی منفی و خروج، سرقت، خرابکاری و خشونت در محل کار شود (دلال و همکاران، ۲۰۰۹؛ وار و همکاران، ۲۰۱۴). گوش‌سپاری مؤثر از نظر کارکنان ممکن است تجربه مثبت و تأثیرات مثبت کوتاه‌مدتی در کارمندان به همراه داشته باشند. به‌عنوان مثال، سرپرستانی (ناظرین) که به‌صورت مؤثر گوش می‌دهند، ممکن است به‌عنوان افراد علاقه‌مند و حمایت‌کننده نسبت به کارمندان درک شوند (آشفورد و همکاران^۷، ۲۰۰۹) و کارکنان احساس راحتی با آنها داشته باشند. به‌طور کلی، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از گوش دادن سرپرست به آنها تأثیرات متفاوتی بر نتایج کار آنها به‌صورت مثبت و منفی دارد.

خستگی عاطفی و درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند

خستگی عاطفی ناشی از تجربه ناخوشایند یا ناراحت‌کننده توسط کارمند زمانی اتفاق می‌افتد که وی حس می‌کند صدایش به گوش سرپرست نمی‌رسد. خستگی عاطفی نشان‌دهنده آن است که سرپرست یک شنونده ضعیف است و بالعکس. خستگی عاطفی نشان‌دهنده یک تجربه و نشان‌دهنده کمبود انرژی و فقدان عاطفی است. کارمند مضطرب^۸ از نظر احساسی (خستگی عاطفی) می‌تواند برای سازمان هزینه داشته باشد؛ از جمله این هزینه‌ها می‌توان به عملکرد شغلی پایین و تعهد سازمانی پایین اشاره کرد (کروپانزا و همکاران^۹، ۲۰۰۳؛ گراندی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۴). عوامل متعددی در محیط کار از جمله منابع شخصی^{۱۱}، استراتژی‌های مقابله‌ای^{۱۲}، فرهنگ احساسی و نظارت

1. Lee & Allen

2. Voluntary Work

3. Spector & Fox

4. Additional Maps

5. Warr

6. Parker & Collins

7. Ashford et al.

8. Anxious Employee

9. Cropanzano et al.

10. Grandey et al.

11. Personal Resources

12. Coping Strategies

بر قوانین توسط ناظران، کارکنان را از لحاظ احساسی خسته می‌کند (گران‌دی و همکاران، ۲۰۰۴؛ ویلک و موینسان^۱، ۲۰۰۵).

در موارد اشاره شده در قسمت بالا، به‌طور خاص نظارت بر قوانین توسط سرپرستان یک منبع قوی در محیط کار است که بر خستگی عاطفی تأثیرگذار است؛ زیرا اهداف و انتظارات خود را در مورد خواسته‌ها، حمایت اجتماعی، احساسی یا مادی و منابع سازمانی تحمیل می‌کند. علاوه بر این، سرپرست "قوانین بازی و کار"^۲ را تنظیم می‌کند که قواعد کارکنان درباره کار و بیان احساساتشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر فرهنگ عاطفی افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد (دیفندورف و ریچارد^۳، ۲۰۰۳). سرپرستانی که به‌عنوان شنوندگان ضعیف توسط کارمندان درک می‌شوند، خطر خستگی عاطفی را افزایش می‌دهند. کارکنان چنین سرپرستانی را به‌عنوان افرادی کمتر اجتماعی و کمتر احساسی درک می‌کنند (آشفور و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر این، کارکنان ممکن است احساس ناراحتی و نایمنی نسبت به شنوندگان بی‌اثر داشته باشند و از سخن گفتن و ابزار علایق و تفکرات خود و رساندن صدای خود به گوش سرپرست پرهیز کنند (کوپر و همکاران، ۲۰۰۳؛ ویلک و موینسان، ۲۰۰۵). این امر می‌تواند مانع حل زودهنگام مشکلات و تغییرات لازم شود، و درنهایت موجب تخلیه احساسی و شورش گردد.

رفتار شهروندی سازمانی و درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند

جلوه‌های گوش‌سپاری سرپرست، در وهله اول در سطح بین‌فردی میان کارکنان و سرپرستان روی می‌دهد و در وهله بعدی، فراتر از آن می‌رود و رفتار کارکنان را نسبت به همکاران و سازمان (به‌عنوان مثال، رفتار شهروندی کارکنان) تحت تأثیر قرار دهد.

رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رفتاری فردی است که به‌صورت اختیاری است و تحت تأثیر سیستم پاداش رسمی نیست و در مجموع باعث افزایش کارایی مؤثر سازمان می‌شود. به عبارتی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای مثبت و سازنده سازمانی است که به‌صورت فرانقشی ایفا می‌شود. جنبه‌های متمایز این‌گونه رفتارها این است که این رفتارها برای انجام وظیفه یا شغل حیاتی نیستند و

1. Wilk & Moynihan

2. Rules of the game and work

3. Diefendorff & Richard

جزئی از شغل نمی‌باشند و بیش از تعهدات اصلی هستند و به‌عنوان نتیجه انتخاب شخصی و ابتکار عمل انجام می‌شوند. رفتارهای شهروند سازمانی می‌توانند به سمت فرد (OCB-I) یا سازمان (OCB-O) هدایت شوند و شامل کمک به همکاران یا ارائه ایده‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان باشند. رفتارهای شهروند سازمانی از جمله رفتارهایی‌اند که برای سازمان‌ها مفید هستند. محققان نشان داده‌اند که رفتار شهروند سازمانی به‌طور مثبت با موفقیت سازمانی مرتبط است و با عملکرد فروش، کیفیت محصول، بازده عملکرد و کیفیت عملکرد (ین و نیهوف^۱، ۲۰۰۴) و سود کلی (کوئیس^۲، ۲۰۰۱) ارتباط مثبت و سازنده دارد. تحقیقاتی که در گذشته انجام شده است، نشان می‌دهد که گوش‌سپاری و رفتار سرپرستان بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان نسبت به سرپرست (اسپارو و همکاران^۳، ۲۰۰۶) و سازمان (پادساکوف و همکاران^۴، ۲۰۱۳) تأثیر می‌گذارد. نگرش کارکنان به سازمان توسط اقدامات سرپرستانشان شکل می‌گیرد (رودز و اسنبرگر^۵، ۲۰۰۲). از آنجایی که گوش‌سپاری سرپرست می‌تواند بر تجارب کاری کارکنان تأثیر بگذارد، نگرش کارکنان نسبت به افراد و سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

قصد خروج و درک کارمند از گوش سپاری دادن سرپرست به صدای کارمند

گوش‌سپاری سرپرست احتمالاً بر روی اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد. کارکنان شاد بدون توجه به فرصت‌های دیگر شغلی، متعهد به انجام کار خود می‌شوند (میر و همکاران^۶، ۲۰۰۲)؛ درحالی‌که کارکنان ناراضی ممکن است انگیزه‌ای برای ترک شغل و گردش کاری خود و یا حتی ترک سازمان را داشته باشند (آلن و همکاران^۷، ۲۰۱۰). این مسئله مهم است؛ زیرا قصد خروج به دلیل آموزش‌های آموزشی‌های داده شده، بهره‌وری از دست رفته، از دست رفتن دانش انتقادی، خروج تجربه و آسیب دیدن تصویر سازمان، برای سازمان هزینه دارد (میشل و همکاران^۸، ۲۰۰۱؛ شاو و همکاران^۹، ۲۰۰۵).

1. Yen & Niehoff

2. Koys

3. Sparrowe et al.

4. Podsakoff et al.

5. Rhoades & Eisenberger

6. Meyer et al.

7. Allen et al.

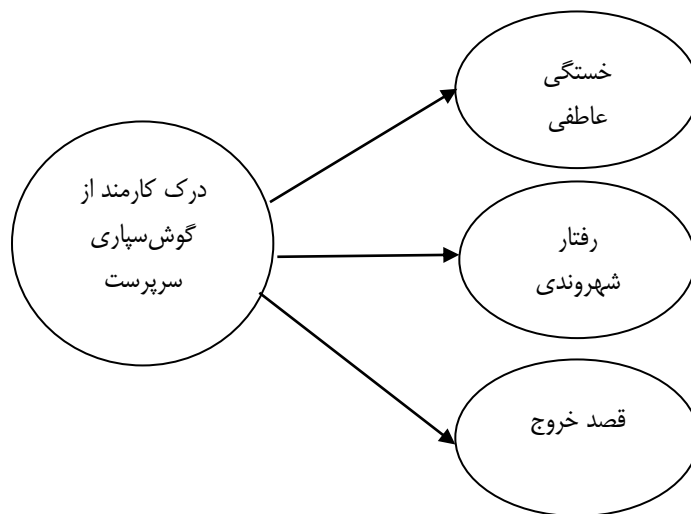
8. Mitchell et al.

