

## **Identifying and Explaining the Factors Affecting the employee voice behavior in Universities**

**Mohammadfaegh Mohammadi \***  
**Siroos Ghanbari \*\***

### **Introduction**

Employee engagement and collaboration in the organization is one of the most important development and productivity strategies. Attention to their views and opinions related to the organization and work processes can guarantee survival and progress and achieve the goals of organizations.

### **Method**

The purpose of this study was identifying and Explanation the factors that affecting the employee voice behavior in the universities. The research method is exploratory mix method. The statistical population consisted of all employees in Kermanshah, Hamedan and Kurdistan universities (1585 person). In the qualitative section, 41 employees participated in interviews according to purposeful and based on theoretical saturation. In the quantitative section, based on the Krejcie and Morgan table, and simple random method 310 persons were selected as a sample. The instrument in the qualitative section semi-structured interview and in the quantitative part researcher's questionnaire was used. for data analysis use of the exploratory factor analysis to identify the infrastructure factors of employee participation in voice behavior, then a confirmatory factor analysis was used to determine the power of model factors.

### **Results**

In the qualitative section, indicators affecting voice behavior were categorized into 52 main items. Results of Exploratory Factor Analysis in quantitative research section was formed in 9 infrastructure factors that

---

\* Graduate Doctorate of Educational Administration from Bu-Ali Sina university, Hamadan, Iran.

\*\* Associate Professor of Educational Administration, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran. *Corresponding Author:* siroosghanbari@yahoo.com

affecting voice behavior, including: organizational climate, management and leadership styles, organizational culture, feedback and evaluation strategies, embracing change and technology, personal and professional characteristics, teamwork and interaction, adherence to organizational roles and goals, job and organizational proportion. Also in the confirmatory factor analysis section the model of association of factors with voice behavior was well-fitted, that indicating the appropriateness of the factors in the development of voice behavior.

### **Discussion**

Based on the findings, the development of employee voice requires recognition of several factors includes individual, managerial and organizational variables, to enhance the employee voice and collaboration context between different levels of the organization.

**Keywords:** employee voice behavior, organizational participation, personality traits, leadership and management styles

---

**Author Contributions:** This research is part of a Phd dissertation of Mohammad Fayeg Mohammadi which was done by helping of Dr. Siroos Ghanbari as Supervisor professor.

**Acknowledgments:** We thank the staff of the universities of Bu-Ali Sina , Razi and kurdestan for collaborating in both qualitative and quantitative research.

**Conflict of Interest:** The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship and publication of this article.

**Funding:** This article has received no funding from any organizations or institutions.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۰۴

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۳۹۸، دوره‌ی ششم، سال ۲۶  
شماره‌ی ۲، صص: ۲۳۸-۲۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷

## شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان در دانشگاه‌ها

محمدفائق محمدی\*

سیروس قنبری\*\*

### چکیده

مشارکت و همفکری کارکنان در سازمان، یکی از راهکارهای مهم توسعه و بهره‌وری است. توجه به دیدگاه‌ها و نظرات آنها در ارتباط با سازمان و فرایندهای انجام کار می‌تواند ضامن بقاء و پیشرفت و دستیابی به اهداف سازمان‌ها باشد. هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان در دانشگاه‌ها بود. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه‌های کرمانشاه، همدان و کردستان بودند (۱۵۸۵ نفر). در بخش کیفی به صورت هدفمند و بر مبنای اصل اشباع نظری تعداد ۴۱ نفر از کارکنان در مصاحبه‌ها مشارکت داشتند. در بخش کمی بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به شیوه تصادفی ساده ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی جهت شناسایی عامل‌های زیربنایی رفتار آوایی کارکنان و تعیین میزان توان مدل عاملی استفاده شد. در بخش کیفی شاخص‌های مؤثر بر رفتار آوایی در قالب ۵۲ گویه اصلی دسته‌بندی شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی در بخش کمی پژوهش در قالب ۹ عامل زیربنایی مؤثر بر رفتار آوایی شامل: جو سازمانی، سبک‌های مدیریتی و رهبری سازمان، فرهنگ سازمانی، راهبردهای بازخورد و ارزشیابی، پذیرش تغییر و تکنولوژی، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای، فعالیت تیمی و همکاری متقابل، پایبندی به نقش و اهداف سازمانی، تناسب شغلی و سازمانی مشخص شدند. در بخش تحلیل عاملی تأییدی نیز مدل ارتباط عامل‌ها با رفتار آوایی، برآزش مناسبی داشت، که نشان از مناسب بودن عامل‌ها در توسعه رفتار آوایی دارد. بر اساس یافته‌ها توسعه‌ی آوای کارکنان، نیازمند شناخت عوامل متعدد از جمله متغیرهای فردی، مدیریتی و سازمانی است، تا بتوان از طریق آن رفتار آوایی کارکنان را تقویت و زمینه مشارکت و همکاری بین سطوح مختلف سازمان را فراهم نمود.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار آوایی کارکنان، مشارکت سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریت و رهبری

\* دانش آموخته دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

\*\* دانشیار رشته مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

همزمان با گسترش تحولات سازمانی در راستای توسعه دموکراسی در سازمان‌ها، توجه به نیروی انسانی و نیازهای آنها و مشارکت در فعالیتهای سازمانی و مدیریتی، افزایش یافته است. بهره‌گیری از استعدادها و توانایی‌های کارکنان مستلزم درگیر نمودن و توجه به دیدگاه‌ها و نظرات آنها در فرآیندهای سازمانی است، زیرا کارکنان با ارائه پیشنهادات، نگرانی‌ها و دیدگاه‌های خود در مورد کار و فعالیتهای سازمانی به طور مؤثر و سازنده در سازمان درگیر می‌شوند و وضعیت موجود را با هدف بهبود آن ارزیابی و نقد می‌کنند (Weiss & Morrison, 2019, 6). طبق گزارش وزارت کار فدرال آمریکا (۱۹۸۶) مشارکت کارکنان، فرآیندها و زمینه نفوذ اثربخش کارکنان و همکاری آنها در فعالیتهای فردی و گروهی را افزایش می‌دهد. چنین امری، بخش مهمی از روند دستیابی به عدالت سازمانی است که کارکنان را قادر می‌سازد تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری‌هایی که مربوط به زندگی شغلی آنها است، داشته باشند (Lau, 2014, 57).

یکی از مصادیق مهم مشارکت سازمانی آوای کارکنان<sup>۱</sup> است. مفهوم آوا اولین بار توسط Hirschman (1970) مطرح شد، که در آن رفتار آوایی<sup>۲</sup> را پاسخ کارکنان یا مشتریان به نارضایتی از سازمان می‌دانست (Duan & Zhang, 2010). با این وجود در پژوهش‌های بعدی، ماهیت آوا و تمرکز آن به جای مشتریان بر کارکنان و دیدگاه‌های آنها در سازمان قرار گرفت، و آوای کارکنان را اظهار نظرات آنها و یا بیان ایده‌ها و افکار آنها در بافت سازمان و در ارتباط با کار و فعالیت معرفی نمودند (Hames, 2012). به عقیده (Travis, Gomez (2011, 1833) and Mor Barak آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها، پیشنهادات و انتقادات به واحدهای منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها و متخصصان سازمانی می‌باشد که با هدف بهبود وضع موجود سازمان و تغییر شرایط نامناسب صورت می‌گیرد.

