



Identifying Factors Affecting the Constructive Voice of Employees in the Iranian Governmental Organizations: A Case of a Military Organization in Tehran

Asghar Mohammadi Fateh ¹, Seyed Hasssan Hosseini ², Hamidreza Nadi³

Abstract

Background & Purpose: Listening to the voices of employee improves the performance of the organization. Voice behaviors refer to the provision of voluntary information that aims to improve organizational performance. In this regard, in order to listen to the voice of the employees, the contexts and mechanisms must be provided, and the factors affecting these voice behaviors must be identified. As a result, the purpose of this article was to identify the factors affecting the facilitation of employees' voices and voices related to improvement in public organizations.

Methodology: This research was applied in terms of purpose, and descriptive-survey-Delphi in terms of data collection. Accordingly, the Fuzzy Delphi technique consisting of 8 experts in the field of human resources was used to identify the factors facilitating the voice of employees.

Findings: The results revealed that 39 effective facilitating factors of the employees' constructive voices were identified. These 39 factors were classified into five general categories: individual factors, group factors, organizational factors, managerial factors, and environmental factors.

Conclusion: Evaluating and improving the current status of employees' constructive facilitating voice in the organization can prepare the grounds for enhancing the organization and its capabilities of human resources. To do so, it is essential to activate and implement the necessary mechanisms for listening to the employees' voices and their effects on organizational decisions.

Keywords: Employees' voice, Facilitators of employees' voice, Delphi technique

Citation: Mohammadi Fateh, A., Hosseini, S.H. and Nadi, H. (2021), "Identifying factors affecting the constructive voice of employees in the Iranian governmental organizations: A case of a military organization in Tehran", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, PP. 95-118. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134043>

1. Assistant Prof., Faculty of Management and Military Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: amohammdi1360@yahoo.com
2. Assistant Prof., Faculty of Management and Military Sciences, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: sh.hosseini81@yahoo.com
3. Assistant Prof., Department of Humanities, Faculty of Science and Technology, Farabi University, Tehran, Iran. E-mail: hrnadi47@gmail.com



شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه‌کاوی: یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران)

اصغر محمدی فاتح^۱، سید حسن حسینی^۲، حمیدرضا نادی^۳

چکیده

زمینه و هدف: گوش سپردن به آواها و صداهای کارکنان، باعث می‌شود که عملکرد سازمان ارتقا یابد. رفتارهای صوتی، به اطلاعات اختیاری و داوطلبانه‌ای اشاره می‌کند که هدف آن، ارتقای عملکرد سازمانی است. در این رابطه، برای شنیدن صدای کارکنان، باید بسترها و سازوکارهای آن فراهم شده و عوامل مؤثر بر این رفتارهای صوتی شناسایی شوند. از این رو، هدف مقاله پیش رو، شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیل آوای کارکنان و صداهای مرتبط با بهبود، در سازمان‌های دولتی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی است. گردآوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، از ۸ خبره منابع انسانی به کمک پرسش‌نامه انجام شده است. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش دلفی فازی در سه مرحله انجام شده است. برای سنجش روایی، از روش روایی محتوا و برای ارزیابی پایایی از میزان ناسازگاری استفاده شده است.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، ۳۹ عامل در تسهیل آوای سازنده کارکنان مؤثر است. این عامل‌ها در پنج دسته کلی با عنوان عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل گروهی، عوامل فردی و عوامل محیطی، دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: ارزیابی و بهسازی وضعیت موجود تسهیلگرهای آوای سازنده کارکنان در سازمان، می‌تواند به‌طور هم‌زمان، زمینه را برای بهبود سازمانی فراهم سازد و به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی سازمان نیز مساعدت کند. بدین منظور، ضروری است که سازوکارهای لازم برای شنیدن صدای کارکنان و تأثیرگذاری آنها بر تصمیم‌های سازمانی، فعال و از آنها بهره‌برداری شود.

کلیدواژه‌ها: آوای کارکنان، عوامل مؤثر بر تسهیل آوای کارکنان، روش دلفی.

استناد: محمدی فاتح، اصغر؛ حسینی، سید حسن و نادی، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه‌کاوی: یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۹۵-۱۱۸.

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه امام علی(ع)، تهران، ایران. رایانامه: amohammdi1360@yahoo.com
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه امام علی(ع)، تهران، ایران. رایانامه: sh.hosseini81@yahoo.com
۳. استادیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده علوم و فنون فارابی، تهران، ایران. رایانامه: hrnadi47@gmail.com

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۹۵-۱۱۸
شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳
نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22034/JHRS.2021.134043
نویسنده مسئول: اصغر محمدی فاتح
دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۰، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

مقدمه

استفاده از قابلیت‌های نیروی انسانی، رمز موفقیت سازمان‌های دولتی است. یکی از راهکارهای مفید برای بهره‌گیری از قابلیت‌ها و جذب دانش کارکنان، تمرکز بر پیشنهادهای و نظرهای سازنده آنها است. در این راستا، رهبران سازمان‌های دولتی بایستی بسترهای لازم را فراهم کرده و برای کارکنان فرصت ارائه نظرها و پیشنهادهای را مهیا کنند (هالند، تیچر و دوناقی^۱، ۲۰۱۹). به تازگی، در ادبیات رفتار سازمانی اصطلاح جدیدی با عنوان صدای کارکنان^۲ دیده می‌شود (ایزار و ناون^۳، ۲۰۱۶). این مفهوم، نشان می‌دهد که کارکنان درباره مسائل مربوط به کار و زندگی شغلی خود چه صحبت‌هایی می‌کنند (لوئل، گونینگل و مک دونل^۴، ۲۰۱۰). کارکنان، منبع ارزشمند بیان صدا، ارائه پیشنهادهای و نظرهای شناسایی و حل مسائل مربوط به اداره‌های دولتی به شمار می‌روند. آوای کارکنان شامل صحبت در خصوص موضوعات و مشکلات اصلی کاری، ارائه ایده‌ها و پیشنهادهای سازنده و ابتکارات شخصی برای مشارکت سایر افراد در بررسی موضوعات و مسائلی است که بر سازمان اثرگذار هستند. چنین اقداماتی باعث ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی شده و «شیوه‌های کُند و انعطاف‌ناپذیر» در ارائه خدمات را جبران می‌کنند (حسن^۵، ۲۰۱۵). توجه به کارکنان، نوعی دموکراسی سازمانی است که آزادی و صدا از واژگان کلیدی آن محسوب می‌شود. کارمندان اغلب به دنبال زمینه‌های مطلوبی برای صحبت کردن هستند (لیو و همکاران^۶، ۲۰۱۵). با وجود اهمیت شنیدن صدای کارکنان در سازمان‌ها باید به این نکته نیز اشاره کرد که ابراز نظرها به پذیرش ریسک‌هایی مانند ریسک رفتاری نیاز دارد که می‌تواند وضعیت کنونی یا شیوه استاندارد انجام کارها را به چالش بکشد. بنابراین ممکن است فرد با ارائه پیشنهادهای خلاف هنجارهای موجود و ایجاد تأثیرات منفی در سازمان، به عنوان عامل اخلاقی تلقی شده و این موضوع به اخراج وی از سازمان منجر شود (حسن، ۲۰۱۵). به عقیده دترت و بریرس^۷ (۲۰۰۷)، کارکنان از ابراز عقیده خود می‌ترسند، زیرا معتقدند پیشنهادهای توصیه‌هایی که برای تغییر برنامه یا رفتاری ارائه می‌کنند ممکن است وضعیت فعلی را با مشکل مواجه کرده و باعث ناراحتی رهبران سازمان شود. از طرفی، شکستن قواعد تفکر سنتی، پذیرش ریسک، ایجاد تعارض سازنده و به چالش کشیدن وضع موجود در سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی، به بستر نیاز دارد. از این رو، پژوهش در این حوزه و شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود صدای کارکنان می‌تواند موانع شنیده شدن صدای کارکنان را تا حدی مرتفع کند، زیرا بر اساس پژوهش‌ها، هنگامی که کارکنان بدون نگرانی‌ها، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را ارائه می‌دهند، بر رفتار کارکنان در داخل سازمان اثرهای بسیار مثبتی می‌گذارد (حسن، ۲۰۱۵). بر اساس پژوهش میلیکن، اسپچیانی، بیشارا و پرادا^۸ (۲۰۱۵)، ارائه فرصت برای شنیدن صدای کارکنان به اثرهای مثبت در داخل سازمان منجر می‌شود. در این راستا، تلاش مدیران برای درک انگیزه‌های کارکنان از تمایل به آوامحوری، باعث می‌شود تا آنها راحت‌تر بتوانند برای تسهیل صداهای سازنده و فروکش کردن آواهای دفاعی اقداماتی انجام دهند. در واقع، برای دستیابی به اهداف سازمانی لازم است روابط بین مدیران و

1. Holland, Teicher & Donaghey
2. Employee Voice
3. Issar & Navon
4. Lavelle, Gunnigle & McDonnell
5. Hassan
6. Liu et al.
7. Detert & Burris
8. Milliken, Schipani, Bishara & Prado

کارکنان به‌گونه‌ای باشد که بر اساس آن، زیردستان بتوانند به‌راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظریه‌های سازنده خود را در راستای ارتقای عملکرد سازمان بیان کنند (درخشان، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه قلمرو فعالیت سازمان‌های نظامی در دهه اخیر بسیار تخصصی شده است، این سازمان‌ها به ایده‌ها و نظریه‌های سازنده کارکنان خود نیاز دارند، زیرا با توجه به وضعیت بفرنج منطقه، داشتن کارکنان متخصص و متعهد که صداهای سازنده خود را به فرماندهان ارشد سازمانی گوشزد کنند، بسیار حائز اهمیت است. بر همین اساس، استراتژی‌های نوین سازمان‌های نظامی باید بر تسهیل شنیدن صدای سازنده کارکنان مجموعه باشد. این موضوع، از طریق انجام پژوهش‌های تسهیل‌کننده، تدوین و به‌روزرسانی قوانین و مقررات سازمان، سیاست‌های مدیریت مشارکتی و عوامل دیگر اجرایی است. شناسایی عوامل تسهیل‌کننده صدای سازنده کارکنان می‌تواند بستری برای شنیدن صدای کارکنان سازمان‌های نظامی باشد. با بررسی موضوع مورد مطالعه مشخص شد که در خصوص عوامل تسهیل‌کننده صدای کارکنان نظامی، در داخل کشور مطالعات کمی انجام شده است، از این رو، در این باره شکاف پژوهشی وجود دارد. انتظار می‌رود با انجام این پژوهش از دیدگاه کارکردی بتوان برای فرماندهان سازمان‌های نظامی الگویی ارائه کرد که به‌عنوان نقشه راه به آنها کمک کند تا عوامل تسهیلگر آوای کارکنان را بشناسند.

