

## طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی

احمدعلی یزدان‌پناه\*، امیر احسانی\*\*، عین‌اله خاقانی\*\*\*

### چکیده

مشارکت و اظهار عقیده کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی همواره یک راهبرد موفق در رقابت‌پذیری سازمان‌ها مورد توجه بوده و نیازمند بسترسازی مناسب برای کارکنان است. از این‌رو، پژوهش حاضر سعی در طراحی مدل آوای سازمانی و شناسایی عوامل منابع انسانی مؤثر بر آوای سازمانی با ماهیت توصیفی و رویکرد کیفی دارد تا بسترسازی مناسب برای اظهار نظر کارکنان صورت گیرد. اعضای پانل دلفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی بوده است که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از طریق مصاحبه و پرسشنامه مورد پیمایش قرار گرفتند. گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (جهت شناسایی عوامل منابع انسانی مؤثر بر آوای سازمانی) و مطالعه میدانی (جهت تکمیل و تأیید عوامل پژوهش) انجام گرفت و از طریق نرم‌افزار SPSS اقدام به تجزیه و تحلیل آن‌ها گردید. نتایج نشان داد که نتایج واریانس معیارهای ارزیابی مدل در دور سوم در فاز دوم نسبت به دور دوم کاهش یافته است و صحت مدل پژوهش با ضریب واریانس ۰/۴۸ بیشترین و قابلیت بسط آن با ضریب واریانس ۰/۱۹ کمترین تغییر را داشته‌اند. قابلیت فهم مدل نیز بدون تغییر بوده است. نتایج نشان داد مهم‌ترین مؤلفه‌های آوای سازمانی، آوای نوع‌دوستانه، آوای مطیع و آوای تدافعی است و این سه مؤلفه می‌توانند آوای سازمانی را پیش‌بینی کنند.

**کلیدواژه‌ها:** آوای سازمانی، آوای نوع‌دوستانه، آوای مطیع، آوای تدافعی

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان، راهبرد پیشبردی برای رقابت‌پذیری تجاری سازمان و مدیریت منابع مدنظر محققان قرار گرفته است. برای آنکه بتوان از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده مفید نمود، لازم است تا بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای کارکنان فراهم شود [۲۸]. گوش سپردن به آوای کارکنان<sup>۲</sup> برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد [۸]. بدین منظور استراتژی سازمان باید بر نیازهای شغلی افراد، رفتار سازمانی، تدوین و به‌روزرسانی قوانین و مقررات سازمان، سیستم مشارکتی و عوامل دیگر بسط داده شود تا حس رضایتمندی کارکنان در مشارکت با سازمان تأمین گردد [۲۲]. بیشتر صاحب‌نظران عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد بیان نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها مؤثر می‌دانند که این عوامل باید موردبررسی و تحلیل قرار گیرد تا با شناخت عوامل مؤثر، راهکارهای مناسب در ایجاد بیان نظرات سازنده کارکنان تبیین شود [۱۲].

نظریه آوا (=سناریوهای آینده؛ واقعیت‌های جدید و آمادگی‌های امروز) را حمیدی‌زاده در سال ۱۳۹۷ ارائه کرد [۱۵]. وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود [۲]. به عقیده تراویس و همکاران<sup>۳</sup>، آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا ریزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است [۲۶]. زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی در محیطشان ایجاد کنند با بیان آن‌ها، سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد. سازمان‌ها با داشتن چنین نیروهایی می‌توانند از مزایای بسیاری برخوردار شوند در واقع داشتن نیروی انسانی که نسبت به سازمان حساس باشد و تلاش نماید با ایده‌های خود برای سازمان مفید باشد، مطلوب هر سازمانی است.