مطالعات اولیه آوا را مبتنی بر موقعیتهای چالشی و بیان دیدگاه‌های منفی و انتقادی کارکنان می‌دانستند. در حقیقت از لحاظ محتوایی تمرکز رفتار آوایی در ابتدا بر انتقاد و به چالش کشیدن وضع موجود بود و آوای کارکنان تنها زمانی که سازمان با یک موقعیت ناخوشایند روبه‌رو می‌شد

---

1- Employee voice

2- Voice behavior

و یا کارکنان انتقادی از مدیر یا فرایندهای سازمان داشتند، صورت می‌گرفت (Detert & Burris, 2007). در رویکردهای نوین، رفتار آوایی تنها مبتنی بر موقعیت‌های ناخوشایند نیست، ارزیابی سیر تکامل رفتار آوایی کارکنان نشان از حرکت آن از بیان نارضایتی فردی به سمت تبادل نظر یا دیدگاه‌ها، تعاملات گروهی، حل مسئله تیمی و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری دارد (Morrison, 2011, 2014) و تأکید آن بر تلاش در جهت تغییر موقعیت‌های ناخوشایند، به جای فرار از آن است (Batt, Colvin & Keefe, 2002, 12). با این دیدگاه ماهیت آوا بر بیان عقاید و نظرات مثبت کارکنان با هدف بهبود وضعیت موجود مبتنی است (Morrison, 2011) زیرا اطلاعات ارزشمند زمانی که کارکنان تمایلی به سخن گفتن ندارند از بین می‌روند و این امر ریسک عملکرد سازمانی را بالا می‌برد (Andiyasari, Riantoputra & Matindas, 2017).

با توجه به ماهیت اختیاری بودن رفتار آوایی، زمانی که کارکنان رفتار غیرقانونی یا غیراخلاقی و یک موقعیت ناخوشایند را در سازمان مشاهده کنند، می‌توانند آن را بیان کنند یا در مقابل آن سکوت اختیار کنند (Morrison, 2014). به لحاظ مفهومی، سکوت به معنای عدم آوا است و آوا انتخاب (عمدی یا غیرعمدی) این است که فرد در مقابل مسائل و مشکلات سازمانی ساکت نخواهد ماند. به لحاظ تجربی، رابطه بین آوا و سکوت به دلیل محدودیت در تشخیص اینکه آیا یک کارمند سکوت نموده است یا خیر، اغلب مبهم است. سرپرست یا مدیر عملیاتی می‌تواند گزارش دهد که یک کارمند هرگز پیشنهادی ارائه نمی‌دهد، اما این امر ممکن است به دو دلیل باشد، اول اینکه کارمند هیچ پیشنهادی برای ارائه ندارد و دوم اینکه پیشنهادات خود را مطرح نمی‌کند، این دو در عمل یکسان هستند، اما تنها دومی سکوت است (Morrison, 2011). عدم ارائه نظرات و سکوت کارکنان در مقابل مسائل و مشکلات برای سازمان‌ها زیان‌آور است، زمانی که کارکنان دیدگاه و یا نظرات مهمی برای گفتن دارند، باید آن را بیان کنند؛ زیرا این امر سازمان را از تهدیدات آینده که می‌تواند بر اهداف و رسالت آن تأثیر بگذارد و در جهت دست یابی به اهداف ناکام کند، نجات دهد (Imam & Tehseen Shah, 2017, 22).

مطالعات نوین؛ رفتار آوایی کارکنان را از لحاظ هدف، محتوا و نیز پیامدهای آن برای سازمان متفاوت می‌دانند و دامنه‌ای گسترده‌ای را برای این متغیر در نظر می‌گیرند. محتوای پیام‌های آوایی می‌تواند از چگونگی متفاوت انجام دادن کارها، تا اطلاعات در مورد مشکلات مهم و یا بالقوه سازمانی، و از حالت فردی به حالت جمعی و گروهی گسترده باشد (Morrison, 2014). در

پژوهشی که توسط Dundon, Wilkinson, Marchington and Ackers (2004) با عنوان "معنا و هدف آوای کارکنان" انجام شد، بیان داشتند که آوای کارکنان در مرحله اول اظهار نارضایتی سازمانی است که هدف آن اصلاح مشکلات موجود در سازمان است. در مرحله دوم مشارکت و همکاری کارکنان با هدف مقابله با قدرت غیرقانونی و نامشروع مدیران است، سومین هدف از آوای کارکنان، کمک به تصمیم‌گیری مدیران، در جهت بهبود کیفیت کار و بهره‌وری در سازمان است، در نهایت آوا یک اظهارنظر متقابل و همکاری دوجانبه در جهت توسعه سازمان و دستیابی به پیامدهای مناسب در بلند مدت می‌باشد (Anyango, Ojera & Ochieng, 2015). از لحاظ پیامدی نیز پیامدهای آوای کارکنان متفاوت است و می‌تواند برای سازمان مثبت و گاهی منفی باشد. (Burris, Detert and Romney (2012) در توضیح اینکه آیا آوا اثرات مثبت یا منفی برای سازمان دارد، بیان می‌کنند که نتایج آوا بستگی به این دارد که آیا کارکنان و مدیران ادراکات مشابهی از رفتار آوایی کارکنان دارند یا خیر؟ آنها بیان داشتند که نتیجه مثبت هنگامی حاصل می‌شود که کارمند و مدیرش موافق هستند که کارمند به صورت مکرر و با کیفیت بالا در فرایند آوا مشارکت کند، در مقابل نیز نتایج منفی (به عنوان مثال، امتیازات پایین عملکرد، بازده غیر ارادی و ناخاسته بالاتر) زمانی که کارکنان ظرفیت، تنوع و ارزش رفتار آوایی خود را بیش از حد برآورد کنند، ایجاد می‌شود (Morrison, 2011).

چنانچه آوای کارکنان را متغیری مثبت، سازنده و با هدف ایجاد تغییرات مثبت در سازمان بدانیم، این متغیر می‌تواند تحت تأثیر طیف وسیعی از عوامل زمینه‌ای از جمله زمینه اجتماعی، صنعت، تاریخ، سیاست‌های عمومی، قانون و مقررات، سبک مدیریت، و همچنین میل و تقاضای کارکنان برای آوا باشد (Johnstone & Wilkinson, 2013, 9). در حقیقت پدیده آوای کارکنان، متغیری چندوجهی است و از عوامل و متغیرهای متعدد تأثیر می‌پذیرد، دسته‌ای از پژوهشگران بر رویکردهای فردی و ویژگی‌های شخصیتی (Zhang & Bartol, 2010; Yan, 2018)، دسته‌ای بر ویژگی‌های محیطی و جو سازمانی (Boudrias, Brunet, Morin, Savoie, 2010)، دسته‌ای بر مدیریت و ویژگی‌های آن (Plunier & Cacciatore, 2010; Son, 2019; li, 2015) تمرکز کرده‌اند. هر کدام از این ویژگی‌ها نیز می‌توانند از جنبه‌ای بر رفتار آوایی تأثیرگذار باشند و آن را تقویت یا تضعیف کنند. یکی از متغیرهای مهم که بیشتر پژوهش‌های سازمانی مربوط به آوای کارکنان در راستای آن می‌باشد، رویکرد مدیریتی یا سبک رهبری

حاکم بر سازمان به عنوان متغیر مؤثر بر تقویت و توسعه آوا است (Jun Yoon, 2012). Detert and Trevino (2010, 249) رهبران را عامل اصلی و مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان می‌دانند. در حقیقت کارکنان زمانی دیدگاه خود را ابراز می‌کنند و پیشنهاداتی را برای تغییر ارائه می‌دهند، که بدانند نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را به یک منبع توانمند با قدرت اجرایی مناسب برای عمل، منتقل می‌کنند. چنانچه مدیران دیدگاه و نظرات کارکنان را صرفاً با هدف رفع مسئولیت و بدون توجه به ماهیت آن، مورد توجه قرار دهند، کارکنان نسبت به آوا دلسرد می‌شوند و عقاید مثبت و سازنده خود را پنهان می‌کنند، لذا روابط بین مدیران و کارکنان باید به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد و اهداف سازمان بیان کنند (Hames, 2012). Yan (2018) در پژوهشی با عنوان چگونه رفتار آوایی کارکنان را تقویت کنیم، با تأکید بر سبک‌های رهبری، به این نتایج دست یافت که تاثیر سبک رهبری بر رفتار آوایی کارکنان به صورت معنی‌داری بالا می‌باشد، اگرچه سبک‌های مختلف در انگیزش، روند و میزان اثر متفاوت هستند.