پیشینه نظری پژوهش

آوای کارکنان

اگرچه پیشینه استدلالی آوای کارکنان را می‌توان در دو قرن پیش جست‌وجو کرد (کافمن^۱، ۲۰۱۴)، اما مفهوم ابتدایی آوای کارکنان در نظریه «خروج، اعتراض و وفاداری» هریچمن^۲ (۱۹۷۰) توسعه داده شد. هریچمن این مفهوم را به‌صورت هرگونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از مسائلی که بتوان به آن اعتراض کرد، تعریف کرده و بیان کرد که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند. به عقیده تراویس، گومز و باراک^۳ (۲۰۱۱)، آوای کارکنان شامل گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است. به گفته آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۶)، کارکنان در مقابل بروز رفتار آوا، چهار هدف خاص را دنبال می‌کنند که عبارت است از: بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، نشان دادن هم‌بستگی جمعی با همکاران، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان.

پژوهشگران آوای سازمانی را به‌عنوان مخابره داوطلبانه ایده‌ها، نگرانی‌ها، پیشنهادها و مسائل مربوط به کار با هدف بهبود عملکرد واحد و یا سازمان تعریف کرده‌اند (موریسون^۵، ۲۰۱۱). آوای کارکنان به شرایطی اشاره دارد که کارکنان مجاز هستند در خصوص مسائل مربوط به شرایط کاری اظهار نظر کنند. این عمل ممکن است از طریق سازوکارهای

1. Kaufman
2. Hirschman
3. Travis, Gomez & Barak
4. Armstrong
5. Morrison

فردی یا جمعی و مستقیم یا غیرمستقیم باشد (مالک^۱، ۲۰۱۸). ویلکینسون، دوندون، دوناقی و فریمن^۲ (۲۰۱۴)، آوا را راهی برای بهبود امور سازمانی و حل مسائل مربوط به کار می‌دانند که مانع از تضعیف عملکرد کلی و نوآوری سازمانی می‌شوند. آوای کارکنان شامل طرح ایده‌ها، پیشنهادهای و نگرانی‌ها در خصوص موضوعات و مشکلات فردی است که احتمالاً قادر به اقداماتی مناسب در ایجاد تغییرات لازم هستند (موریسون، ۲۰۱۴). صدای کارکنان ارتباطی دوطرفه بین کارکنان و مدیران است که در آن نظرهای مربوط به مشکلات و فرصت‌های مستقیم و غیرمستقیم مؤثر بر پیامدهای سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود (برایسون، چارلوود و فرس^۳، ۲۰۰۶).

آوای کارکنان ابعاد مختلفی دارد. جوردن^۴ (۱۹۸۸) رفتارهای صوتی را سازنده فعال / منفعل و ساختارشکنانه فعال / منفعل ذکر می‌کند. ون داین، کامدار و جویرمن^۵ (۲۰۰۸)، ابعاد صدا را شامل صدای حامی، صدای دفاعی و صدای مطیع می‌دانند. لیانگ، فرح و فرح^۶ (۲۰۱۲)، صدای کارکنان را شامل صدای مروج و صدای منع‌کننده می‌دانند. آوای دوستانه به ابراز ایده‌های نو، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار با هدف انگیزه مشارکت تعریف شده است. پژوهشگران این نوع آوا را به‌عنوان رفتاری با قصد و نیت مثبت در نظر می‌گیرند. این نوع آوا، بر نظریه‌های تحول‌گرا تأکید داشته و درصدد ایجاد انگیزه در بین کارکنان برای رشد و بهبود است. در نهایت، این نوع از آوا درصدد خیر و منفعت‌رسانی به دیگران و سازمان است (ون داین و همکاران، ۲۰۰۸). موریسن و میلیکن^۷ (۲۰۰۰)، در بحث آوای تدافعی، بین سکوت مبتنی بر ترس و سکوت مبتنی بر ناتوانی در ایجاد تفاوت تمایز قائل شده‌اند و از این طریق آوای مطیع و آوای تدافعی را شکل داده‌اند. سکوت سازمانی به‌منزله امتناع آگاهانه افراد از نشان دادن اعتقادات، عقاید، اطلاعات یا نگرانی‌هایی است که از سطح فردی آغاز می‌شود و ممکن است اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (پیندر و هارلوس^۸، ۲۰۰۱). بر اساس نتایج پژوهش‌ها، سکوت سازمانی، فراگیر و چندبعدی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) بوده و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان نمی‌توانند به‌صورت آزادانه وارد گفتمان سازمانی شوند (آین، زاری و ماتین^۹، ۲۰۱۴ و بوون و بلکمون^{۱۰}، ۲۰۰۳).

صدای تدافعی شامل ابراز اعتراض در خصوص تغییرات احتمالی در سازمان و مخالفت کلامی با تغییرات در سیاست‌های کار است. علاوه بر این، رفتارهای شامل سرزنش و ملامت به‌سوی دیگران، معذرت‌خواهی، توجیه و انکار کردن به‌عنوان استراتژی‌های خودحفاظتی هستند که در آنها آوا به‌عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی به‌عنوان اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مرتبط با کار - بر اساس ترس - با هدف حفاظت از خود است (لاویل و همکاران، ۲۰۱۰). نوع دیگری از آوا، آوای مطیع است. این نوع آوا با توجه به انگیزه‌های به‌وجودآورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرها بر اساس احساس تسلیم بوده و رفتاری غیرمشارکتی مبتنی بر این احساس است که فرد قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست، بنابراین، به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از

1. Malik
2. Wilkinson, Dundon, Donaghey & Freeman
3. Bryson, Charlwood & Forth
4. Gorden
5. Van Dyne, Kamdar & Joireman
6. Liang, Farh & Farh
7. Morrison & Milliken
8. Pinder & Harlos
9. Aeen, Zarei & Matin
10. Bowen & Blackmon

وضع موجود با توجه به انگیزه مطرح شده منجر می‌شود. در نهایت، آوای مخرب هم در سازمان‌ها وجود دارد. این نوع از صدا شامل ابراز ارادی صدمه زدن به سازمان از طریق به‌کارگیری ایده‌های آسیب‌زا یا انتقادی مربوط به سیاست‌ها یا رویه‌ها است (مانند بدگویی از سیاست‌ها یا اهداف سازمان). این، نوعی رفتار مخرب فعال است و در سطح منع مشکلات قرار دارد (اونلر و کالیسکان، ۲۰۱۹).

موباری، ویکینسون و تسی^۱ (۲۰۱۵)، در خصوص عوامل تسهیل‌کننده شنیدن آوای کارکنان، معتقدند که علاقه به موضوع آوا در سال‌های اخیر به‌طور چشمگیری افزایش یافته و پژوهش‌های مختلفی در زمینه‌های گوناگون صدای کارکنان را بررسی کرده‌اند و سعی شده تا عواملی که در شنیدن صدای کارکنان مؤثر هستند معرفی شوند. بر همین اساس مطالعات اولیه نشان می‌دهند که بین آوای خودگزارشی، رضایت شغلی کارکنان و سبک‌های رهبری و درگیری شغلی، هم‌بستگی مثبتی وجود دارد (دیلی و کرک^۲، ۱۹۹۲ و روبرتز^۳، ۱۹۹۳). الستوچی، حامد، نگم و الباز^۴ (۲۰۱۸) نشان دادند که ادراک از انسجام رفتار رهبری بر آوای کارکنان تأثیر دارد. رفتارهای رهبری توانمندساز بر صدای کارکنان تأثیر دارد. همچنین رهبر توانمندساز ارتباط بین ادراک از انسجام رفتار رهبری و آوای کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. به‌خصوص، رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از عوامل مهمی است که باعث آوای کارکنان می‌شود (لام، لویی، چن و لیو^۵، ۲۰۱۶؛ چن و هو^۶، ۲۰۱۶ و چی و مینگ شیا^۷، ۲۰۱۴). بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، مردم می‌توانند اطلاعات و رفتارهای جدید را از طریق مشاهده افراد مرجع و مشهور یاد بگیرند (چن و هو، ۲۰۱۶). اینجاست که کارکنان رفتار رهبری را به‌عنوان مرجع در نظر می‌گیرند (استون، ون دیجک، میر، دیکرمر و اوما^۸، ۲۰۱۳). رهبران با ایجاد باورها، شناخت اخلاقی، اعطای اقتدار به افراد، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و ایجاد جو سازمانی مناسب، ایجاد اعتماد و عمل کردن به ارزش‌ها، به کارکنان در ارائه نظرهای خود آزادی عمل می‌دهند (توتار، آلتمز و چاکراغلو^۹، ۲۰۱۱).