علی‌رغم اهمیتی که آوا در سازمان‌ها دارد، کارکنان در سازمان اغلب به دلیل ترس از انتقام و توبیخ، جرات بروز عقاید مخالف خود را در مقابل رهبری سازمان ندارند با وجودی که رهبران اظهار دارند که کارکنان عقاید، نظرات مخالف و هشدارهای سازمانی خود را آزادانه بیان دارند. مطالعات نشان داده است که به‌منظور رویارویی با تغییرات حاکم بر سازمان‌ها و جهت دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی، باید روابط بین مدیران و کارکنان به‌گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به‌راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان نمایند [۱۸]. صاحب‌نظران، عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد ایجاد آوای سازمانی مؤثر و ارتقای برونداد سازمان مؤثر می‌دانند [۱۷]. آرمسترانگ<sup>۴</sup> بیان می‌نماید که کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می‌کنند. (۱) بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، (۲) نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، (۳) مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران، (۴) حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان [۱۲].

<sup>۲</sup> - Staff Voice

<sup>۳</sup> - Travis

<sup>۴</sup> - Armstrong

شناسایی این اهداف به شناخت کامل‌تر مفهوم آوا کمک نموده و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که بر مبنای آن می‌توان پژوهش‌های جامع‌تری را روی این مفهوم انجام داد، چرا که وجود آوا باعث می‌شود که کارکنان آسان‌تر بتوانند مسائل را به بحث بگذرانند، نظرهای خویش را به یکدیگر منتقل کنند، دانش خود را با دیگران سهیم شوند و کمک مؤثری به یکدیگر نمایند، تقویت و گسترش آوای کارکنان راه سازمان را به‌سوی آینده متعالی‌تر باز می‌کند.

همچنین باعث بهبود روابط درون و برون‌سازمانی و مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف و جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های مادی و غیرمادی سازمان می‌شود [۱۳]. سازمان‌هایی که سطوح بالاتری از آوای کارکنان را تجربه می‌کنند دارای افرادی هستند که نسبت به سازمان متعهد هستند و کارمندان در کارهای سازمانی درگیر می‌شوند و به سازمان هویت می‌دهند و بیشتر به اهداف و ارزش‌های سازمان پایبند هستند، با افزایش ارتباطات و مشارکت میان افراد هزینه تبادلات کمتر شده و این یک مزیت رقابتی برای سازمان است [۴]. پژوهش حاضر سعی در طراحی مدل آوای سازمانی دارد تا بسترسازی مناسب برای اظهارنظر و بیان ایده‌های کارکنان، محقق - گردد؛ چرا که اگر سازمانی دارای ساختار پذیرشی برای نظرات کارکنان باشد، نظرات به‌راحتی ابراز و جامعه چندآوایی در سازمان شکل می‌گیرد. از این‌رو مساله اساسی پژوهش حاضر، طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی است. تا با شناسایی مؤلفه‌های آوای کارکنان، مدیران سازمانی با توجه به خواست و دیدگاه‌های افراد درون سازمان و اعمال نظرات آن‌ها، در امور سازمانی، سکوت کارکنان را شکسته و درنهایت سازمان را به سمت نوآوری، خلاقیت و حل مشکلات سازمانی و توسعه پیش ببرند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان<sup>۵</sup> اصطلاح آوا را مطرح نمود و این مفهوم را به‌صورت هرگونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند [۱۶]. پس‌از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح شد. برخی از پژوهشگران، آوا را به‌صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده درحالی‌که برخی دیگر آن را منحصرأً واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند [۲۰]. ون دائن و لیپین<sup>۶</sup> [۲۸]، آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین‌صورت تعریف نمودند رفتاری ترویجی به‌جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده باهدف بهبود شرایط تأکید دارد [۲۱]. برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند. به عقیده تراویس و همکاران [۲۶] آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است [۱۴]. دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال / انفعالی و سازنده / مخرب است که توسط گوردن در سال ۱۹۹۰ ارائه شده است. مدل آوای کارکنان بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بعد دسته‌بندی می‌گردد. این چهار بعد عبارت‌اند از: آوای فعال سازنده، آوای انفعالی سازنده، آوای فعال مخرب و آوای انفعالی مخرب [۱۲]. مدل دوم توسط ون دائن و لیپین ارائه شده است و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است:

<sup>۵</sup> - Hirschman

<sup>۶</sup> - Van-Dyne & LePine

- i. **آوای نوع دوستانه**<sup>۷</sup>: اکثر نظرات پژوهش‌گران در مورد آوا، آن را رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند، ون دائن و لپین [۲۸]، با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه شکلی از رفتار شهروندی سازمانی آن را رفتاری توصیف می‌کنند که تأکید بر بیان نظرات تحول محور بانگیزه رشد و بر اساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک‌مسابی، به‌جای انتقاد صرف از موقعیت دارد [۹].
- ii. **آوای تدافعی**<sup>۸</sup>: برای توصیف آوای تدافعی، از مفهوم‌سازی سکوت مطیع (سکوت بر اساس ترس) و سکوت تدافعی (سکوت بر اساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) که به ترتیب شبیه آوای مطیع و آوای تدافعی است کمک می‌گیریم. آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است، بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون ریسک است [۱۹].
- iii. **آوای مطیع**<sup>۹</sup>: آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به وجود آورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه مطرح‌شده می‌شود [۲۴].
- باشور و بورک<sup>۱۰</sup> [۷] معتقدند چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان قابل‌شناسایی است، نخست اینکه، آوا می‌تواند مخالفتی فردی قلمداد شود که در آن موضوع یا مشکل خاص مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد و درصدد جلوگیری از وخامت روابط بین مدیریت و کارکنان است. دوم اینکه، آوا می‌تواند بیان جمعی سازمان باشد که منبع مخالفت در ارائه قدرت به مدیریت است، مانند اتحادیه‌های کارگری. سوم اینکه، وجود چیدمان‌های آوایی باعث مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود که به بهبود بهره‌وری و کارایی منجر می‌شود که با تعهد بالا و مشارکت بالا همراه است. چهارم، آوا می‌تواند از طریق روابط متقابل موردعلاقه در قالب مشارکت بین کارکنان و مدیر باهدف بقا و پایداری طولانی‌مدت برای سازمان و کارکنانش بیان شود [۷].
- در پژوهش دوستدار و اسماعیل‌زاده، با هدف بررسی عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوای سازمانی پرداخته است. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که هر سه بعد عدالت بر آوای نوع دوستانه تأثیرگذار است اما تأثیر آن بر آوای مطیع و آوای تدافعی معنادار نیست [۱۲]. در مطالعه ای که اردلان و قنبری<sup>۱۱</sup> [۵] انجام دادند، به ارزیابی نقش رهبری تحول در بروز آوای سازمانی تحلیل بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخته شد یافته‌ها نشان داد که تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی و فناوری اطلاعات معنادار بوده است. در مطالعه دیگری تحت عنوان «تعیین تأثیر سرمایه اجتماعی و ادراک رفتارهای سیاسی سازمان بر سکوت و آوای سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب کشور» انجام داده است. نتایج نشان داد که کمبود سرمایه و وجود بیش‌ازحد رفتارهای سیاسی سازمان بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است به‌گونه‌ای که کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش رفتارهای سیاسی می‌تواند کارکنان را به سمت جو سکوت هدایت کند [۲۲].
- ژائو و جورج<sup>۱۲</sup> [۳۰] در پژوهش خود نشان دادند که آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند که مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. دترت و بوریس<sup>۱۳</sup> [۱۱] نیز بیان کردند که

<sup>۷</sup> - Kindly voice

<sup>۸</sup> - Defensive Voice

<sup>۹</sup> - Obedient vocation

<sup>۱۰</sup> - Bashshur & Burak

<sup>۱۱</sup> Ardalan

<sup>۱۲</sup> Zhou & George

کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخنگویی یا ابراز عقیده و نظرات خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد. بنابراین یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌هایی سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند [۲۵].