Tang (2015) در پژوهش خود با عنوان چگونه می‌توان آوای کارکنان در سازمان را بهبود بخشید، به این نتیجه دست یافت که چهار عامل (هزینه‌های اضافی، حقوق و دستمزد، سرمایه‌گذاری و درآمد اضافی) تأثیر قابل توجهی بر افزایش آوای کارکنان دارد، و آوای برآمده از این موقعیت می‌تواند برای سازمان مفید و راهگشا باشد.

Son (2019) در پژوهشی دیگر با عنوان نقش مدیران در رفتار آوایی کارکنان نشان داد رفتار آوایی ادراک شده از سوی مدیران ارتباط مستقیمی با رفتار آوایی عملی کارکنان و نیز میزان اعتماد کارکنان به مدیران دارد. همچنین اعتماد می‌تواند ارتباط بین رفتار آوایی ادراک شده از سوی مدیران و رفتار آوایی عملی کارکنان را تعدیل کند. (Agnihotri 2017) در پژوهشی به ارزیابی ارتباط فاکتورهای مؤثر با رفتار آوایی کارکنان در سازمان‌ها پرداخت. نتایج به دست آمده نشان داد عزت نفس سازمانی با رفتار آوایی رابطه مثبت و بالایی دارد. علاوه بر این، تعامل عزت نفس سازمانی با حمایت سازمانی ادراک شده و هویت سازمانی در پیش‌بینی رفتار آوایی، معنادار بود.

Li (2015) در پژوهش خود با عنوان تبیین رفتار آوایی: نقش ویژگی‌های شخصیتی، وابستگی اجتماعی و سبک رهبری حمایتی، نشان داد، کارکنان زمانی که میزان اشتیاق بیشتر به

کار داشته باشند، بیشتر درگیر رفتار آوایی می‌شوند. علاوه بر این، چنانچه رفتار آوایی کارکنان پایین باشد، به این معنی است که مدیران آنها سبک رهبری تحول آفرین با انتظارات عملکرد بالا یا سبک رهبری تبدیلی براساس پاداش‌های احتمالی و رفتارهای مجازاتی احتمالی اتخاذ کرده‌اند.

پس از گذشت چند دهه از تغییر مفهوم مدیریت به رهبری که بر اهمیت مشارکت و فعالیت گروهی در کار متمرکز است، در بسیاری از موارد و بخصوص در جوامع در حال توسعه، اصرار عملی بر فرد محوری و تمرکز بر سلسله مراتب و تصمیمات فردی مدیران است. با اذعان به اینکه رفتار سازمانی و پیچیدگی روانشناختی رفتار انسان در محیط کار، زمینه ارائه الگوی نظامند به منظور توسعه تعامل بین فردی، و بهینه‌سازی آن را پیچیده می‌کند، با این وجود از اهمیت تلاش، جهت ارائه الگویی مناسب در این زمینه و کاربست آن در جهت تقویت روحیه همکاری و فعالیت تیمی کم نخواهد کرد. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی سرآمد تحولات اجتماعی هستند، و در بسیاری موارد الگوی دیگر سازمانهای اجتماعی هستند، لذا بحث همکاری و توجه به نظرات و آوای کارکنان در آن اولویت بیشتری می‌یابد. از طرفی به اقتضای ساختار متمرکز دانشگاه‌های کشور و مشخص بودن چارچوب‌ها و قوانین کاری، وجود قوانین سخت و لازم الاجرا و در بسیاری از موارد عدم کاربست انتقادات و پیشنهادات، کارکنان کمتر تمایل به ابراز عقیده و آوا دارند. از طرفی دیگر تاثیر منفی سکوت سازمانی بر دیگر متغیرهای سازمانی در دانشگاه‌ها از جمله عملکرد کارکنان (Bozorgnya & Enayati, 2015)، تعهد سازمانی (Afshari, Rostambeigi & Nazari, 2014)، هویت سازمانی (Nasreesfahni & Aghababapur, 2014)، می‌تواند اهمیت و ضرورت توجه به آوای کارکنان را دو چندان نماید، لذا با اذعان به اهمیت آوا و بیان عقاید و دیدگاه‌های کارکنان در سازمان‌ها و خلاء پژوهشی گسترده‌ای که در زمینه شناخت و ارائه راهکارهای توسعه آن وجود دارد، شناسایی و تبیین عواملی که می‌تواند زمینه ارائه بهتر دیدگاه کارکنان به مدیران و سازمان را فراهم کند بر این اساس مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان کدامند و راهکارهایی توسعه و تقویت این رفتارها چیست؟

## هدف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان می‌باشد، بر این

اساس سؤالات زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند.



- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر آوای کارکنان در مراکز آموزش عالی کدامند؟
- ۲- عامل‌های زیربنایی آوای کارکنان در مراکز آموزش عالی کدامند؟
- ۳- الگوی مناسب روابط بین عامل‌های زیربنایی آوای کارکنان در مراکز آموزش عالی کدام است؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ روش، پژوهش توصیفی-پیمایشی با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های منطقه غرب کشور بودند. روش پژوهش در بخش کیفی از نوع اکتشافی بود. نمونه آماری در این بخش به صورت هدفمند و بر مبنای اصل کفایت داده‌ها و اشباع نظری تعیین شد و تعداد ۴۱ نفر از کارکنان در مصاحبه‌ها مشارکت نمودند. با توجه به گسترده بودن جامعه آماری و تلاش پژوهشگر جهت گردآوری بهترین نتایج و اطلاعات از شیوه نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تحلیل همزمان مصاحبه‌ها به منظور شناخت مؤلفه‌های مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان صورت گرفت. اعتباریابی یافته‌های کیفی پژوهش بر اساس تکنیک مثلث‌سازی منابع داده‌ها و تکنیک اعتبار پژوهشگر صورت گرفت، بدین صورت که در بخش منابع داده‌ها، اصل تنوع در منابع، ملاک گردآوری داده‌ها قرار گرفت و پژوهشگر تلاش نمود که اطلاعات از منابع مختلف و با درک و شناخت متفاوت و متنوع از پدیده مورد بررسی گردآوری شود. در تکنیک اعتبار پژوهشگر نیز مصاحبه‌ها و فرایند گردآوری داده‌ها از طریق پژوهشگران توانمند و آگاه در این زمینه صورت گرفت. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های کرمانشاه، همدان و کردستان بودند که به صورت تصادفی از میان دانشگاه‌های منطقه غرب کشور انتخاب شدند. بنا بر آمارهای موجود مجموع کارکنان این سه دانشگاه برابر ۱۵۸۵ نفر بودند. با توجه به جدول نمونه‌گیری (Krejcie and Morgan, 1970) و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. ابزار مورد استفاده در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس شاخص‌های دست آمده از مصاحبه‌ها در قالب ۵۲ گویه و ۹ مؤلفه طراحی شد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌ها در دامنه ۰/۸۷ تا ۰/۹۲ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ محاسبه شد. در ابتدا جهت اعتباریابی یافته‌های بخش کیفی، از تحلیل عاملی اکتشافی برای

شناسایی عامل‌های زیربنایی رفتار آوایی کارکنان استفاده شد و در مرحله بعد تحلیل عاملی تاییدی به منظور تعیین روایی و میزان توان مدل عاملی پژوهش صورت گرفت. داده‌های به دست آمده در بخش کمی با استفاده از نرم افزارهای SPSS22 و LISREL 8.8 تحلیل شدند (تعداد جامعه و نمونه آماری به تفکیک دانشگاه و جنسیت در جدول ۱ گزارش شده است).