9. Shaw et al.

۲۰۰۵). تحقیقاتی که در گذشته انجام شده است، نشان می‌دهد که گوش‌سپاری و رفتار سرپرست می‌توانند بر روی قصد خروج تأثیر بگذارند (گریفس و همکاران^۱، ۲۰۰۰؛ آلن و همکاران، ۲۰۱۰). گوش‌سپاری سرپرست نقش مهمی در تصمیمات مربوط به گردش کار داوطلبانه و ترک خدمت (خروج از کار) ایفا می‌کند؛ زیرا روابط قوی میان سرپرستان و کارکنان، عامل اصلی ماندگاری و ترک خدمت توسط کارمند است (آلن و همکاران، ۲۰۱۰). تقویت ارتباطات باز و گوش دادن سرپرست به صدای کارمند، امکان تشخیص زودهنگام نارضایتی را فراهم می‌کند و باعث حل و فصل مشکلات اولیه می‌شود. گوش‌سپاری مؤثر، ممکن است به‌عنوان افرادی حمایت‌کننده از کارمندان درک شوند و ممکن است روابط قوی‌تری با کارکنان برقرار کنند. این نوع تعاملات باعث ایجاد یک تجربه مثبت برای کارمندان می‌شود که به‌نوبه خود می‌تواند بر نگرش کارکنان نسبت به ناظر و محل کار تأثیر گذارد. پژوهشی که توسط کلوگر^۲ در سال ۲۰۱۳ به‌صورت فراتحلیل انجام شده است، نشان می‌دهد که گوش‌سپاری سرپرست با رضایت کارکنان رابطه مثبت دارد. در مقابل، کارکنانی که به‌طور مداوم درک نامناسبی از گوش‌سپاری سرپرست دارند، نگرش منفی نسبت به سرپرست و سازمان خود دارند. در نتیجه، این تجربه منفی ممکن است کارکنان را به دنبال یک محیط کاری متفاوت، هدایت کند. به همین ترتیب، فقدان تجربه مثبت نیز ممکن است، انگیزه برای ماندن در کار را کاهش دهد (درحالی‌که کارکنان فرصتی برای ترک سازمان را در پی یافتن یک موقعیت بالقوه بیشتر به دست می‌آورند). در نهایت با توجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب شکل ۱، ارائه شده است.

1. Griffeth et al.

2. Kluger



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:
 فرضیه ۱) درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر خستگی عاطفی، اثر منفی و معناداری دارد.

فرضیه ۲) درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر رفتار شهروند سازمانی، اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳) درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر قصد خروج، اثر منفی و معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهرستان زاهدان (از جمله دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه آزاد و دانشگاه پیام نور) می‌باشد. که حجم آن برابر با ۵۸۰ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران ۲۳۱ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند، که برای افزایش اعتبار و اطمینان از یافته‌های پژوهش تعداد نمونه به ۲۵۰ نفر افزایش پیدا کرد. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد (غیربومی) استفاده شده است؛ لذا برای بومی‌سازی پرسشنامه‌های مورد استفاده، روایی و پایایی آنها به‌طور مجدد، مورد بررسی قرار گرفت تا در صورت لزوم اصلاحاتی در آن انجام گیرد (که نتایج آن در ادامه پژوهش قابل مشاهده است). لازم به توضیح است که روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط خبرگان دانشگاهی و استادان دانشگاه، مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۱. پرسشنامه‌های مورد استفاده در فرایند پژوهش

منبع پرسشنامه	تعداد سؤالات	متغیر
لوید و همکاران ^۱ (۲۰۱۳)	۸	درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست
مسلش و جکسون ^۲ (۱۹۸۶)؛ مسلش (۱۹۸۱)	۵	خستگی عاطفی
لی و همکاران ^۳ (۲۰۰۲)؛ لنس و همکاران ^۴ (۲۰۰۶)	۶	رفتار شهروند سازمانی
کونووسکی و کروپانازو ^۱ (۱۹۹۱)	۳	قصد خروج