بنابراین، موضوع سکوت سازمانی و ایجاد کردن جوی مناسب برای آوای سازمانی و یافتن راه‌های رفع سکوت از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	محقق و سال	تحقیق	نتیجه‌گیری
۱	حمیدی‌زاده	سناریوهای آینده؛ واقعیت‌های جدید و آمادگی‌های امروز	تبیین نقشه آینده مطلوب، نشاط آور است.
۲	عزیزیان‌کهن <sup>۱۴</sup> [۶]	بررسی تأثیر عدالت با تعهد سازمانی با نقش میانجی آوای سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل	اثر آوای سازمانی بر تعهد سازمانی معنادار است
۳	دوستدار و اسماعیل‌زاده [۱۲]	بررسی عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوای سازمانی	هر سه بعد عدالت بر آوای نوع‌دوستانه تأثیرگذار است
۴	اردلان و قنبری [۵]	ارزیابی نقش رهبری تحول در بروز آوای سازمانی	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آوای سازمانی و فناوری اطلاعات معنادار بوده است.
۵	نقشبندی <sup>۱۵</sup> [۲۳]	تعیین تأثیر سرمایه اجتماعی و ادراک رفتارهای سیاسی سازمان بر سکوت و آوای سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب کشور	کمبود سرمایه بر آوای کارکنان اثرگذار است.
۶	ژانو [۳۱]	بررسی آوای کارکنان	آوای کارکنان تسهیل‌کننده نوآوری سازمانی است
۷	دترت و همکاران [۱۱]	ارتباط عملکرد کارکنان با آوای کارکنان	سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد
۸	هاوارد <sup>۱۶</sup> [۱۷]	ارتباط آوای سازمانی با تصمیم‌گیری در سازمان	تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادها و حل مسائل، منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریت می‌گردد

با توجه به آنچه در مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطرح شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوالات ذیل است:

- مدل مفهومی آوا سازمانی چگونه است؟
- عوامل و ویژگی‌های مؤثر در طراحی مدل آوای سازمانی کدام‌اند؟
- روابط بین این عناصر چگونه است؟

<sup>۱۳</sup> Detert & Burris

<sup>۱۴</sup> AzizianKohan

<sup>۱۵</sup> Naghshbandi

<sup>۱۶</sup> Howard

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی بوده و با روش دلفی انجام شده است. در روش دلفی در دور اول از یک پرسشنامه بدون ساختار استفاده می‌شود و در دوره‌های بعدی تبدیل به یک پرسشنامه با ساختار می‌شود و در نتیجه رویکرد این پژوهش ترکیبی از کیفی و کمی است. همچنین به منظور گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و مطالعه کتب و مقالات معتبر مربوطه و همچنین روش میدانی و مصاحبه و نظرسنجی استفاده شده است. پانل دلفی در این پژوهش شامل متخصصین، مدیران و خبرگان دانشگاهی و سازمان‌های دولتی با ویژگی‌های مشخص بوده است. اساتید و خبرگان دانشگاه از ویژگی‌هایی همچون دانش و تجربه در رشته مدیریت و سوابق پژوهشی در زمینه مرتبط با موضوع تحقیق اعم از نگارش مقاله، کتاب، راهنمایی و مشاوره رساله و پایان‌نامه، برگزاری سمینار و کنفرانس بوده‌اند و مدیران سازمان‌های دولتی نیز از ویژگی‌هایی همچون داشتن سابقه در سمت مدیر ارشد یا مدیر بخش منابع انسانی، دارای حداقل ۵ سال سابقه مفید کاری و تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. در نهایت تعداد ۴۳ نفر از افراد واجد شرایط از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و گلوله برفی به‌عنوان اعضای پانل دلفی انتخاب شدند. قابل ذکر است که روش دلفی شامل چندین دور (راند) بوده و دلفی کلاسیک معمولاً از چهار دور برخوردار است که به‌طور معمول به سه دور تعدیل می‌شود [۳]. در این پژوهش ابتدا در مرحله اول، موضوع و ابعاد آن تعریف شد و بر همین اساس، مطالعات و پیشینه موجود بررسی و ابعاد و شاخص‌های آوای سازمانی مشخص شد. سپس در مرحله دوم یا اجرای میدانی، اعضای پانل تعیین شد و سه دور روش دلفی از طریق مصاحبه و پرسشنامه به‌منظور گردآوری آراء و نظرات خبرگان در خصوص تعیین ابعاد و شاخص‌های مناسب آوای سازمانی به اجرا درآمد. در دور اول روش کیفی اقدام به ایجاد فهرستی از عوامل منابع انسانی مؤثر بر آوای سازمانی که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بودند برای تعیین میزان اهمیت آن‌ها در سازمان‌های دولتی در اختیار اعضا قرار گرفت. علاوه بر این از آن‌ها خواسته شد ایده‌های خود را درباره عواملی که در این فهرست نیستند، ارائه کنند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های آماری