Table 1.  
Population and Statistical Sample of Research

| Index<br>University | population and statistical sample |        | population and sample Separated by gender |        |            |        |
|---------------------|-----------------------------------|--------|---|--------|------------|--------|
|                     | population                        | sample | Man                                       |        | Woman      |        |
|                     | population                        | sample | population                                | sample | population | Sample |
| Bu-Ali Sina         | 650                               | 127    | 447                                       | 87     | 203        | 40     |
| razi                | 500                               | 98     | 335                                       | 66     | 156        | 32     |
| kurdistan           | 435                               | 85     | 296                                       | 58     | 139        | 27     |
| total               | 1585                              | 310    | 1087                                      | 211    | 507        | 99     |

### یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش به منظور شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان پس از تهیه‌ی متن نوشتاری پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان، محتوای آشکار و پنهان داده‌های به دست آمده از گفته‌ها و نظرات، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. برای این کار در ابتدا پس از انتخاب هدفمند افراد مورد مطالعه، و هماهنگی اولیه با آنها، مصاحبه‌ها در زمان و مکان مورد نظر آنها، صورت می‌گرفت و با رضایت مصاحبه شونده‌گان، نظرات آنها از طریق دستگاه ضبط صدا ثبت و ضبط می‌شدند. پس از هر مصاحبه، دیدگاه‌های و نظرات افراد مصاحبه شونده، آوانگاری و در قالب متن نوشتاری تدوین می‌شدند. پس از انجام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری، و نگارش و دسته‌بندی تمامی مصاحبه و فرایند کشف ارتباط درونی اجزا و عناصر تشکیل دهنده‌ی داده‌ها و نیز شناسایی و دسته‌بندی گفته‌های اساسی و کلیدی، بالغ بر ۹۱ کد باز شناسایی شدند. پس از دسته‌بندی و حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه و مرتبط جمعاً ۵۲ مؤلفه یا کدباز مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان شناسایی شدند. در جدول ۲ شاخص‌های رفتار آوایی کارکنان به تفکیک و در قالب ۵۲ گویه مؤثر مشخص شده‌اند.

با توجه به جدول ۲ کدهای باز به دست آمده از بخش کیفی پژوهش، در قالب ۵۲ کد باز، به عنوان شاخص‌های مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان مشخص شدند. مجموع این کدها به عنوان

Table 2.  
Indicators that Affecting employee Voice

| Item | Index  | Item | Index   | Item | Index  |
|------|--|------|---|------|--|
| I1   | Ethical commitment and role attachment                             | I19  | Environmental feedback  | I37  | Regulation And circulars of Ministry And government                                |
| I2   | Passive and Compatible or active and social                        | I20  | Proper criteria for promotion   | I38  | Stability in Policy and Economics  |
| I3   | Confidence and courage In expressing opinion                       | I21  | Reverse evaluation (staff evaluation of managers)                             | I39  | Job enrichment and dynamics  |
| I4   | Social morale and tendency to the team and Collective activities   | I22  | Collaborative and team leadership   | I40  | Options Comprehensiveness and competence Through participation in decision making  |
| I5   | responsibility And accountability Towards jobs and organizations   | I23  | Delegation and collective participation                                       | I41  | Extensive access circle and role activities  |
| I6   | Empowerment and job maturity                                       | I24  | Demographic characteristics of managers and their fit with staff              | I42  | In-service courses and workshops for managers                                      |
| I7   | Criticism and Accepting opposing views                             | I25  | Develop informal communication between manager and staff                      | I43  | Client orientation And its importance  |
| I8   | Inappropriate and biased evaluation system                         | I26  | Share voice results and achievements  | I44  | Extension of communication channels  |
| I9   | Matrix structure and based on expertise                            | I27  | Apply valuable and relevant comments in practice                              | I45  | Attention to the individual and his / her ability instead of organizational status |
| I10  | Hiring practices (Permanent, Contractual, Corporate, ...)          | I28  | Providing occupational and psychological security                             | I46  | Feeling job worthy and reduce indifference   |
| I11  | Role Extent and work – wages proportion                            | I29  | Acceptance rate and individual adaptation with technology                     | I47  | Development the procedural, distributive and interactive justice                   |
| I12  | Ease access and use of technology                                  | I30  | Individual centered and inhibiting participation organizational culture       | I48  | Promote multi-voice climate in the organization and strengthen it                  |
| I13  | Open space for unions And trade unions                             | I31  | Resistance Against Technological and environmental change                     | I49  | Access to accurate and workplace information                                       |
| I14  | Flexibility in rules and regulations and lack of ambiguity         | I32  | Distrust and pessimism of the manager   | I50  | The importance of ideological issues and its resolution rather than denial         |
| I15  | Emphasis on qualitative evaluation rather than mere quantification | I33  | Neglecting and disregarding the goals and mission of the organization         | I51  | Reduce interpersonal and organizational conflicts and resolve them                 |
| I16  | Managers tendency to feedback on performance                       | I34  | Desire and tendency to extra-role behaviors                                   | I52  | Accepting opposing views and tendency to change                                    |
| I17  | Managers' attitude towards employee voice                          | I35  | Adopting new goals and strategies and increasing the power of individual risk |      |  |
| I18  | Financial support and Individual/group encouragement               | I36  | Tendency to work with teams to increase effectiveness                         |      |  |

گویه‌های پرسشنامه در نظر گرفته شدند و مبنای گردآوری داده‌ها در بخش کمی قرار گرفتند. در ادامه به منظور تعیین ماهیت عامل‌های مشترک و دسته‌بندی گویه‌ها و مضامین فرعی در قالب مضمون‌های مشترک مبتنی بر داده‌های کمی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. هدف از این بخش کاهش مؤلفه‌های شناسایی شده به عامل‌های مشترک جهت درک بهتر این عوامل است. در جدول شماره ۳ میزان تعیین واریانس مجموعه متغیرها توسط هر عامل مشخص شده است.

Table 3.  
Total variance explained of component

| component | Total  | % of Variance | Cumulative % | Total after Rotation | KMO and Bartlett's Test |
|-----------|--------|---------------|--------------|----------------------|-------------------------|
| 1         | 20.661 | 39.733        | 39.733       | 9.548                | KMO:<br>0.932           |
| 2         | 3.507  | 6.745         | 46.478       | 5.675                |                         |
| 3         | 2.094  | 4.026         | 50.504       | 4.207                |                         |
| 4         | 1.611  | 3.098         | 53.602       | 3.757                | Bartlet:<br>9452/6      |
| 5         | 1.584  | 3.046         | 56.648       | 3.436                |                         |
| 6         | 1.323  | 2.544         | 59.192       | 2.706                | DF: 1326                |
| 7         | 1.301  | 2.502         | 61.694       | 2.003                |                         |
| 8         | 1.176  | 2.226         | 63.956       | 1.542                | SIG: 0.000              |
| 9         | 1.150  | 2.211         | 66.176       | 1.478                |                         |

در جدول ۳ مقادیر بارهای عاملی و نیز ضریب واریانس تبیین شده هر عامل گزارش شده است. تعداد عامل‌های به دست آمده پس از چرخش ۹ عامل بودند که مقادیر ویژه بالاتر از یک داشتند. مجموع این ۹ عامل ۶۶/۱۶ درصد از واریانس گویه‌های پژوهش (۵۲ گویه) را تبیین کرده‌اند. نوع چرخش با توجه میزان همبستگی متوسط بین عامل‌ها و میزان مطابقت آن با مبانی نظری، چرخش متعامد (واریماکس) در نظر گرفته شد. شاخص‌های پیش فرض تحلیل عاملی اکتشافی نشان از مناسب بودن عامل‌ها جهت تبیین گویه‌های پژوهش دارد.