1. Lloyd et al.

2. Maslach & Jackson

3. Lee et al.

4. Lance et al.

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. این تکنیک، امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت هم‌زمان فراهم می‌کند. همچنین این تکنیک دارای قدرت پیش‌بینی مناسب است و زمانی که در مدل تعداد زیادی از سازه‌ها یا شاخص‌ها وجود داشته باشند، می‌تواند به خوبی مدل را برازش کند؛ لذا قبل از بررسی فرضیات پژوهش، باید پایایی و روایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گیرد و سپس به آزمون فرضیات پژوهش اقدام کرد؛ از این رو، در ادامه پایایی و روایی ابزار پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است و پس از فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

آزمون پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب)

جدول ۲، نتایج خروجی نرم‌افزار را در خصوص پایایی سازه‌های مدل پژوهش مورد استفاده در این پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۲. پایایی سازه‌های مدل پژوهش (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب)

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	نتیجه آزمون
درک کارمند از گوش سپاری سرپرست	۰/۷۱	۰/۷۴	قابل قبول
خستگی عاطفی	۰/۸۱	۰/۸۳	قابل قبول
رفتار شهروند سازمانی	۰/۸۷	۰/۸۸	قابل قبول
قصد خروج	۰/۸۴	۰/۸۶	قابل قبول

با توجه به اینکه مقدار قابل قبول برای شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است. بر این اساس می‌توان گفت، کلیه سازه‌های مدل پژوهش از نظر این دو شاخص قابل قبول می‌باشند و در نتیجه، پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، مورد تأیید است.

روایی همگرا

برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا استفاده می‌شود. به‌منظور بررسی روایی همگرا در این پژوهش از شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) که حداقل مقدار قابل قبول برای آن ۰/۵ است، استفاده شده است. جدول ۳، میانگین واریانس استخراج‌شده هر یک از متغیرهای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. میانگین واریانس استخراج‌شده

متغیر	متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)
درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست	۰/۶۸
خستگی عاطفی	۰/۶۴
رفتار شهروند سازمانی	۰/۷۱
قصد خروج	۰/۶۶

با توجه به اینکه تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج‌شده هر چهار متغیر پژوهش، بالاتر از ۰/۵ است؛ لذا می‌توان گفت که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از روایی همگرایی مطلوبی برخوردار است.

روایی تشخیصی

بر اساس آزمون فورنل-لارکر^۱، یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری داشته باشد تا بتوان گفت روایی تشخیصی بالایی دارد. براین اساس، جذر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. جدول ۴، نتایج بررسی این آزمون را نشان می‌دهد.

^۱. Fornell-Larcker

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون

متغیر	درک کارمند از گوش سپاری سرپرست	خستگی عاطفی	رفتار شهروند سازمانی	قصد خروج
درک کارمند از گوش سپاری سرپرست	۱/۰۰	-	-	-
خستگی عاطفی	۰/۲۱	۱/۰۰	-	-
رفتار شهروند سازمانی	۰/۲۹	۰/۳۱	۱/۰۰	-
قصد خروج	۰/۲۶	۰/۲۴	۰/۲۲	۱/۰۰

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، جذر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است و از این رو، روایی تشخیصی متغیرها (ابزار) پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

این آزمون توسط شاخص اشتراک یا روایی مقاطع محاسبه می‌شود. این شاخص، در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. بر اساس نتایج این آزمون، مقادیر به دست آمده در صورتی که مثبت باشند، نشان از کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش دارد.

جدول ۵. شاخص اشتراک با روایی مقاطع

متغیر	روایی مقاطع
درک کارمند از گوش سپاری سرپرست	۰/۶۸
خستگی عاطفی	۰/۶۳
رفتار شهروند سازمانی	۰/۷۸
قصد خروج	۰/۸۲

برازش مدل اندازه‌گیری

معیار توان دوم همبستگی^۱ که ضریب تعیین نیز نامیده می‌شود، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیرهای مستقل است. بر اساس نتایج این آزمون، درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست به ترتیب قادر به تبیین ۷۱، ۷۴ و ۷۲ درصد از تغییرات متغیر خستگی عاطفی، رفتار شهروند سازمانی و قصد خروج کارکنان است. جدول ۶ مقادیر ضریب تعیین را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقدار ضریب تعیین (R^2)