پیشینه تجربی

بی و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند که کارکنان در ابراز مخالفت با مدیریت عالی محدودیت دارند. در این پژوهش، کمبود یک فرهنگ سازمانی مناسب برای کارکنان در خصوص ابراز نارضایتی در کار و دسترسی نداشتن کارکنان به سازوکارهای درون سازمانی از جمله پشتیبانی و حمایت حقوقی از موانع صدای کارکنان است. پژوهش‌های چان و یانگ^{۱۱} (۲۰۱۶)، هوسانگ^{۱۲} (۲۰۱۲) و ون داین و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که ارتباط با کیفیت بالا بین رهبر و پیروان باعث ایجاد اعتماد متقابل، احترام، نفوذ متقابل و احساس تعهد بین رهبر و پیروان می‌شود. ارتباط قوی

1 Mowbray, Wilkinson and TSE

2. Dailey & Kirk

3. Roberts

4. Elsetouhi, Hammad, Nagm & Elbaz

5. Lam, Loi, Chan & Liu

6. Chen & Hou

7. Qi & Ming-Xia

8. Stouten, van Dijke, Mayer, De Cremer & Euwema

9. Tutar, Altınöz & Çakiroğlu

10. Yee, Sandaran & Razak

11. Chan & Yeung

12. Hsiung

رهبر با پیروان، دسترسی کارکنان به رهبر را بیشتر می‌کند، در نتیجه برای گفت‌وگوی دوجانبه فرصت بیشتری ایجاد شده و پیشنهادهای زیاد و مفیدی از طرف کارکنان نصیب سازمان می‌شود.

به عقیده وانگ، گان و واو^۱ (۲۰۱۶)، زمانی که کارکنان توانمند باشند، انگیزه بیشتری دارند و تجربه توانمندی به آنها کمک می‌کند تا احساس پشتیبانی قوی‌ای داشته باشند، به این معنا که تمایل دارند برای بهبود وضعیت اظهار نظر کنند. بنابراین توانمندسازی به‌طور مستقیم صدای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ژوئن و لانگزنگ^۲ (۲۰۱۲)، امنیت روانی را در بهبود آوای کارکنان مؤثر می‌دانند، بدین صورت که وجود امنیت روانی در بین افراد باعث می‌شود که آنها در رابطه با درگیر شدن در رفتارهای مرتبط با آوا، خطرهای کمی احساس کنند. به عقیده رضوی^۳ (۲۰۱۶) و ویستاید و بارکلی^۴ (۲۰۱۲)، ادراک از عدالت سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. ادراک از بی‌عدالتی در سازمان، جوی را به وجود می‌آورد تا کارکنان از بیان دیدگاه‌ها صرف نظر کنند. عدالت می‌تواند این باور را در کارکنان ایجاد کند که می‌توانند با نظرها و ایده‌های خود در محیط تغییرات مهمی ایجاد کنند. لوئی، آوو و ژو^۵ (۲۰۱۴) در پژوهشی دریافتند که حمایت سازمانی نگرش کارکنان به سازمان را مثبت کرده و آنها را به تلاش بیشتر برای سازمان و ارائه نظرها و ایده‌های خوب در کمک به پیشرفت سازمان تشویق می‌کند.

درویش و شمس (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که رفتار سیاسی بر آوای مطیع و آوای تدافعی تأثیرگذار است. محبعلی پور و شمس (۱۳۹۶) دریافتند که سرمایه اجتماعی و سه بعد آن بر آوای کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. درخشان (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان داد که جو اخلاقی هم به‌صورت مستقیم و هم با واسطه سرمایه روان‌شناختی بر آوای سازمانی تأثیرگذار است. قنبری و فایق محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که بین عدالت سازمانی با آوای سازمانی و ابعاد آن هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌بستگی آوای سازمانی با اخلاق حرفه‌ای و امنیت روانی نیز مثبت و معنادار بود و امنیت روانی و اخلاق حرفه‌ای ارتباط غیرمستقیم عدالت سازمانی و آوای سازمانی را افزایش می‌دهد. بساطی، کاویانی، ملیکان و اسلام پناه (۱۳۹۴) در پژوهشی دریافتند که سهل‌انگاری اجتماعی بر آوای سازمانی اثر مستقیم منفی و بر سکوت سازمانی اثر مستقیم مثبت دارد.

یوگورول و سیبل^۶ (۲۰۱۶) در پژوهشی نشان دادند که تعهد عاطفی و انگیزش درونی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. بیلی^۷ (۲۰۰۹) در پژوهشی سطوح مشورت و مشاوره مدیران و کارکنان و شرایط کار را در صدای کارکنان مؤثر می‌داند. گائو، جانسون و شی^۸ (۲۰۱۱) نشان دادند که رهبری اعتمادساز، تصمیم‌گیری مشارکتی، اطلاع‌رسانی و مربیگری در بهبود صدای کارکنان مؤثر بوده است. هالند و همکاران (۲۰۱۹) اعتماد را در بهبود صدای کارکنان مؤثر می‌دانند. سابلوک، بارترام، استانتان، بورگس و مک دونل^۹ (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان دادند که حضور اتحادیه‌ها و انجام اقدامات

1. Wang, Gan & Wu

2. Jun & Longzeng

3. Rizvi

4. Whiteside & Barclay

5. Loi, Ao & Xu

6. Ugurlu & Sibel

7. Bailey

8. Gao, Janssen & Shi

9. Sablok, Bartram, Stanton, Burgess & McDonnell

استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر صدای کارکنان مؤثر است. ویویروز، کالفا و گولان^۱ (۲۰۱۸) نشان دادند که برای تقویت صدای کارکنان، مواردی از قبیل نظرسنجی، پیشنهادهای الکترونیکی، صندوق پیشنهادهای و روش‌های غیررسمی مانند برگزاری گاه‌به‌گاه جلسه مناسب هستند. علاوه بر این، صدای کارکنان به انواع توانمندسازها مانند تسهیم دانش، حل مسائل بالادستی، استقلال کار و شکل‌گیری نگرش مرتبط است.

ژائو^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تبادلی و صدای کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه‌گرایی تعهد عاطفی و تعهد مستمر»، نشان داد که تعهد عاطفی با رهبری تبادلی و آوای کارکنان، ارتباط مثبتی دارد. سونگ، هی، وو و زائی^۳ (۲۰۱۸) دریافتند که بین خودکارآمدی و رضایت شغلی با آوای کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. مایفیلد و مایفیلد^۴ (۲۰۱۷) نشان دادند که ارتباطات بر آوای کارکنان تأثیر دارد. ایلخانی زاده و کاراتپه^۵ (۲۰۱۷) نشان دادند که اشتیاق شغلی سازوکار اساسی است که از طریق آن مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به‌واسطه اقدامات اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و بشردوستانه با رضایت شغلی و رفتارهای صوتی مرتبط است. اوگار، سدلر، کلارک و چونگ^۶ (۲۰۱۶) نشان دادند که مدیریت مشارکتی، اعتماد کارکنان به کارفرمایان و ادراک از اثربخشی اتحادیه‌ها بر صدای کارکنان تأثیر دارند. میلیکان و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که خودادراکی بر صداهای رفتاری تأثیر دارد. چی و منگ شیا (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند که رهبری اخلاقی، هویت سازمانی و اعتماد سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر مثبتی دارد. گرن^۷ (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان داد که تنظیم و مدیریت احساسات بر صدای کارکنان تأثیر دارد. کویونکو، بورکفیکسنوم و تکین^۸ (۲۰۱۳) دریافتند که مشخصات دموگرافی افراد و مشخصه وضعیت کار، ارتباطات چندگانه و ناسازگاری با رفتار صدای کارکنان ارتباط دارد. تانگیرالا و رمانوجم^۹ (۲۰۱۲) دریافتند که مشاوره مدیریت با صدای بالای کارکنان در ارتباط است و ادراک کارکنان از نفوذ هم بر آوای کارکنان مؤثر است. اگینهوتی^{۱۰} (۲۰۱۷) دریافت که عزت نفس سازمانی با رفتارهای صوتی ارتباطی مثبت و قوی دارد. به‌طور کلی، عوامل مختلفی وجود دارند که اشکال مختلف صدا را پیش‌بینی می‌کنند و طبقه‌بندی این عوامل در سطوح فردی، گروهی، مدیریتی، سازمانی و... شایان توجه است. برای مثال، عوامل فردی شامل تیپ شخصیتی، عزت نفس، شخصیت فعال، نظارت بر خود و... هستند. عوامل مدیریتی، خصوصیات و نگرش‌های مختلف مدیریتی را نسبت به صدا تحت پوشش قرار می‌دهند. به‌طور مثال، روابط قابل اعتماد بین سرپرست و کارمند ممکن است بر شیوه سازنده رفتار صوتی تأثیر بگذارد و اشکال مخرب را کاهش دهد. عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، عدالت در سازمان مشروعیت‌بخشی به صداها و... هستند. برای مثال، اگر کارمندان احساس امنیت کنند، درباره نارضایتی خود در محل کار صحبت می‌کنند و امنیت صدای آنها تأمین می‌شود (انلییر و کالیسکان، ۲۰۱۹).

به‌طور کلی، پیشینه تجربی پژوهش نشان می‌دهد که عوامل زیادی در بهبود و تسهیل آوای سازنده کارکنان مؤثر هستند، اما تاکنون پژوهش‌های جامعی که بتواند عوامل مؤثر بر تسهیل شنیده شدن صدای سازنده کارکنان را در سطوح

1. Viveros, Kalfa & Gollan

2. Zhao

3. Song, He, Wu & Zhai

4. Mayfield & Mayfield

5. Ilkhanizadeh & Karatepe

6. Avgar, Sadler, Clark & Chung

7. Grant

8. Koyuncu, BurkeFixenbaum & Tekin

9. Tangirala & Ramanujam

10. Agnihotri

چندگانه طبقه‌بندی کند، وجود ندارد. از این رو، این پژوهش برای نخستین بار عوامل فردی، گروهی، مدیریتی، سازمانی و محیطی مؤثر بر آوای سازنده را طبقه‌بندی کرده که تاکنون چنین دسته‌بندی انجام نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی - دلفی است. جامعه آماری شامل متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی یکی از سازمان‌های نظامی بوده که در میان آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و هم‌سو با قواعد نمونه‌گیری در روش دلفی تعداد بیست نفر انتخاب شدند. این نمونه‌گیری که غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز نامیده می‌شود، به معنای انتخاب هدفدار واحدهای تحقق برای کسب اطلاعات و دانش است.