با توجه به نتایج جدول ۴ گویه‌های به دست آمده از بخش کیفی پژوهش، پس از چرخش و با استناد به ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها، در قالب ۹ عامل شناسایی شده دسته‌بندی شدند. در ادامه متناسب با گویه‌ها و اشتراکات مفهومی آنها سازه متناسب با گویه‌ها انتخاب و نام‌گذاری شدند. سپس به منظور تعیین میزان مدل عاملی با داده‌های مشاهده شده پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی عامل‌ها در قالب

Table 4.  
rotated component matrix of voice behavior

| Item | components |       |       | Item | Components |       |       |       |       |       |
|------|------------|-------|-------|------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      | 1          | 2     | 3     |      | 4          | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     |
| I45  | 0.774      |       |       | I14  | 0.614      |       |       |       |       |       |
| I46  | 0.454      |       |       | I15  | 0.636      |       |       |       |       |       |
| I47  | 0.808      |       |       | I16  | 0.546      |       |       |       |       |       |
| I48  | 0.778      |       |       | I7   | 0.534      |       |       |       |       |       |
| I49  | 0.769      |       |       | I33  | 0.682      |       |       |       |       |       |
| I50  | 0.576      |       |       | I1   |            | 0.750 |       |       |       |       |
| I51  | 0.774      |       |       | I3   |            | 0.693 |       |       |       |       |
| I52  | 0.743      |       |       | I5   |            | 0.804 |       |       |       |       |
| I20  | 0.734      |       |       | I6   |            | 0.628 |       |       |       |       |
| I21  | 0.785      |       |       | I31  |            |       | 0.643 |       |       |       |
| I39  | 0.592      |       |       | I35  |            |       | 0.644 |       |       |       |
| I4   | 0.705      |       |       | I36  |            |       | 0.571 |       |       |       |
| I9   | 0.579      |       |       | I40  |            |       | 0.659 |       |       |       |
| I17  |            | 0.402 |       | I8   |            |       |       | 0.518 |       |       |
| I18  |            | 0.689 |       | I42  |            |       |       | 0.498 |       |       |
| I22  |            | 0.696 |       | I44  |            |       |       | 0.389 |       |       |
| I23  |            | 0.659 |       | I34  |            |       |       | 0.456 |       |       |
| I24  |            | 0.599 |       | I10  |            |       |       |       | 0.729 |       |
| I25  |            | 0.645 |       | I11  |            |       |       |       | 0.305 |       |
| I26  |            | 0.518 |       | I13  |            |       |       |       | 0.320 |       |
| I27  |            | 0.427 |       | I2   |            |       |       |       |       | 0.510 |
| I28  |            | 0.614 |       | I30  |            |       |       |       |       | 0.500 |
| I32  |            | 0.419 |       |      |            |       |       |       |       |       |
| I37  |            | 0.441 |       |      |            |       |       |       |       |       |
| I12  |            |       | 0.632 |      |            |       |       |       |       |       |
| I19  |            |       | 0.660 |      |            |       |       |       |       |       |
| I29  |            |       | 0.666 |      |            |       |       |       |       |       |
| I38  |            |       | 0.476 |      |            |       |       |       |       |       |
| I43  |            |       | 0.676 |      |            |       |       |       |       |       |
| I41  |            |       | 0.543 |      |            |       |       |       |       |       |

ضرایب استاندارد ( $\beta$ ) و ضرایب معنی‌داری (T) و شاخص‌های نیکویی برازش در جدول ۵ گزارش شده است.

نتایج جدول ۵ نشان داد که بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مربوط با آنها همبستگی بالایی وجود دارد. با توجه به اینکه مقادیر تخمین معنی‌داری مدل از قدر مطلق  $1/96$  بیشتر است، لذا مقادیر همبستگی شاخص‌ها و سازه‌های متناظر معنی‌دار می‌باشند. در تحلیل عاملی

مرتبه دوم نیز ارتباط بین سازه‌ها با سازه سطح بالاتر (رفتار آوایی کارکنان) معنی‌دار است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل نیز مناسب و معنی‌دار می‌باشند.

Table 5.  
Confirmatory factor analysis of the components of employee voice behavior

| Structure              | Item                             | Standard coefficients | Significant coefficients          | Structure                                 | Item  | Standard coefficients | Significant coefficients |
|------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---|-------|-----------------------|--------------------------|
| Organizational climate | I45                              | 0.79                  | 23.10                             | Feedback and Evaluation Strategies        | I14   | 0.72                  | 19.59                    |
|                        | I46                              | 0.66                  | 18.06                             |   | I15   | 0.80                  | 22.39                    |
|                        | I47                              | 0.83                  | 25.01                             |   | I16   | 0.49                  | 12.17                    |
|                        | I48                              | 0.78                  | 22.77                             |   | I7    | 0.69                  | 18.21                    |
|                        | I49                              | 0.83                  | 24.77                             |   | I33   | 0.71                  | 19.05                    |
|                        | I50                              | 0.66                  | 18.12                             | Technology changes and its acceptance     | I12   | 0.69                  | 18.52                    |
|                        | I51                              | 0.83                  | 24.66                             |   | I19   | 0.73                  | 20.08                    |
|                        | I52                              | 0.80                  | 23.59                             |   | I29   | 0.76                  | 21.09                    |
|                        | I20                              | 0.79                  | 23.13                             |   | I38   | 0.74                  | 20.53                    |
|                        | I21                              | 0.71                  | 19.91                             |   | I43   | 0.65                  | 17.34                    |
|                        | I39                              | 0.76                  | 21.72                             | I41                                       | 0.68  | 18.27                 |                          |
|                        | I4                               | 0.76                  | 21.88                             | Personal and professional characteristics | I1    | 0.76                  | 20.51                    |
|                        | I9                               | 0.75                  | 21.69                             |   | I3    | 0.61                  | 15.39                    |
|                        | Management and leadership styles | I17                   | 0.63                              |   | 17.86 | I5                    | 0.82                     |
| I18                    |                                  | 0.86                  | 26.01                             | I6  | 0.66  | 16.78                 |                          |
| I22                    |                                  | 0.84                  | 25.29                             | Teamwork and Mutual Collaboration         | I31   | 0.82                  | 23.47                    |
| I23                    |                                  | 0.69                  | 18.93                             |   | I35   | 0.72                  | 19.59                    |
| I24                    |                                  | 0.69                  | 19.09                             |   | I36   | 0.72                  | 19.61                    |
| I25                    |                                  | 0.67                  | 18.34                             |   | I40   | 0.79                  | 22.03                    |
| I26                    |                                  | 0.65                  | 17.38                             | organizational roles and goals Commitment | I8    | 0.65                  | 16.50                    |
| I27                    |                                  | 0.66                  | 17.72                             |   | I42   | 0.61                  | 15.39                    |
| I28                    |                                  | 0.77                  | 22.06                             |   | I44   | 0.66                  | 16.80                    |
| I32                    |                                  | 0.69                  | 18.83                             |   | I34   | 0.51                  | 12.56                    |
| I37                    | 0.65                             | 17.48                 | Job and organizational proportion | I10                                       | 0.45  | 10.89                 |                          |
| Organizational culture | I2                               | 0.59                  |                                   | 12.91                                     | I11   | 0.75                  | 19.96                    |
|                        | I30                              | 0.53                  |                                   | 11.70                                     | I13   | 0.69                  | 18.90                    |