ضریب تعیین	متغیر
-	درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست
۰/۷۱	خستگی عاطفی
۰/۷۴	رفتار شهروند سازمانی
۰/۷۲	قصد خروج

مدل‌هایی که با رویکرد واریانس‌محور از طریق نرم‌افزارهای واریانس‌محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یک‌جا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کوواریانس‌محور (مانند رویکرد نرم‌افزار لیزرل) وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۵)، در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF که می‌توان به‌جای شاخص‌های برازشی که در رویکردهای کوواریانس‌محور وجود دارد، استفاده کرد. این شاخص، هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یک‌جا در نظر گرفته و کیفیت آنها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص، حاصل مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی است که به صورت دستی محاسبه می‌شود. این معیار از طریق رابطه ۱، محاسبه گردید.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

رابطه ۱. فرمول مقدار GOF

1. R Square

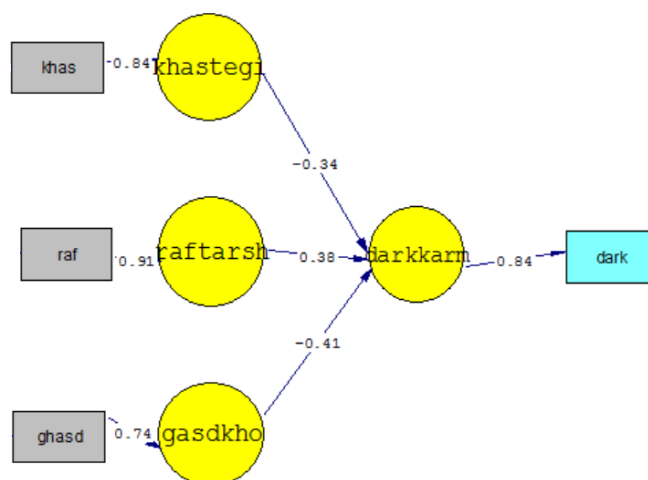
2. Tenenhaus et al.

از آنجا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته می‌شوند. این معیار برای مدل پژوهش، برابر با مقدار ۰/۴۸ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب و قابل قبول مدل پژوهش است.

بررسی فرضیه‌های پژوهش

به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

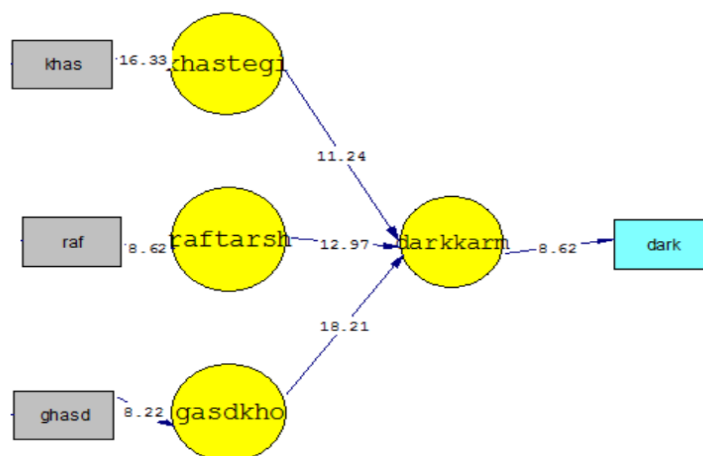
✓ مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر)

شکل ۲، مدل پژوهش را در حالت تخمین استاندارد که نشان‌دهنده ضرایب مسیر، شدت و میزان اثر متغیر مستقل درک کارمند از گوش سپاری سرپرست بر متغیرهای وابسته خستگی عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و ترک خدمت کارکنان است، نشان می‌دهد.