هدف اصلی از اجرای فن دلفی در این پژوهش، کسب مطمئن‌ترین میزان توافق بین نظرهای خبرگان در سازمان نظامی یادشده برای جمع‌آوری مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان از طریق توزیع مجموعه‌ای از پرسش‌نامه‌ها به همراه بازخورد کنترل شده است. به این منظور، ابتدا مدیران منابع انسانی بر اساس تجارب کاربردی، تحصیلات و تخصص، سابقه کار و آشنایی با موضوع صدای کارکنان شناسایی و اسامی بیست نفر از آنها فهرست شد، با ایشان برای مشارکت در پنل دلفی، تماس گرفته شد و هدف پژوهش به آنها گفته شد. تعداد هشت نفر، آمادگی خود را برای مشارکت در پژوهش اعلام کردند. خلاصه‌ای از اطلاعات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است. پس از تشکیل پنل، بر اساس پیشینه پژوهش، پرسش‌نامه‌ای اولیه تدوین شد و در اختیار اعضا قرار گرفت. برای سنجش روایی از روش روایی محتوا و برای تعیین پایایی از میزان ناسازگاری استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰/۰۳۹ به دست آمد.

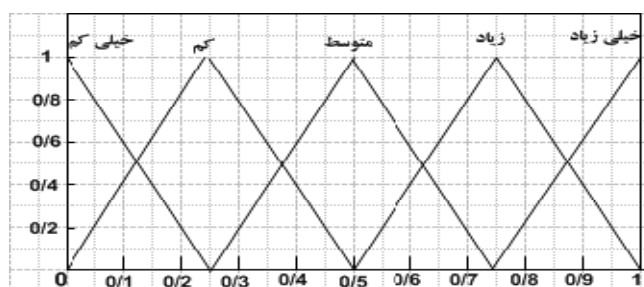
جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای پنل دلفی

| متغیر جمعیت‌شناختی | گزینه‌ها | تعداد | فراوانی |
|--------------------|--------------|-------|---------|
| جنسیت | مرد | ۸ | ۱۰۰ |
| تحصیلات | کارشناسی | ۱ | ۱۲ |
| | کارشناس ارشد | ۳ | ۳۸ |
| | دکتری | ۴ | ۵۰ |
| تجربه کاری | زیر ۲۰ سال | ۵ | ۶۲ |
| | ۲۰ تا ۳۰ سال | ۳ | ۳۸ |
| پست سازمانی | استاد | ۴ | ۵۰ |
| | مدیر عملیاتی | ۲ | ۲۵ |
| | مدیر ارشد | ۲ | ۲۵ |

شایان ذکر است، تمامی عواملی که در ادبیات موضوع مطرح بودند، بدون در نظر گرفتن فراوانی در پرسش‌نامه نخست ارائه شدند. به دلیل وجود مبانی نظری قوی و پایه در زمینه موضوع پژوهش شده، پرسش‌نامه مرحله نخست به صورت ساختاریافته و بر اساس پژوهش‌های قبلی طراحی شد. در پیشینه تجربی پژوهش بیش از ۵۶ عامل مؤثر بر صدای کارکنان شناسایی شد. بعد از توزیع پرسش‌نامه از خبرگان درخواست شد تا میزان اهمیت هر یک از این متغیرها را بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تعیین کنند. همچنین از خبرگان درخواست شد تا عوامل پیشنهادی خود را که ممکن است بر تسهیل آوای کارکنان مؤثر باشند، اما در این پرسش‌نامه به آنها اشاره‌ای نشده است، بیان کنند. پس از

جمع‌آوری پرسش‌نامه دور نخست و تجزیه و تحلیل آن، پرسش‌نامه دور دوم دلفی بر اساس دور نخست ساخته شد. در دور دوم دلفی پرسش‌نامه‌ای تنظیم شد که شامل رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی اعضای پنل در دور نخست و عوامل استخراج‌شده از پرسش باز در پرسش‌نامه نخست بود. این پرسش‌نامه مجدد برای اعضا ارسال شد تا جواب‌های خود را با توجه به نظر سایر اعضای پنل تأیید یا تغییر بدهند و نظر خود را در رابطه با عوامل مؤثر که از پاسخ‌های باز دور نخست به دست آمده بود، بیان کنند. بعد از جمع‌آوری پاسخ‌های اعضا، دور سوم دلفی نیز انجام شد و توافق قابل قبول در دور سوم دلفی حاصل شد و دیگر ضرورتی برای ادامه روند دلفی وجود نداشت.

شایان ذکر است، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود در خصوص عامل‌ها را بیان کردند. با توجه به اینکه مشخصه‌ها و خصوصیت‌های متفاوت افراد بر تفاسیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به شاخص‌ها پاسخ دادند. این متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۲ به اعداد فازی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

| متغیرهای کلامی | عدد فازی مثلثی | u | m | l |
|----------------|-----------------|------|------|------|
| خیلی زیاد | ۰/۷۵، ۱، ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۷۵ |
| زیاد | ۰/۵، ۰/۷۵، ۱ | ۱ | ۰/۷۵ | ۰/۵ |
| متوسط | ۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵ | ۰/۷۵ | ۰/۵ | ۰/۲۵ |
| کم | ۰/۲۵، ۰/۵ | ۰/۵ | ۰/۲۵ | ۰ |
| خیلی کم | ۰، ۰، ۰/۲۵ | ۰/۲۵ | ۰ | ۰ |

بنابراین، نظر هر خبره به شکل یک عدد فازی مثلثی (I و m و u) نشان داده می‌شود که در این عدد فازی مثلثی u نشان‌دهنده کران بالا و بیشینه مقدار عدد فازی است. همچنین I نشان‌دهنده کران پایین و کمینه مقدار عدد فازی و m محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است (آکیوز و کلیک^۱، ۲۰۱۵). برای تجمیع فازی دیدگاه خبرگان، روش‌های زیادی پیشنهاد شده است (حبیبی، ایزدیار و سرافرازی^۲، ۲۰۱۵). در پژوهش حاضر مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه و نظرهای آنان به مقادیر فازی تبدیل شد و سپس میانگین حسابی فازی آنها به شکل رابطه ۱ و با استفاده از نرم‌افزار اکسل محاسبه شد.

1. Akyuz & Celik

2. Habibi, Jahantigh & Sarafrazi

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \quad \text{رابطه ۱}$$

تفسیر مقادیر قطعی راحت‌تر از حالت فازی است، از این رو، خروجی‌های نهایی سیستم فازی، باید به مقادیر قطعی تبدیل شده و در نهایت، مقادیر نهایی فازی به اعداد کریسپ^۱ و فهم‌پذیر تبدیل شوند. برای نمونه، تجمع اعداد فازی مثلثی را می‌توان به مقادیر کریسپ خلاصه کرد که بهترین میانگین است. این عملیات به‌عنوان غیرفازی‌سازی^۲ شناخته می‌شود. برای این کار روش‌های زیادی وجود دارد که در این پژوهش از میانگین اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

$$F = \frac{L + M + U}{3} \quad \text{رابطه ۲}$$

$$\text{Crisp number} = Z * = \max (X_{max}^1, X_{max}^2, X_{max}^3) \quad \text{رابطه ۳}$$

یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد پاسخ‌های هر یک از عوامل تسهیل‌کننده آوا، شمارش شده و پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای هر یک از آنها، طبق رابطه ۲، اعداد فازی قطع شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. چنانچه مقدار فازی زدایی بیشتر از ۰/۷ باشد، به‌معنای تأیید هر یک از عامل‌ها است (وو و فنگ^۳، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی عامل‌ها به شرح جدول ۳ به دست آمد.

جدول ۳. میانگین دیدگاه خبرگان از نظرسنجی مرحله اول

| عامل‌ها | میانگین فازی مثلثی (M و α و β) | | | فازی‌زدایی |
|---------------------------|--------------------------------|-------|-------|------------|
| انسجام رفتار رهبری | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۹۵ | ۰/۷۲ |
| رهبری اخلاقی | ۰/۵ | ۰/۸۰ | ۰/۹۰ | ۰/۷۳ |
| رفتارهای رهبری توانمندساز | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۳ |
| تفویض اختیارات | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۶ |
| رهبری تبدالی | ۰/۳۷۵ | ۰/۶۲۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۲ |
| مدیریت مشارکتی | ۰/۶۲۵ | ۰/۸۷۵ | ۹۷۵/۰ | ۰/۸۲ |
| حمایت مدیر | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۶ |
| مشاوره و مربیگری مدیران | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۹ | ۰/۶۷ |
| ارتباط کیفی رهبر - پیرو | ۰/۶۲۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۹۵ | ۰/۸۲ |
| مشورت مدیر کارمند | ۰/۵۲۵ | ۰/۷۷۵ | ۰/۹ | ۰/۷۳ |
| توانایی مخالفت با مدیریت | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹ | ۰/۷۲ |
| نفوذ و تعهد رهبر و پیرو | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۸۵/۰ | ۰/۶۵ |
| ارزش قائل شدن به کارکنان | ۰/۵۷۵ | ۰/۸۲۵ | ۰/۹۵ | ۰/۷۸ |
| جو سازمانی مناسب | ۰/۵۵ | ۰/۸۰ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۶ |
| حمایت از سرمایه اجتماعی | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۹ | ۰/۷ |