Models goodness of fit indices

RMSEA: 0.087 DF: 1238 P-Value: 0.000 Ch.Square: 6845/5 X<sup>2</sup>/DF: 5/52  
GFI: 0.92 AGFI: 0/89

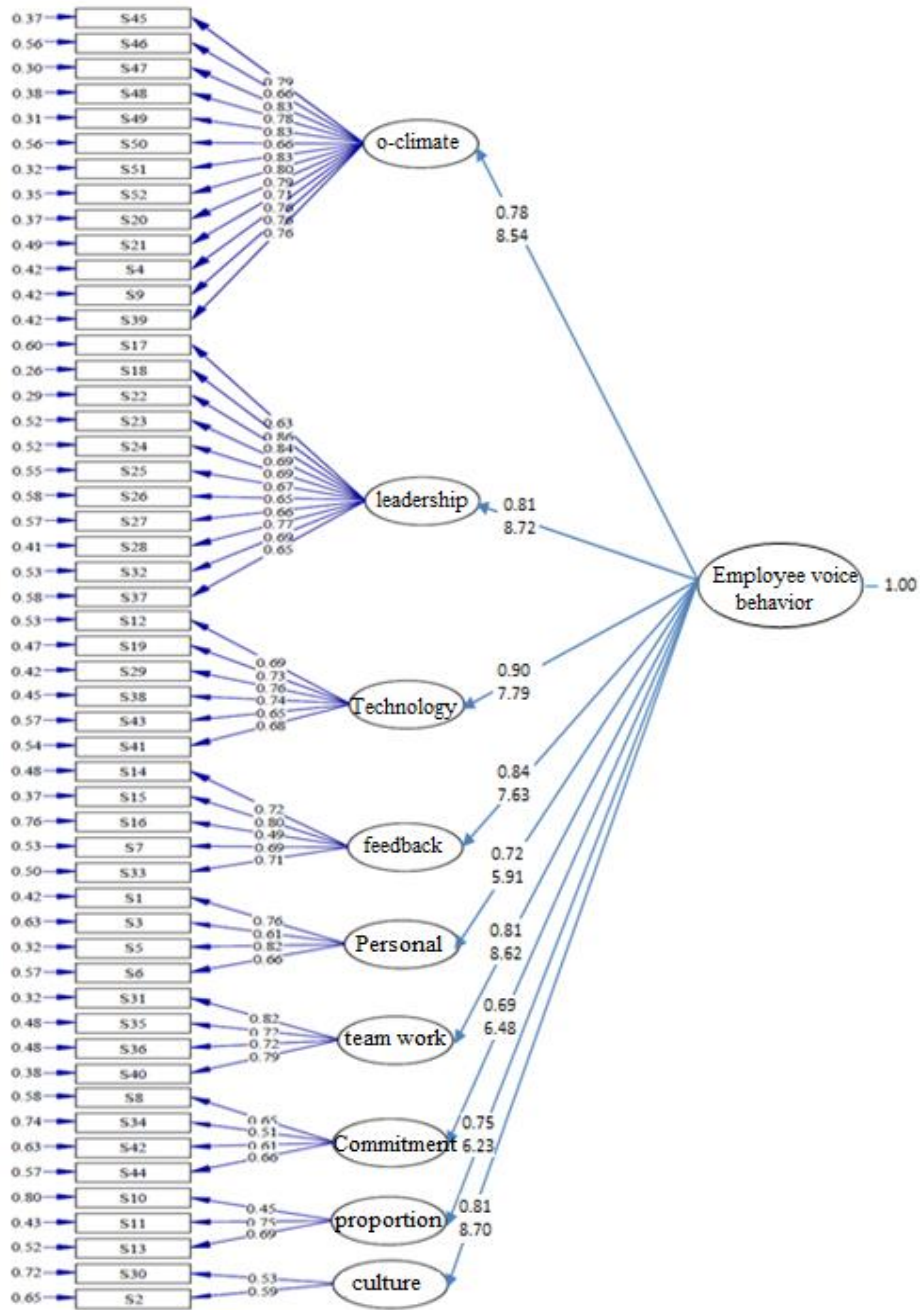


Figure1. Final Research Model

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان است. نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان را می‌توان در قالب ۹ عامل شامل: جو سازمانی، سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان، فرهنگ سازمانی، راهبردهای بازخورد و ارزشیابی، تغییرات تکنولوژی و پذیرش آن، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای، فعالیت تیمی و همکاری متقابل، پایبندی به نقش و اهداف سازمانی و تناسب شغلی و سازمانی دسته‌بندی نمود. رفتار آوایی کارکنان به عنوان متغیری که می‌تواند از جنبه‌های متعدد فردی و سازمانی قابل بررسی و تبیین باشد، نیازمند شناخت و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر آن به منظور، توسعه این رفتارها در سازمان است. نتایج به دست آمده نشان از تاثیر جنبه‌های مهم و متعدد فردی و سازمانی و مدیریتی می‌باشد که در ادامه هر یک به تفکیک بررسی و تبیین شده‌اند.

**جو سازمانی:** با توجه به اینکه شیوه فعالیت و ساختار سازمانی به عنوان دو متغیر مکمل می‌توانند ماهیت آوا و نحوه پذیرش و مدیریت آن را تحت تاثیر قرار دهد، لذا بحث ساختار سازمانی و متغیرهای مرتبط همچون جو و فرهنگ سازمانی و سبک ارتباطات سازمانی برآمده از این متغیرها، عاملی مهم در جهت توسعه رفتار آوایی کارکنان هستند. چنانچه کارکنان به این باور برسند که جو سازمانی و مدیریتی حاکم بر سازمان حامی و مشوق آنهاست، منافع کوتاه مدت را نادیده می‌گیرند و در جهت بهبود وضعیت خود و سازمان دیدگاه‌های خود را ابراز می‌کنند و تلاش می‌کند با مطرح کردن انتقاد و پیشنهادات سازنده، جو سازمانی را در جهت اهداف سازمان پیش ببرند و جنبه‌های مثبت آن را برجسته کنند. نتایج در این بخش با پژوهش‌های (Eisenberg and Goodall (2004) و Morrison (2014) که قوانین و ارتباطات درون سازمانی و نحوه بیان نظرات و ایده و مشارکت آزادانه کارکنان در امور مختلف سازمانی را بر آوای کارکنان مؤثر می‌دانند، همسو می‌باشد.

**سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان:** در میان عوامل مؤثر بر توسعه آوای کارکنان مبادلات سازمانی بخصوص در ارتباط با مدیران به عنوان رهبران سازمان و شیوه رهبری آنها دارای اهمیت بالایی است. با توجه به اینکه دانشگاه و ماهیت و اهداف آن به دلایلی همچون حساسیت اجتماعی، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سایر سازمان‌ها و ارگان‌ها، تعامل با اقشار فرهیخته و توانمند جامعه، همگامی با دانش و تغییرات جهانی و ملی و ... متفاوت از دیگر



سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی است، لذا بحث آوا و ارتباطات سازمانی نیز در این محیط تا حد زیادی می‌تواند متفاوت باشد و مدیران و کارکنان آن بیشتر به ارتباطات و تعاملات گروهی اهمیت دهند، در صورت چنین موقعیتی روابط بین کارمند و مدیر یا رئیس و مرئوس نیز نزدیکتر شده و آسان‌تر می‌شود. سازمانی که در آن تعاملات مناسب باشند و زمینه ابراز عقیده از سوی کارکنان و دیگر عوامل سازمان فراهم باشد، مزایای متعددی از منظر فردی، سازمانی، و مدیریتی در بر خواهد داشت. در حقیقت چنانچه کارکنان سازمان جرأت و جسارت ابراز نظر را داشته باشند و مدیریت سازمان دیدگاه‌های آنها را ارج بنهد (Yan, 2018)، نگرش مثبتی نسبت به شغل خود خواهند داشت و نگرش به عنوان عامل مؤثر بر رفتار و قصد رفتاری کارکنان، آنها را به سمت آوای بیشتر و اهمیت بیشتر به سازمان و اهداف آن سوق می‌دهد.

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی در قالب هنجارها و ارزش‌های رفتاری حاکم بر رفتار سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز ابراز عقاید و تقویت جو آوایی در سازمان باشد. در سازمانی که احترام به نظرات سایرین و استقبال از ایده‌ها و تفکرات، جزئی از مصادیق ارزش‌های سازمانی باشد، رغبت افراد به اظهارنظر فزونی خواهد یافت و بیشتر تلاش خواهند کرد تا مسائل و مشکلات سازمانی را درک و آن را به مافوق یا مدیر سازمان گزارش و یا عقاید خود را در راستای بهبود فعالیت‌های سازمانی بیان کنند. نتایج این جنبه از رفتار آوایی با پژوهش (Eisenberg and Goodall, 2006) که نقش فرهنگ سازمانی را در بروز رفتار آوایی مهم می‌دانست، همسو است.

**راهبردهای بازخورد و ارزشیابی:** دیدگاه سازمان نسبت به ارزشیابی و نحوه ارزیابی توانمندی و کارآمدی کارکنان در قالب نظام ارزشیابی سازمانی، می‌تواند مشوق و یا مانع بروز رفتار آوایی در کارکنان باشد. چنانچه مدیران درک سنتی و نقش‌مدار از ارزشیابی داشته باشند، و دیگر توانایی کارکنان در زمینه‌های شغلی و سازمانی را نادیده بگیرند و به تلاش کارکنان و ابراز عقاید و توانمندی آنان در جهت بهبود سازمان توجه نکنند، کارکنان نسبت به انجام فعالیت‌های خارج از نقش و بروز رفتار آوایی دلسرد می‌شوند و تمایلی به ابراز عقاید و دیدگاه‌های ارزشمند خود نخواهند داشت. نتایج با پژوهش‌های (Dustar and Esmailzadeh, 2014) و (Ozer, Ugurluoglu and Saygılı, 2017) که در آن به اهمیت توجه به کارکنان و دیدگاه‌های آنها در ساختار رسمی سازمان تاکید شده است، همسو است.

**تغییرات تکنولوژی و پذیرش آن:** یکی از متغیرهای مهم در تقویت رفتار آوایی کارکنان،

تکنولوژی و پیشرفت‌های آن است، که محور ارتباطات را تغییر داده است و آن را دگرگون کرده است. تکنولوژی متغیری است که در رفتار آوایی و مبانی نظری آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما بر اساس دیدگاه کارکنان، تکنولوژی و مصادیق آن (همچون شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های اینترنتی، ایمیل و تلفن و ...) در بسیاری از مواقع مشکلات ناشی از متغیرهای سازمانی و فردی و حتی مدیریتی را جبران کرده است، و کارمند به راحتی می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم، آشکار و نهان و با ارائه مدارک و مستندات لازم، دیدگاه خود را ابراز کرده و در بیشتر مواقع به خواسته خود دست یابد.

**ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای:** یکی از عامل‌های اصلی شناسایی شده پژوهش نشان از اهمیت شخصیت و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان به عنوان متغیری فردی و مؤثر بر آوای کارکنان دارد. شخصیت و متغیرهای انگیزشی که مربوط به فرد است تأثیر مهمی بر گرایش فرد به آوا و ابراز عقاید او دارد، کارکنانی که از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی رشد یافته باشند و نسبت به سازمان و اهداف آن احساس مسئولیت کنند، بیشتر خود را مقید به رفتار آوایی و ابراز عقاید و نظرات سازنده می‌دانند. در حقیقت شخصیت به عنوان متغیری که جهت و شیوه تعاملات سازمانی و تمایلات فردی را شکل می‌دهد، می‌تواند فرد را نسبت به شغل و جایگاه سازمانی خود مسئول و پاسخگو یا بی‌تفاوت و غیرمسئول کند. لذا شخصیت کارکنان عاملی مهم در جهت توسعه رفتار آوایی در سازمان است. نتایج با پژوهش‌ها Nikolaou, Vakola and Bourantas (2008) که دریافتند دو ویژگی شخصیتی (ثبات احساسی و وجدانی بودن) به طور قابل توجهی با رفتار آوایی کارکنان مرتبط است و نیز پژوهش (Tang 2015) که بر ابعاد شخصیتی رفتار آوایی کارکنان تأکید دارد، همسو می‌باشد.

**فعالیت تیمی و همکاری متقابل:** فعالیت تیمی و گرایش کارکنان به گروه‌های کاری می‌تواند کارکنان را تشویق به مشارکت و ابراز عقیده درون گروه و در سطح بالاتر در سازمان کند. بسیاری از کارکنان به دلیل ترس از توییح و مجازات فردی و بخصوص در مورد مسائل حساس و مرتبط با مدیران سطوح بالای سازمانی، جرأت ابراز نظر به تنهایی را ندارند، این کارکنان چنانچه در گروه و تیم‌های کاری قرار گیرند به دلایلی همچون پشتیبانی تیمی، کاهش احتمال توییح فردی و افزایش توجه بیشتر مدیران به گروه، بهتر می‌توانند عقاید و دیدگاه‌های خود را ابراز کنند. به دلیل این که رفتار آوایی به طور بالقوه مخاطره آمیز است کارکنانی که

همکاری متقابل و عدالت مرادده‌ای بالاتری را احساس می‌کنند با احتمال بیشتری رفتار آوایی را بروز خواهند داد زیرا احساس عدم اطمینان کمتری را در مواجهه با سرپرستان خود ادراک می‌کنند. نتایج این بخش نیز با پژوهش‌های (Ozer, Dostar and Esmailzadeh, 2014) و (Ugurluoglu and Saygılı, 2017) همسو است.

**پایبندی به نقش و اهداف سازمانی:** میزان گرایش و تمایل کارکنان به سازمان و نقش فردی خود می‌تواند عاملی مهم در جهت تعهد او به سازمان و اهداف آن باشد. کارکنانی که از شغل خود احساس رضایت دارند، و نسبت به سازمان و دست‌یابی به اهداف آن تعهد و پایبندی دارند، بیشتر از سایر افراد تلاش می‌کنند، تا نقاط قوت و ضعف سازمان را ارزیابی و دیدگاه و نظرات خود در راستای بهبود و تقویت آنها بیان کنند. نتایج این بخش با پژوهش (Sagnak, 2017) که در آن تعهد کارکنان را عاملی مهم در جهت بروز رفتار آوایی مثبت می‌دانست، همسو می‌باشد.