✓ مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری (آماره T)

شکل ۳، مدل پژوهش را در حالت ضرایب معناداری با توجه به ضریب خطای آزمون (۰/۰۵) نشان‌دهنده معناداری مسیر است، نشان می‌دهد. چنانچه مقدار آماره T بیشتر از ۱/۹۶+ و یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، نشان‌دهنده معنادار بودن مسیر است؛ و بر اساس شکل ۳، تمامی مسیرهای آزمون معنادار می‌باشند؛ بنابراین می‌توان گفت که کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید هستند. به عبارت دیگر، متغیر درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرست بر متغیرهای خستگی عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد خروج اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهرستان زاهدان به ترتیب به میزان ۰/۳۴-، ۰/۳۸ و ۰/۴۱- اثرگذار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر درک کارمند از گوش‌سپاری سرپرستی بر خستگی عاطفی، قصد خروج و رفتار شهروند سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهرستان زاهدان بوده است. در این راستا، سه فرضیه شکل گرفت که به ترتیب به بررسی اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر خستگی عاطفی، اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر رفتار شهروند سازمانی، و اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای

کارمند بر قصد خروج پرداخته شد، که در نهایت تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند؛ به گونه‌ای که میزان اثر درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای وی بر خستگی عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت آنان به ترتیب برابر با ۰/۳۴، ۰/۳۸ و ۰/۴۱ به دست آمد؛ بر این اساس می‌توان گفت، تأثیر منفی حاصل از درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند باعث می‌شود تا فرد از خود رفتارهای مخرب نشان دهند و بالعکس، اگر کارمند درک مثبت از شنیده شدن صدایش توسط سرپرست داشته باشد، رفتارهای منفی کمتری از خود نشان خواهد داد. از سوی دیگر، عدم گوش دادن سرپرست به صدای کارمندان، یک تجربه ناخوشایند است که می‌تواند برای کارمند خسته‌کننده و ناراحت‌کننده باشد و منجر به برداشت منفی از منبع گوش دادن (سرپرست) شود و در نهایت، خستگی عاطفی کارمند را به همراه داشته باشد. رفتارهای منفی در محل کار (به‌طور مثال، از طریق توهین کردن) می‌تواند منجر به رفتارهای انحرافی از جمله رفتار تهاجمی نسبت به افراد در سازمان می‌شود؛ از این رو، یکی از دلایل خستگی عاطفی استادان دانشگاه را باید در عدم درک مؤثر و شنیده شدن صدای آنان توسط افراد مافوقشان بیان کرد.

ادراک کارکنان از عدم شنیده شدن توسط سرپرست، ممکن است یک محرک ناخوشایند باشد که تأثیر منفی کوتاه‌مدت را ایجاد می‌کند. این امر ممکن است به‌طور مکرر رخ دهد و ممکن است اثر منفی بلندمدت بر کارکنان و نتایج کار داشته باشد؛ از این رو این عامل باید توسط سرپرستان مربوط به اعضای هیئت علمی کاهش یابد. به همین منظور باید صدای اعضای هیئت علمی در دانشگاه به‌طور پیوسته شنیده شود و نسبت به آنها پاسخ کارآمد و مؤثر داده شود. همچنین، اگر می‌خواهیم اعضای هیئت علمی در دانشگاه پرانرژی و سازنده باشند، باید آنها را در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان دانشگاه مشارکت داد. اشفورد و همکارانش^۱ در سال ۲۰۰۹ بیان کردند، سرپرستانی که از جانب کارمندان به‌عنوان افرادی با گوش سپاری ضعیف درک می‌شوند، خطر خستگی عاطفی را در کارمندان افزایش می‌دهند. این گفته‌ها نیز یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند. کوپر و همکارانش^۲ نیز در سال ۲۰۰۵ اظهار کردند که کارکنان ممکن است احساس ناراحتی و ناامنی نسبت