1. Crisp
2. Defuzzification
3. Wu & Fang

ادامهٔ جدول ۳. میانگین دیدگاه خبرگان از نظرسنجی مرحلهٔ اول

| عاملها | میانگین فازی مثلثی (M و α و β) | | | فازی زدایی |
|--------------------------------|---|-------|-------|------------|
| فرهنگ سازمانی دموکراتیک | ۰/۵۷۵ | ۰/۸۲۵ | ۰/۹۷۵ | ۰/۷۹ |
| پشتیبانی سازمان از کارکنان | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۶ |
| عدالت سازمانی | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۹ | ۰/۶۷ |
| مسئولیت اجتماعی شرکتها | ۰/۴ | ۰/۶۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۴ |
| اعتماد سازمانی | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۱ |
| هویت سازمانی | ۰/۴۵ | ۰/۷ | ۰/۹ | ۰/۶۸ |
| عزت نفس سازمانی | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۱ |
| اقدامات استراتژیک منابع انسانی | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۶۸ |
| حمایت سازمانی | ۰/۴۵ | ۰/۷ | ۰/۹ | ۰/۶۸ |
| حمایت حقوقی و اجتماعی | ۰/۵۷۵ | ۰/۸۲۵ | ۰/۹۷۵ | ۰/۸ |
| تعامل گرایی | ۰/۵۴ | ۰/۷ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷ |
| تسهیم دانش | ۰/۵۷۵ | ۰/۸۲۵ | ۰/۹۷۵ | ۰/۷۹ |
| اطلاع رسانی به موقع | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۶۷۵ |
| نظرسنجیها و جلسهها | ۰/۵۲۵ | ۰/۷۷۵ | ۰/۹۵ | ۰/۷۵ |
| مشارکت و تصمیم جمعی | ۰/۴۵ | ۰/۷۲ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷ |
| ارتباطات جمعی | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۷۵ | ۰/۷۷ |
| شبکههای اجتماعی | ۰/۶ | ۰/۸۵ | ۰/۹۵ | ۰/۸ |
| قرارداد روان شناختی | ۰/۴ | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ | ۰/۶۳ |
| خود ادراکی | ۰/۴ | ۰/۶۵ | ۰/۹ | ۰/۶۵ |
| خود کارآمدی | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۵ | ۰/۷۳ |
| تنظیم و مدیریت احساس | ۰/۳۷۵ | ۰/۶۲۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۲ |
| مثبت نگری | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۹۵ | ۰/۷۱ |
| اعتماد | ۰/۴۷۵ | ۰/۷۲۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۷ |
| نوع نگرش و ادراکات فرد | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۷۵ | ۰/۷۷ |
| احترام | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۲ |
| امنیت روانی | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۶ |
| انگیزش درونی | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۲ |
| استقلال کاری | ۰/۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۲ |
| درگیری شغلی | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۹ | ۰/۶۷ |
| مسئولیت پذیری | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۵ | ۰/۷۷ |
| توانمندی | ۰/۴ | ۰/۶۵ | ۰/۹ | ۰/۶۵ |
| انگیزش شغلی | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۵ | ۰/۷۷ |
| رضایت شغلی | ۰/۴ | ۰/۶۵ | ۰/۹ | ۰/۶۵ |
| تعهد عاطفی | ۰/۴۵ | ۰/۷ | ۰/۹ | ۰/۶۸ |
| اشتیاق شغلی | ۰/۴۲۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۸۷۵ | ۰/۶۶ |
| نگرش شغلی | ۰/۵۷۵ | ۰/۸۲۵ | ۱ | ۰/۸ |
| جو محیطی | ۰/۶ | ۰/۸۵ | ۰/۹۵ | ۰/۸ |
| وجود جو اخلاق مداری | ۰/۵۲۵ | ۰/۷۷۵ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۴ |
| شرایط کاری | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۲۵ | ۰/۷۶ |
| نقش مؤثر اتحادیهها | ۰/۴۵ | ۰/۷ | ۰/۹۲۵ | ۰/۶۹ |
| روشهای غیررسمی | ۰/۵۵ | ۰/۸ | ۰/۹۷۵ | ۰/۷۷ |

در ادامه، شاخص‌هایی که میانگین فازی آنها از ۰/۷۰ کمتر بود، از فرایند پژوهش کنار گذاشته شدند که عبارت بودند از: واگذاری اختیارات به کارکنان، رهبری تبادلی، مشاوره، هدایت و مربیگری مدیران، نفوذ متقابل و تعهد رهبر و پیرو، پشتیبانی سازمان از کارکنان، وجود عدالت در سازمان، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، هویت سازمانی، انجام اقدامات استراتژیک منابع انسانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، اطلاع‌رسانی به‌موقع و درست، خودادراکی، تنظیم و مدیریت احساسات، درگیری شغلی، توانمندی، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، اشتیاق شغلی و ادراک از نقش مؤثر اتحادیه‌ها. سپس سایر اصلاحات پرسش‌نامه دور نخست انجام شد. خبرگان، بعد از اتمام دور نخست فرایند دلفی، هفت عامل دیگر نیز اضافه کردند که به پرسش‌نامه دور دوم اضافه شد و مجدد پرسش‌نامه جدید با درج میانگین نظرهای خبرگان برای هر یک از عامل‌ها تأیید شده و به اعضای پنل ارسال شد تا بر اساس آن، هر یک از خبرگان بتوانند نظر خود را با میانگین نظرها بسنجند و در صورت تمایل، نظرهای قبلی خود را تعدیل کنند. پس از مشخص شدن نمره‌های دور دوم هر مؤلفه، میانگین فازی مثلثی برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شد و سپس با استفاده از رابطه ۲ برای هر مؤلفه فازی‌زدایی محاسبه شد. نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی هر یک از عامل‌ها طبق جدول ۴ محاسبه شد.

جدول ۴. میانگین دیدگاه خبرگان از نظرسنجی مرحله دوم

| عامل‌ها | میانگین فازی مثلثی $(M \text{ و } \alpha, \beta)$ | فازی‌زدایی |
|------------------------------------|---|------------|
| انسجام رفتار رهبری | ۰/۵۶ | ۰/۷۹ |
| رهبری اخلاقی | ۰/۵۶ | ۰/۷۹ |
| رفتارهای رهبری توانمندساز | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ |
| مدیریت مشارکتی | ۰/۶۸ | ۰/۸۷ |
| حمایت و پشتیبانی مدیریت از کارکنان | ۰/۶۲ | ۰/۸۳ |
| ارتباط با کیفی بین رهبر و پیروان | ۰/۶۵ | ۰/۸۴ |
| سطوح مشورت مدیران و کارکنان | ۰/۵۶ | ۰/۷۹ |
| توانایی مخالفت با مدیریت | ۰/۵۶ | ۰/۷۹ |
| ارزش قائل شدن به کارکنان | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ |
| جو سازمانی مناسب | ۰/۵۹ | ۰/۸۱ |
| حمایت از سرمایه‌های اجتماعی | ۰/۵۹ | ۰/۸۱ |
| فرهنگ دموکراتیک | ۰/۶۲ | ۰/۸۲ |
| اعتماد سازمانی | ۰/۵۹ | ۰/۸۱ |
| عزت نفس سازمانی | ۰/۵۶ | ۰/۷۹ |
| حمایت حقوقی و اجتماعی | ۰/۵۹ | ۰/۸۱ |
| اشتراک‌گذاری دانش | ۰/۶۲ | ۰/۸۳ |
| نظرسنجی‌ها و جلسه‌ها | ۰/۶۵ | ۰/۸۵ |
| مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی | ۰/۶۲ | ۰/۸۳ |
| ارتباطات جمعی | ۰/۶۲ | ۰/۸۳ |
| شبکه‌های اجتماعی | ۰/۶۸ | ۰/۸۷ |
| خودکارآمدی | ۰/۵۳ | ۰/۷۷ |

ادامه جدول ۴. میانگین دیدگاه خبرگان از نظرسنجی مرحله دوم

| عاملها | میانگین فازی مثلثی (M و α , β) | | | فازی زدایی |
|-----------------------------|---|------|------|------------|
| مثبت‌نگری | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۱ | ۰/۷۹ |
| اعتماد | ۰/۶۸ | ۰/۹۴ | ۱ | ۰/۸۷ |
| نوع نگرش و ادراکات فرد | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۱ | ۰/۷۹ |
| احترام | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۱ | ۰/۸۳ |
| امنیت روانی | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۱ | ۰/۸۳ |
| انگیزش درونی | ۰/۵۹ | ۰/۸۴ | ۱ | ۰/۸۱ |
| استقلال کاری | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۱ | ۰/۷۹ |
| مسئولیت‌پذیری | ۰/۶۸ | ۰/۹۴ | ۱ | ۰/۸۷ |
| جو محیطی | ۰/۵۹ | ۰/۸۴ | ۱ | ۰/۸۱ |
| وجود جو اخلاق‌مداری | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۰/۹۶ | ۰/۸۲ |
| شرایط کاری | ۰/۴۶ | ۰/۷۱ | ۰/۹۴ | ۰/۷۱ |
| روش‌های غیررسمی | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۱ | ۰/۷۹ |
| همدلی | ۰/۶۵ | ۰/۹۰ | ۱ | ۰/۸۵ |
| شنود مؤثر مدیران | ۰/۶۵ | ۰/۹۰ | ۱ | ۰/۸۵ |
| سازوکارهای رسمی شنیدن آوا | ۰/۶۲۵ | ۰/۸۷ | ۰/۹۶ | ۰/۸۲ |
| فاصله قدرت در سازمان | ۰/۴۳ | ۰/۶۸ | ۰/۸۷ | ۰/۶۶ |
| انجمن‌های خبرگی | ۰/۶۸ | ۰/۹۳ | ۱ | ۰/۸۷ |
| شخصیت پیشگیرانه | ۰/۵۰ | ۰/۷۵ | ۰/۹۶ | ۰/۷۴ |
| محیط‌های کاری پیچیده و پویا | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۱ | ۰/۸۳ |

پس از انجام مرحله دوم نظرسنجی از اعضای پنل، اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده عوامل تسهیل‌کننده آوای کارکنان در دو مرحله نظرسنجی بررسی و تحلیل شد که نتایج به شرح جدول ۵ است.