**تناسب شغلی و سازمانی:** تناسب شغل و سازمان با فرد و توانمندی او و همخوانی ویژگی‌های شغل با علایق و ارزش‌های متصدی، یکی از متغیرهای مهم در جهت بروز و تقویت رفتار آوایی در سازمان است (Tang, 2015). تناسب می‌تواند از متغیرهای فردی همچون علایق و خواست‌های فرد و نیز متغیرهای سازمانی و ساختاری همچون تعهد و گرایش فرد به سازمان و مدیریت و نیز گستردگی نقش و وظایف شغلی متأثر باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده، رفتار آوایی کارکنان را می‌توان از طریق شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن بهتر شناخت و با شناخت بهتر آن، زمینه بروز آن را به تفکیک و متناسب با بافت و شرایط سازمان‌ها فراهم و از مزایای آن به نفع سازمان بهره برد. بنابراین توسعه شاخص‌های فوق و فراهم کردن زمینه‌های مشارکتی و اهمیت دادن به دیدگاه‌های فردی و گروهی کارکنان، می‌تواند آوای کارکنان را در سازمان تقویت و کارکنان را به سمت آن سوق دهد. یافته‌های پژوهش حاضر مختص دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باشد، لذا لازم است که تعمیم‌پذیری آن به سایر مراکز و سازمان‌های اجتماعی با احتیاط صورت پذیرد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات کاربردی زیر می‌تواند زمینه ساز کاربست نتایج عملی پژوهش حاضر باشند.

- پیشنهاد می‌شود، مدیران دانشگاهی از سبک‌های رهبری مشارکتی و تیمی که مشوق کارکنان به همکاری و ارائه نظرات آنهاست استفاده کنند.

- فضای باز برای اتحادیه‌ها و انجمن‌های گروهی و صنفی در دانشگاه فراهم شود و کارکنان به مشارکت در این گروه‌های سازمانی، جهت ارائه بهتر و تعدیل و تقویت نظرات تشویق شوند.
- مدیران می‌تواند با تقویت آگاهی کارکنان در زمینه کاربرد تکنولوژی و استفاده مناسب و هدفمند از آن، بخشی از راه‌های ابراز عقاید و ارتباطات بین فردی را بر محور آن قرار داده و از دیدگاه کارکنان به صورت مستقیم و غیرمستقیم و آشکار و نهان آگاهی یابند.
- ارزیابی عملکرد بر مبنای اصول مشارکت و مصادیق آن ضمن توجه به استانداردها و قوانین می‌تواند مشوق مشارکت بیشتر در رفتار آوایی باشد.
- مدیران به عنوان مهمترین عامل و مشوق رفتار آوایی در سازمان، دیدگاه خود را منعطف نموده و تا حد امکان قوانین و مقررات را نرم‌تر کنند و متناسب با جایگاه و نقش شغلی و نیز آگاهی و توانمندی‌های کارکنان، زمینه ابراز عقاید و رفتار آوایی را فراهم کنند.
- رعایت جنبه‌های عدالت، بخصوص عدالت رویه‌ای، و شیوه تخصیص وظایف و نقش‌های شغلی، می‌تواند عاملی مهم در جهت افزایش انگیزش و شناخت شغلی و به تبع آن افزایش مشارکت و ابراز عقاید کارکنان باشد.
- با توجه به نو بودن متغیر رفتار آوایی و اهمیت آن در سازمان، پیشنهاد می‌شود عامل‌های مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان در دیگر سازمان‌ها نیز بررسی و شناسایی شوند و میزان رفتار آوایی کارکنان ارزیابی و مورد تبیین قرار گیرد.

---

سهم نویسندگان: این پژوهش بخشی از رساله دکتری آقای محمدفائق محمدی می‌باشد که در آن آقای دکتر سیروس قنبری به عنوان استاد راهنما در انجام این مطالعه پژوهشگر را هدایت نموده است.

تعارض منافع: در این مقاله هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد و مستخرج از پایان نامه دکتری با استاد راهنمایی دکتر سیروس قنبری است.

سپاسگزاری: از کارکنان دانشگاه‌های بوعلی سینای همدان، رازی کرمانشاه و دانشگاه کردستان که در هر دو بخش کیفی و کمی پژوهش همکاری داشتند، تشکر می‌کنیم.

منابع مالی: این مقاله هیچ گونه حمایت مالی از هیچ سازمان و نهادی دریافت نکرده است.

---

## References

- Afshari, A. A., Rostambeigi, N., & Nazari, A. (2014). Investigating the Organizational Silence and Employee Organizational Commitment. The First Conference on Economics and Applied Management with the National Approach, Babolsar, Research Center of North Trod. [Persian]

- Agnihotri, Sh. (2017). Reclaiming Restorative Justice: An Alternate Paradigm for Justice. *City University of New York Law Review*, 20(2), 323-350.
- Andiyasari, A., Riantoputra, C., & Matindas, R.W. (2017). Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership, *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Anyango, Ch., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and Application of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 2313-3759.
- Batt, R., Colvin, A, J. S., & Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates. *Evidence from the Telecommunications Industry*, ILR School, 55(4).
- Boudrias, J, S., Brunet, L., Morin, A, J, S., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciatore, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42, 201-211.
- Bozorgnia, H, F., & Enayati, T. (2014). The Relationship between Organizational Silence and University Staff Performance, *Ethic in Science and Technologi*, 9 (4), 73-82. [Persian]
- Burris, B., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2012). Speaking up vs being heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice, *Organizational Silence*, 24(1), 22-38.
- Detert, J, R., & Burris, E, R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Acad Manag*, 50, 869-84.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*. 21(1), 249-270.
- Duan, J. Y., & Zhang, Q. (2010). The study of voice behavior in the perspective of cognition: cognitive factors, theoretical basis and formation mechanism. *Adv Psycholgci*, 20 (1), 115-126.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1149-1170.
- Dustar, M., & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational Justice and its Effects on Employees Voice and Performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 143-163. [Persian]
- Eisenberg, E., & Goodall, H. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Boston, MA: Bedford/ St. Martin's
- Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes, thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.
- Imam, A., & Tehseen Shah, F. (2017). Effect of Employee Silence on Employees' Attitudinal Outcomes in Higher Education Sector of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 7(11), 22-29
- Johnstone, S., & Wilkinson, A. (2013). Employee Voice, Partnership and Performance. How HR Can Drive Growth. eds. G. Saridakis and C. Cooper, London: Elgar. 141-169.

- JunYoon, H. (2012). Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations, A Dissertation Submitted To The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota
- Lau, W. K. (2014). Employee's participation: A critical success factor for justice perception under different leadership styles. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4), 53-76
- Li, R. (2015). Explaining voice behaviour: The roles of personal resources, social interdependence, and supervisor leadership style. *Master of Science in Management (Organization Studies)*.
- 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, *Rev. Organ. Psychol Organ Behavior*, 1, 173-97.
- Nasrisfahni, A., & Aghababapoor, T. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Identity of Isfahan University Personnel, *Applied Sociology*, 24(4), 139-162. [Persian]
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Ozer, O., Ugurluoglu, O., & Saygılı, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey, *Journal of Health Management*, 19(1), 1-11.
- Sagnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17, 1101-1117
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96.
- Tang, M Z .(2015). How to Enhance Employee Voice Behavior Based on Game Theory. *Modern Economy*, 6, 398-403.
- Travis, D. J., Gomez, J. R., & Mor Barak, M. E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33, 1831-1841.
- Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Organizational behavior*, 40(1), 5-19.
- Yan, ZH. (2018). How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Research Organisation*, 10(1), 1814-1823.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.