1. Ashford

2. Cooper et al.

به گوش سپاری بی‌اثر داشته باشند و از سخن گفتن و ابزار علایق و تفکرات خود و رساندن صدای خود به گوش سرپرست پرهیز کنند. این امر می‌تواند مانع حل زودهنگام مشکلات و تغییرات لازم شود که در نهایت منجر به تخلیه احساسی و شورش می‌گردد. اظهارت کوبی و همکاری‌های نیز یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش را تأیید می‌کند. همچنین، اسپکتور و همکاریانش^۱ (۲۰۰۲)، بیان داشتند که گوش‌سپاری مؤثر ممکن است واکنش‌های احساسی مثبت در کارکنان ایجاد کند و موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در آنان شود. یافته‌های حاصل از این پژوهش نیز با یافته‌های حاصل از فرضیه دوم پژوهش حاضر همخوانی دارد. پودساکوف و مکنزی^۲ در سال ۱۹۹۴، اظهار داشتند که رفتارهای شهروندی سازمانی از جمله رفتارهایی هستند که برای سازمان‌ها مفید می‌باشند. آنها نشان دادند که رفتارهای شهروندی سازمانی به‌طور مثبت با موفقیت سازمانی مرتبط است و با عملکرد فروش، کیفیت محصول، بازده عملکرد و کیفیت عملکرد و سود کلی ارتباط مثبت و سازنده دارد. به عبارتی، اگر سرپرستان دانشگاهی به صدای اعضای هیئت علمی به‌صورت مؤثر گوش بسپارند، آنان از خود رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری نشان می‌دهند و در نهایت این امر موجب بازده در آموزش و پژوهش و کیفیت تدریس و پژوهش در دانشگاه خواهد شد. در نهایت، میر و همکاریانش^۳ (۲۰۰۲) بیان کردند که گوش‌سپاری سرپرست احتمالاً بر روی اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد. کارکنان شاد بدون توجه به فرصت‌های دیگر شغلی، متعهد به انجام کار خود می‌شوند. این بدان معناست که درک کارمند از گوش دادن سرپرست به صدای کارمند بر قصد خروج اثر منفی و معنادار دارد و یافته‌های آزمون فرضیه سوم در این پژوهش را تأیید می‌کند و با آن همخوانی دارد.

در پایان می‌توان گفت، تقویت ارتباطات باز و گوش دادن سرپرست به صدای کارمند، امکان تشخیص زودهنگام نارضایتی را فراهم می‌کند و باعث حل و فصل مشکلات اولیه می‌شود. سرپرستان گوش‌سپار ممکن است به‌عنوان افرادی حمایت‌کننده از کارمندان درک شوند و ممکن است روابط قوی‌تری با کارکنان برقرار کنند. استحکام روابط بین سرپرستان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی،

1. Spector et al.

2. Podsakoff & MacKenzie

3. Meyer

در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد. بدین‌گونه نه تنها اعضای فعلی قصد ترک سازمان را نخواهند داشت؛ بلکه افراد دیگر نیز ترغیب می‌شوند تا به آنها ملحق شوند.

References

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175–202). Bingley, England: Emerald.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2nd Edition.
- Beukeboom, C. J. (2009). When words feel right: How affective expressions of listeners change a speaker's language use. *European Journal of Social Psychology*, 39(5), 747-756.
- Billing, D. Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Cooper, D., Doucet, L., & Pratt, M. (2003, August). I'm not smiling because I like you: Cultural differences in emotional displays at work. Paper presented at the Academy of Management, Seattle, WA.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E., & Hulin, C. L. (2009). A dynamic approach to organizational citizenship behavior and

- counterproductive work behavior: Behavioral co-occurrence and switching, and dynamic relationships with mood and overall job performance. Academy of Management Journal, 52, 1051-1066.*
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). *The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 397-418.*
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488.*
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). *Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. Journal of Organizational Behavior, 31(6), 787-809.*
- Kluger, A. N. (2013, June). *Dyadic listening effects: Meta-analyses and theory. Paper presented at the International Listening Association Convention, Montreal.*
- Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. Personnel Psychology, 54(1), 101-114.*
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. Journal of Applied Psychology, 87(1), 131-142.*
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.*
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476.*
- Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K., & Kawakami, N. (2007). *Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. Journal of Occupational Health, 49(2), 81-87.*

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121.*
- Morrison, E. W. (2011). *Employee voice behavior: Integration and directions for future research. The Academy of Management Annals, 5(1), 373-412.*
- Pasupathi, M., & Hoyt, T. (2009). *The development of narrative identity in late adolescence and emergent adulthood: The continued importance of listeners. Developmental Psychology, 45(2), 558-574.*
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.*
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698.*
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). *Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. Academy of Management Journal, 48(1), 50-68.*
- Sparrowe, R. T., Soetjito, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). *Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. Academy of Management Journal, 49(6), 1194-1208.*
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). *An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. Human Resource Management Review, 12(2), 269-292.*
- Van Dyne, L.; Ang, S.; Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.*
- Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). *Fourquadrant investigation of job-related affects and behaviours. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(3), 342-363.*
- Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). *Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. Journal of Applied Psychology, 90(5), 917-927.*

Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. Journal of Applied Social Psychology, 34(8), 1617-1637.