بر اساس نظرها و نمره‌های ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج میانگین فازی زدایی دو مرحله، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله با توجه به نظر چنگ ولین^۱ (۲۰۰۲) و منتظر و جعفری (۱۳۸۷) کمتر از حد آستانه (۰/۲) باشد، فرایند دلفی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در خصوص شاخص حمایت و پشتیبانی مدیریت از کارکنان در دو مرحله حد آستانه بالاتر از ۰/۲ به دست آمد. علاوه بر این یک شاخص، شش شاخص اضافه شده در مرحله نخست نظرسنجی توسط خبرگان در مرحله دوم (همدلی، شنود مؤثر مدیران، سازوکارها و کانال‌های رسمی شنیدن آوا، انجمن‌های خبرگی، شخصیت پیشگیرانه مدیر و محیط‌های کاری پیچیده و پویا) تأیید شدند، بنابراین، این هفت شاخص در مرحله سوم دوباره ارزیابی شدند که نتایج مرحله سوم در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۵. اختلاف میانگین فازای‌زدایی‌شده مرحله‌های اول و دوم نظر‌سنجی

| عامل‌ها | میانگین مرحله ۱ | میانگین مرحله دوم | اختلاف میانگین مرحله ۱ و ۲ |
|---|-----------------|-------------------|----------------------------|
| انسجام رفتار رهبری | ۰/۷۱ | ۰/۷۹ | -۰/۰۸ |
| رهبری اخلاقی | ۰/۷۳ | ۰/۷۹ | -۰/۰۶ |
| رفتارهای رهبری توانمندساز | ۰/۷۲ | ۰/۸۵ | -۰/۱۳ |
| مدیریت مشارکتی | ۰/۸۲ | ۰/۸۷ | -۰/۰۵ |
| حمایت مدیریتی | ۰/۷۶ | ۰/۸۳ | -۰/۰۷ |
| ارتباط کیفی بین رهبر و پیرو | ۰/۸۱ | ۰/۸۴ | -۰/۰۳ |
| سطوح مشورت مدیران و کارکنان | ۰/۷۳ | ۰/۷۹ | -۰/۰۶ |
| توان مخالفت با مدیریت | ۰/۷۱ | ۰/۷۹ | -۰/۰۸ |
| ارزش قائل شدن به کارکنان | ۰/۷۸ | ۰/۸۵ | -۰/۰۷ |
| حمایت از سرمایه اجتماعی | ۰/۷۰ | ۰/۸۱ | -۰/۱۱ |
| فرهنگ دموکراتیک | ۰/۷۹ | ۰/۸۲ | -۰/۰۳ |
| اعتماد سازمانی | ۰/۷۱ | ۰/۸۱ | -۰/۱۰ |
| عزت نفس سازمانی | ۰/۷۱ | ۰/۷۹ | -۰/۰۸ |
| حمایت حقوقی و اجتماعی | ۰/۷۹ | ۰/۸۱ | -۰/۰۲ |
| اشتراک‌گذاری دانش | ۰/۷۹ | ۰/۸۳ | -۰/۰۴ |
| نظر‌سنجی‌ها و جلسه‌ها | ۰/۷۵ | ۰/۸۵ | -۰/۱۰ |
| مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی | ۰/۷۹ | ۰/۸۳ | -۰/۰۴ |
| ارتباطات جمعی | ۰/۷۷ | ۰/۸۳ | -۰/۰۶ |
| شبکه‌های اجتماعی | ۰/۸۰ | ۰/۸۷ | -۰/۰۷ |
| خودکارآمدی | ۰/۷۳ | ۰/۷۷ | -۰/۰۴ |
| اعتماد | ۰/۷۹ | ۰/۸۷ | -۰/۰۸ |
| ادراکات و نگرش مثبت فرد | ۰/۷۷ | ۰/۷۹ | -۰/۰۲ |
| احترام | ۰/۷۲ | ۰/۸۳ | -۰/۱۱ |
| امنیت روانی | ۰/۷۶ | ۰/۸۳ | -۰/۰۷ |
| انگیزش درونی | ۰/۷۲ | ۰/۸۱ | -۰/۰۹ |
| استقلال کاری | ۰/۷۲ | ۰/۷۹ | -۰/۰۷ |
| مسئولیت‌پذیری | ۰/۷۶ | ۰/۸۷ | -۰/۱۱ |
| جو مناسب محیط سازمانی | ۰/۸۰ | ۰/۸۱ | -۰/۰۱ |
| وجود جو اخلاق‌مداری | ۰/۷۴ | ۰/۸۲ | -۰/۰۸ |
| شرایط کاری | ۰/۷۶ | ۰/۷۱ | -۰/۰۵ |
| روش‌های غیررسمی | ۰/۷۷ | ۰/۷۹ | -۰/۰۲ |
| عامل‌های اضافه شده خبرگان در دور دوم | | | |
| همدلی | | ۰/۸۵ | |
| شنود مؤثر مدیران | | ۰/۸۵ | |
| سازوکارهای رسمی شنیدن آوا | | ۰/۸۲ | |
| فاصله قدرت در سازمان | | ۰/۶۶ | |
| انجمن‌های خبرگی | | ۰/۸۷ | |
| شخصیت پیشگیرانه | | ۰/۷۴ | |
| محیط‌های کاری پیچیده و پویا | | ۰/۸۳ | |

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان از نظرسنجی مرحله سوم

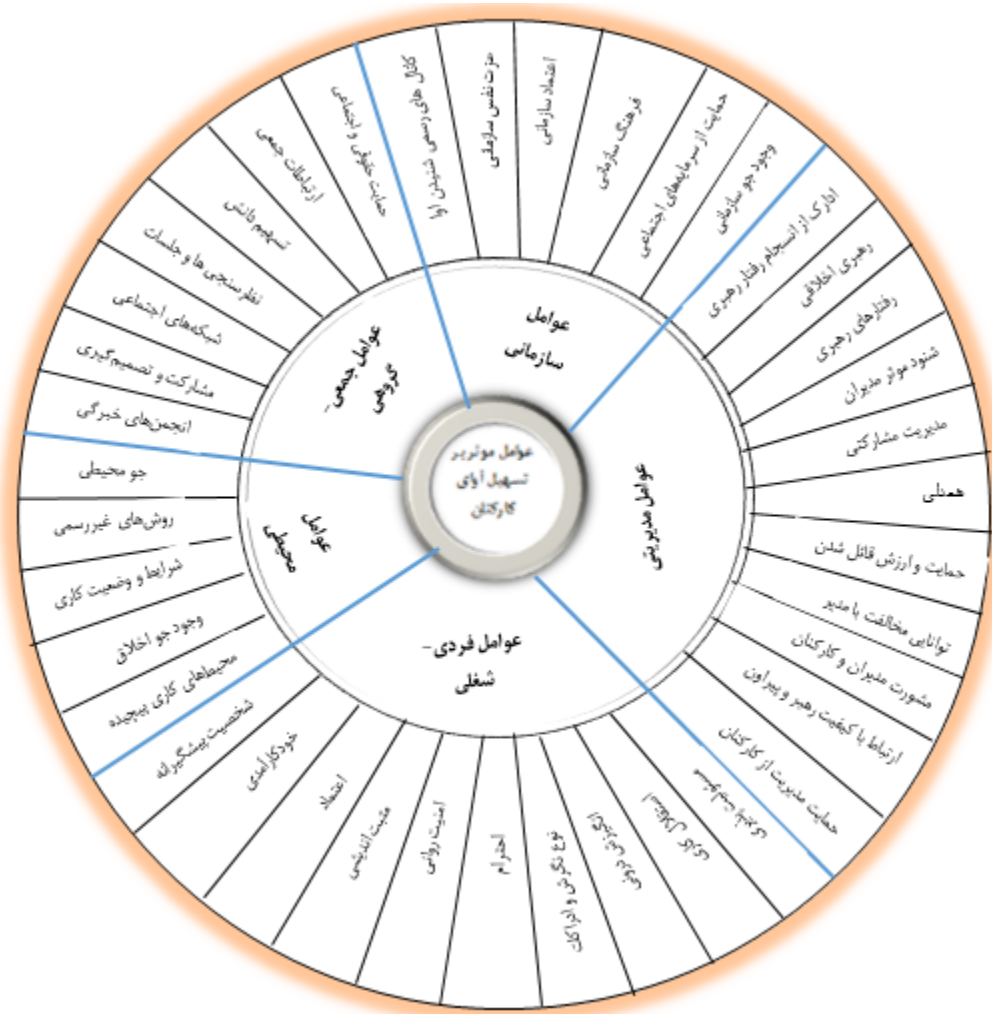
| عاملها | میانگین فازی مثلثی (M و α , β) | | | فازی زدایی |
|-----------------------------|---|------|------|------------|
| حمایت مدیریتی | ۰/۶۸ | ۰/۹۲ | ۱ | ۰/۸۷ |
| همدلی | ۰/۵۹ | ۰/۸۴ | ۱ | ۰/۸۱ |
| شود مؤثر مدیران | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۰/۹۷ | ۰/۸۲ |
| سازوکارهای رسمی شنیدن آوا | ۰/۶۵ | ۰/۹۰ | ۰/۹۷ | ۰/۸۴ |
| انجمن‌های خبرگی | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۱ | ۰/۷۹ |
| شخصیت پیشگیرانه | ۰/۶۵ | ۰/۹۰ | ۱ | ۰/۸۵ |
| محیط‌های کاری پیچیده و پویا | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ | ۱ | ۰/۸۳ |

بر اساس نظرها و نمره‌های ارائه‌شده در مرحله سوم نظرسنجی مقدار فازی زدایی بیشتر از حد آستانه ۰/۷ گزارش شده است که به معنای تأیید همه عوامل است. از این رو، در ادامه برای مقایسه آن با نتایج میانگین فازی زدایی مرحله دوم، نتایج اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده مرحله‌های دوم و سوم در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله‌های دوم و سوم نظرسنجی

| عاملها | میانگین مرحله ۲ | میانگین مرحله ۳ | اختلاف میانگین مرحله‌های ۳ و ۲ |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| حمایت مدیریتی | ۰/۸۳ | ۰/۸۷ | ۰/۰۴ |
| همدلی | ۰/۸۵ | ۰/۸۱ | ۰/۰۴ |
| شود مؤثر مدیران | ۰/۸۵ | ۰/۸۲ | ۰/۰۳ |
| سازوکارهای رسمی شنیدن آوا | ۰/۸۲ | ۰/۸۴ | ۰/۰۲ |
| انجمن خبرگی | ۰/۸۷ | ۰/۷۹ | ۰/۰۸ |
| شخصیت پیشگیرانه | ۰/۷۴ | ۰/۸۵ | ۰/۱۱ |
| محیط‌های کاری پیچیده و پویا | ۰/۸۳ | ۰/۸۳ | ۰ |

با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله از حد آستانه (۰/۲) کمتر شد، این هفت شاخص در مرحله سوم پذیرفته شدند و فرایند دلفی متوقف شد. بر اساس شکل ۲، تعداد ۳۹ عامل در تسهیل شنیده شدن آوای سازنده کارکنان مؤثر هستند که شامل عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل محیطی هستند. شش عامل جو سازمانی مناسب، حمایت از سرمایه‌های اجتماعی سازمانی، فرهنگ سازمانی دموکراتیک و فرهنگ کار، اعتماد سازمانی، عزت نفس سازمانی و سازوکارها و کانال‌های رسمی شنیدن آوا با عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیل آوای کارکنان نام‌گذاری شدند. سایر عوامل در شکل ۲ مشاهده می‌شوند.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، هم‌گام با تحول‌ها، پویایی‌ها و پیشرفت‌ها، سازمان‌های دولتی نیز مانند سایر سازمان‌ها، بایستی دانش و توانایی‌های خود را ارتقا دهند. اغلب موفقیت‌های سازمان‌های دولتی جوامع پیشرو، از تجارب و دانش کارکنان این مجموعه‌ها نشئت گرفته است. عوامل زیادی در ارتقای دانش و توانایی کارکنان نقش دارد که یکی از عوامل مهم، استفاده از ایده‌ها و نظرهای کارکنان است. در جوامع سنتی، اغلب کارکنان در مواجهه با مشکلات و مسائل سازمانی سکوت اختیار می‌کنند. بنابراین، نیاز است فرصت‌های شنیده شدن صدای کارکنان فراهم شود. این موضوع، نه تنها اثرهای مثبتی را در داخل سازمان برجا می‌گذارد، بلکه باعث می‌شود که قابلیت‌های انسانی در جوامع توسعه پیدا کند (میلیکان و همکاران، ۲۰۱۵). زمانی که کارمندان بر نارسایی‌ها در تصمیم‌های گذشته تأکید کنند، دیدگاهی ارائه کنند که با دیدگاه دیگران متفاوت باشد یا پیشنهادی ارائه دهند که برخلاف هنجارهای موجود باشد، موجب از دست دادن جایگاه اجتماعی خویش در گروه کاری، کسب امتیاز منفی در ارزیابی عملکرد یا حتی به خطر افتادن شانس خود در ارتقای شغلی در آینده می‌شوند (گرت، ۲۰۱۳ به نقل از حسن، ۲۰۱۵)، بنابراین، مهم است که سازمان‌ها عوامل مؤثر بر تسهیل صدای کارکنان را شناسایی کرده و بسترهای آن را فراهم کنند. سیاست‌های سازمان‌های دولتی کشور باید به گونه‌ای باشد که

کارمندان بتوانند با استفاده از انواع سازوکارهای صدا بر روند تصمیم‌گیری و مسائل سازمانی اثرگذار باشند. مروری بر پیشینه تجربی پژوهش مشخص می‌کند که در حوزه مدیریت دولتی کشور، در خصوص عوامل تسهیل‌کننده برای چنین رفتاری بینش‌های مؤثری ارائه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر در تسهیل صدای کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی انجام شد. یافته‌های پژوهش ما با یافته‌های توتار و همکاران (۲۰۱۱)، محبعلی پور و شمس (۱۳۹۶)، بساطی و همکاران (۱۳۹۴)، یی و همکاران (۲۰۱۸)، کویونکو و همکاران (۲۰۱۳)، گائو و همکاران (۲۰۱۱)، چی و منگ شیا (۲۰۱۴) و اگینه‌توری (۲۰۱۷) هم‌سو است. در پژوهش ما، عوامل مدیریتی دارای یازده زیرمجموعه است که شامل ادراک از انسجام رفتار رهبری، رهبری اخلاقی، رفتارهای رهبری توانمندساز، مدیریت مشارکتی، حمایت و پشتیبانی مدیریت از کارکنان، ارتباط کیفی بالا بین رهبر و پیروان، سطوح مشورت و مشاوره مدیران و کارکنان، توانایی ابراز مخالفت با مدیریت، حمایت و ارزش قائل شدن مدیران به کارکنان، هم‌دلی و شنود مؤثر مدیران است. به‌منظور مقایسه نتایج این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی باید خاطر نشان کرد که نتایج عامل مدیریتی در پژوهش ما با یافته‌های پژوهش‌های الستوچی و همکاران (۲۰۱۸)، لام و همکاران (۲۰۱۶)، توتار و همکاران (۲۰۱۱)، اوگر و همکاران (۲۰۱۶)، گائو و همکاران (۲۰۱۱)، یی و همکاران (۲۰۱۸)، تانگیرلا و رمانوجم (۲۰۱۲)، هوسانگ (۲۰۱۲)، بیلی (۲۰۰۹)، ون دین و همکاران (۲۰۰۸)، ویستاید و بارکلی (۲۰۱۲) و محمدی فاتح، رهنورد، طهماسبی و دی (۱۳۹۷) هم‌سو است.

هفت مؤلفه حمایت حقوقی و اجتماعی، تسهیم دانش، نظرسنجی‌ها و برگزاری جلسه، مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی، ارتباطات جمعی، شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌های خبرگی با عنوان عوامل گروهی نام‌گذاری شدند. یافته‌های این بعد با یافته‌های یی و همکاران (۲۰۱۸)، ایلخانی زاده و کاراتپه (۲۰۱۷)، ویویروز و همکاران (۲۰۱۸)، گائو و همکاران (۲۰۱۱) و مایفیلد و مایفیلد (۲۰۱۷) هم‌سو است.

عوامل فردی دارای نه زیرعامل است که شامل خودکارآمدی، اعتماد، نوع نگرش و ادراکات فرد، احترام، امنیت روانی، انگیزش درونی، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری و شخصیت پیشگیرانه هستند. یافته‌های بخش عوامل فردی با یافته‌های سونگ و همکاران (۲۰۱۸)، درخشان (۱۳۹۶)، ون دین و همکاران (۲۰۰۸)، هلند و همکاران (۲۰۱۲)، تانگیرلا و رمانوجم (۲۰۱۲)، قنبری و فایق محمدی (۱۳۹۶)، یوگورول و سیبل (۲۰۱۶)، ویویروز و همکاران (۲۰۱۸) و توتار و همکاران (۲۰۱۱) هم‌سو است.

آخرین عامل با عنوان عوامل محیطی نام‌گذاری شد که دارای چهار زیرعامل شامل جو محیط اخلاق‌مداری، شرایط کاری، روش‌های غیررسمی و محیط‌های کاری پیچیده و پویا هستند. این یافته‌ها با یافته‌های تنگیرالا و ریمانوجم (۲۰۰۸)، فایق محمدی (۱۳۹۶)، بیلی (۲۰۰۹)، کویونکو و همکاران (۲۰۱۳)، سابلوک و همکاران (۲۰۱۳)، اوگر و همکاران (۲۰۱۶) و ویویروز و همکاران (۲۰۱۸) هم‌سو است. بر اساس یافته‌های کلی پژوهش، برای هر یک از عوامل، پیشنهادی زیر ارائه شد.

عوامل سازمانی

یکی از عوامل مؤثر بر شنیدن صدای کارکنان عوامل سازمانی است. سازمان باید بسترهای لازم را برای شنیدن صدای

کارکنان فراهم کند که این موضوع در سازمان‌های نظامی، اهمیت بیشتری دارد. برخی قوانین غیرمنعطف سازمان‌های نظامی، به کارکنان اجازه‌چندانی برای ابراز عقیده نمی‌دهند. پیشنهاد می‌شود که علاوه بر نظام سنتی پیشنهادها، سازوکارهای نوین شنیدن صدا در سازمان‌های نظامی نیز ایجاد شود. سازمان‌های نظامی باید از فرهنگ مشارکت از جمله اجازه‌ ابراز عقاید و دادن نظرها، استقبال از نوآوری و خلاقیت کارکنان و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم استفاده کنند.

عوامل محیطی

یکی از عوامل مؤثر بر شنیدن صدای سازنده کارکنان، عوامل محیطی یا جو سازمانی بود. با توجه به اینکه جو سازمان‌های نظامی، انعطاف‌پذیری کم و رسمیت زیادی دارد، این سازمان‌ها بایستی به کمک سازوکارهایی، این فرهنگ را تغییر دهند و با منعطف کردن جو سازمان و ایجاد احساس مفید بودن و امنیت شغلی در کارکنان، نظرهای سازنده آنها را بشنوند.

عوامل مدیریتی

مدیران سازمان‌های دولتی، بایستی همواره کارکنان را به ابراز نظر درباره مشکلات کاری تشویق کنند. در این راستا، مدیران باید زمینه‌ای را فراهم کنند تا کارکنان، فعالانه و بدون دلهره از دیگران، ایده‌ها خود را بیان کنند. مدیران تا حد امکان، از کارکنان در خصوص برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی کنند و نظرهای سازنده را در برنامه‌های جدید بگنجانند. سازمان با فرهنگ‌سازی مناسب، مثل ارائه پاداش در قبال نظرهای مفید و سازنده، زمینه را برای جلوگیری از فشار گروهی در برابر نظرهای شخصی افراد فراهم کند. پیشنهاد می‌شود با دادن آزادی بیشتر به کارکنان، آنها را به ایجاد تغییرات مثبت در سازمان ملزم کنند. مدیران با ایجاد جو سازمانی مناسب در محیط کار، کارکنان را به ارائه پیشنهادها مربوط به کار تشویق کنند، زیرا این کار بر توانمندسازی کارکنان در ارائه ایده‌های جدید که به نوآوری برای سازمان منجر می‌شود، تأثیر دارد.

پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمان‌ها، به طراحی مدل اخلاقی اقدام کنند تا هم انگیزه‌ای برای کارکنان باشد و هم از آنها در برابر نظرها و ایده‌های پیشنهادی پشتیبانی کند. مدیران سازمان‌های دولتی برای تشویق زیردستان به ارائه ایده‌ها، مشوق‌هایی در نظر بگیرند و از آنها حمایت کنند و صدای کارکنان را به‌طور مؤثر بشنوند. مدیران ارشد باید با اتخاذ راهکارها و با تحت تأثیر قرار دادن مدیران میانی و عملیاتی، برای ایده‌های کارکنان در تمامی بخش‌ها ارزش قائل شوند.

عوامل فردی

در رابطه با عوامل فردی مؤثر بر آوای کارکنان باید گفت که بعضی از افراد، تمایل بیشتری به ابراز عقیده‌ها یا ایده‌های خود دارند، اما بعضی دیگر، ممکن است از ابراز عقیده یا ارائه ایده‌های خود اجتناب کنند، بنابراین، باید انگیزه کافی در افراد ایجاد شود و این کار، از طریق دادن استقلال و مسئولیت بیشتر تسهیل شود. نهادینه‌سازی فرهنگ احترام بین افراد و ایجاد امنیت روانی و اعتماد نیز می‌تواند راهگشا باشد.

به‌طور کلی، با توجه به مؤلفه‌های پژوهش می‌توان گفت که پنج عامل کلی در تسهیل شنیده شدن صدای کارکنان اهمیت بیشتری دارند که از بین این عوامل، عامل مدیریتی بیشتر از سایر عوامل در تسهیل آوای کارکنان مؤثر است. عوامل سازمانی و محیطی نیز از عوامل مؤثر دیگر در تسهیل صدای کارکنان است. نبود آزادی عمل کافی، استفاده از روش‌های سنتی مدیریت، ضعف ناشی از سیاست‌ها و ساختارهای پیچیده و ناکارآمد در سازمان‌ها و استفاده نکردن از دانش جمعی، قوانین و مقررات پیچیده، از جمله موانع مهم شنیدن آوای کارکنان است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی، از یکی از ابزارهای مدیریت دانش، به نام انجمن‌های خبرگی در شنیدن صداها استفاده کنند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش، باید به تعمیم‌ناپذیری نتایج پژوهش به سایر جوامع آماری اشاره کرد. پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نیست و نمی‌توان نتایج آن را به سازمان و جامعه آماری دیگری تعمیم داد. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش، شناسایی پنج عامل، به‌عنوان عوامل مؤثر بر آوای سازنده است و این احتمال وجود دارد که عوامل دیگری در این خصوص دخیل باشند. این پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده و نتیجه‌گیری درباره‌ی علیت را دشوار می‌کند. بر اساس محدودیت‌های بیان شده، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که مدل این پژوهش را در سایر سازمان‌ها بیازمایند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در مقاطع زمانی طولانی‌تر تکرار شود. آخرین پیشنهاد برای پژوهشگران آینده، بررسی عوامل مؤثر بر شنیدن صدا از دیدگاه کارمندان، مدیران میانی، عملیاتی و راهبردی است.

منابع

- بساطی، میرارسلان؛ کاویانی، الهام؛ ملکیان، فرامرز و اسلام پناه، مریم (۱۳۹۴). الگویابی سرمایه اجتماعی سازمانی بر آوا و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی سهل انگاری اجتماعی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان شرقی.
- حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، رشت، انتشارات کتیبه گیل. رخشان، مژگان (۱۳۹۶). پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روان‌شناختی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۲ (۲)، ۳۷-۴۶.
- درویش، حسن و شمس، مرضیه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رفتار سیاسی بر آوای کارکنان. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری در مدیریت عمومی. ۱۳-۱ (۸)، ۱-۱۳.
- قنبری، سیروس و فایق محمدی، محمد (۱۳۹۶). ارزیابی نقش اخلاق حرفه‌ای و امنیت روانی بر ارتباط بین عدالت و آوای سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲ (۲)، ۴۷-۵۶.
- محبعلی پور، منیره و شمس، زهرا (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر آوای کارکنان. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی صالحان.
- محمدی فاتح، عمران؛ رهنورد، فرج‌اله؛ طهماسبی، پروش و اسدی، رضا (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری آوای کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (ویژه‌نامه)، ۸۳-۹۳.
- منتظر، غلامعلی و جعفری، نیلوفر (۱۳۸۷). استفاده از تکنیک دلفی فازی برای مشخص کردن سیاست‌های مالیاتی کشور. مجله پژوهش‌های اقتصادی، ۱۸ (۱)، ۹۱-۱۱۸.

References

- Aeen, M. N., Zarei, R., & Matin, H. Z. (2014). Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment? *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93.
- Agnihotri, N. (2017). *Assessing Factors Influencing Employees' Voice Behavior in Organizations*. Doctoral dissertation, State University of New York at Albany.
- Akyuz, E. & Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243-253.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Avgar, A. C., Sadler, J. A., Clark, P., & Chung, W. (2016). Labor-Management Partnership and Employee Voice: Evidence from the Healthcare Setting. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 55(4), 576-603.
- Bailey, M. (2009). Can you hear us? The effectiveness of European Works Councils as a mechanism of employee voice for Hungarian workers of Print Co. *Employee Relations*, 31(2), 197-218.
- Basati, M., Kaviani, E., Malekian, F. & Islam Panah, M. (2015). Modeling Organizational Social Capital on Organizational Silence and Silence with Considering the Mediating Role of Social Negligence. *Third International Conference on Management, Economics and Accounting*, Tabriz, East Azerbaijan Industrial Management Organization. (in Persian)
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Chan, S. C., & Yeung, D. (2016). The Impact of Leader-member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Cheng, C. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186.
- Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human relations*, 45(3), 305-317.
- Darwish, H. & Shams, M. (2017). Investigating the effect of political behavior on employees' voice. *Quarterly Journal of Policy Making in Public Management*, 25 (8), 1-13. (in Persian)
- Derakhshan, M. (2017). Predicting Organizational Voice through Ethical Atmosphere and Psychological Capital. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 12 (2), 37-46. (in Persian)

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Ghanbari, S. & Fayeque Mohammadi, M. (2017). Assessing the role of professional ethics and psychological security on the relationship between justice and organizational voice. *Ethics in Science and Technology Quarterly*, 12 (2), 47-56. (in Persian)
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130- 143.
- Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (Eds.). (2019). *Employee Voice at Work*. Springer.
- Hsiung, H.H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59(C), 8-17.
- Issar, G., & Navon, L. R. (2016). *Voice of the Employee*. In *Operational Excellence* (pp. 159-162). Springer International Publishing.
- Jun, W. W. W. L., & Longzeng, W. U. (2012). Abusive Supervision, Perceived Psychological Safety and Voice Behavior [J]. *Chinese Journal of Management*, 1, 014.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Koyuncu, M., Burke, R., Fixenbaum, L., & Tekin, Y. (2013). Antecedents and consequences of employee voice behaviour among front-line employees in Turkish hotels. *Anatolia*, 24(3), 427-437.

- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(03), 277-300.
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395-418.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., & Huang, X. (2015). How and when peers' positive mood influences employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 976.
- Loi, R., Ao, O. K., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Malik, A. (2018). *Managing Employee Voice*. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (pp. 105-117). Springer, Singapore.
- Mayfield, J. R., & Mayfield, M. (2017). Raise their voices: The link between motivating language and employee voice. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, No. 1, p. 13015)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421.
- Mohabelipour, M. & Shams, Z. (2017). Investigating the Impact of Social Capital on Employees' Voices. *Second International Conference on Management and Accounting, Tehran*, Salehan Institute of Higher Education. (in Persian)
- Mohammadi Fateh, I., Rahnavard, F., Tahmasebi, P. & Asadi, R. (2020). The effect of ethical leadership on employees' creativity by considering the role of mediating employees' voices. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, (Special Issue), 83-93. (in Persian)
- Montazer, G. A. & Jafari, N. (2008). Using Fuzzy Delphi Technique to Determine the Tax Policies of the Country. *Journal of Economic Research*, 8 (1), 91-118. (in Persian)
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mowbray, P., Wilkinson, A. & TSE, H.H. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/ijmr.12045

- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Rizvi, S. T. H. (2016). The Effect of Psychological Capital on Employees' Voice and Loyalty Responses to Organizational Injustice-A two Dimensional Approach. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1), 152-175.
- Roberts, H. E. (1993). *The role of self-leadership and employment characteristics in predicting job satisfaction and performance*. Doctoral dissertation, Virginia Tech.
- Sablok, G., Bartram, T., Stanton, P., Burgess, J., & McDonnell, A. (2013). The impact of union presence and strategic human resource management on employee voice in multinational enterprises in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 621-639.
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2018). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 1-12.
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24, 680-695.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- Uğurlu, Ö. Y., & Sibel, A. (2016). The relationship between psychological safety and employee voice: The mediation role of affective commitment and intrinsic motivation. *Journal of Business Research-Türk*, 8(1), 223-239.
- Unler, E. and Caliskan, S. (2019). Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice. *Journal of Management Development*, 38(7), 582-603.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- Venkataramani, V., Zhou, L., Wang, M., Liao, H., & Shi, J. (2016). Social networks and employee voice: The influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 37-48.
- Viveros, H., Kalfa, S., & Gollan, P. J. (2018). Voice as an Empowerment Practice: The Case of an Australian Manufacturing Company. In *Advances in Industrial and Labor Relations*,

- 2017: *Shifts in Workplace Voice, Justice, Negotiation and Conflict Resolution in Contemporary Workplaces* (pp. 91-112). Emerald Publishing Limited.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2012). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of business ethics*, 108, 1-16.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.
- Wu, C. H., and Fang, W. C. (2011), Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Qual Quant*, 45(7), 751-768.
- Yee, L. S., Sandaran, S. C., & Razak, S. S. A. (2018). Employee Voice and the Communication of Dissent in an Organisational Setting in Malaysia: A Case Study. *LSP International Journal*, 5(1).
- Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.