ردیف	نوع تخصص	تعداد	درصد	سن	درصد	سابقه فعالیت	درصد	تحصیلات	درصد
				کمتر از ۳۰ سال	۶/۹۷	۱-۵	۰	کارشناسی	۱۱/۶۲
۱	مدیران	۱۸	۴۵/	۳۱-۴۰	۴/۶۵	۶-۱۰	۷	کارشناسی ارشد	۱۳/۹۵
				۴۱-۵۰	۲۰/۹۳	۱۱-۱۵	۸	دکتری	۱۶/۲۷
				۵۰ به بالا	۹/۳۲	۱۶ به بالا	۳		۲/۳۷
				کمتر از ۳۰ سال	-	۱-۵	۵	کارشناسی	-
۲	اعضای هیات علمی دانشگاه	۲۵	۵۵/	۳۱-۴۰	۱۶/۲۷	۶-۱۰	۷	کارشناسی ارشد	۶/۹۷
				۴۱-۵۰	۲۰/۹۳	۱۱-۱۵	۸	دکتری	۵۱/۱۹
				۵۰ به بالا	۲۰/۹۳	۱۶ به بالا	۱۰		۲۳/۲۴
	جمع	۴۳	۱۰۰	جمع	۴۳	جمع	۴۳	جمع	۱۰۰

در دور دوم، مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده بود، برای تعیین میزان اهمیت در اختیار اعضا قرار گرفت. در دور سوم، از اعضا درباره عواملی که اهمیت آن‌ها در دور اول و دوم خیلی زیاد تشخیص داده شد، مجدداً نظرسنجی می‌شود. این روش پس از اتفاق نظر مطلوب پایان یافت. قابل ذکر است که پرسشنامه پژوهش در دو مرحله و در دو مقطع زمانی در اختیار خبرگان قرار گرفت. با بررسی پیشینه و مطالعات نظری در حوزه آوای سازمانی پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای برای تعیین ابعاد و شاخص‌های آوای سازمانی تدوین گردید و در تمامی مراحل تعیین میزان اهمیت در قالب طیف لیکرت از ۱ (کاملاً ناموفق) تا ۷ (کاملاً موفق) به انجام رسیده است. همچنین در هر دور تلاش شد تا میانگین پاسخ‌های اعضا در دوره‌های پیشین به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان برسد. علاوه بر این به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی برای تنظیم داده‌ها و توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی و از آمار استنباطی برای استنتاج نتایج در نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

به منظور تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است که برای محاسبه هماهنگی درونی آن که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند بکار می‌رود. در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷۰ باشد، ابزار پژوهش پایا بوده و از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار است [۱۰]. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش به شرح جدول ۲ است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**فاز اول ارزیابی چارچوب پیشنهادی با استفاده از روش دلفی.** از طریق تحلیل مفاهیم، به روش‌ها و مسائل مطرح شده در مرور مبانی نظری موضوع، چارچوبی مفهومی برای تحقیق در مورد آوای سازمانی ایجاد شد. قسمتی از ایده مطرح شده با کمک نظرات خبرگان شرکت‌کننده در دور اول روش دلفی به دست آمد و در دوره‌های بعدی به ارزیابی چارچوب نهایی توسط خبرگان پرداخته شد.

جدول ۳. تاریخ توزیع پرسشنامه‌ها در بین شرکت‌ها در فاز ۱ ارزیابی

دور	توزیع پرسشنامه		گردآوری پرسشنامه	
	تاریخ توزیع	تعداد	تاریخ گردآوری	تعداد
اول	۱۳۹۷/۹/۲۵	۱۵	۱۳۹۷/۱۰/۵	۱۵
دوم	۱۳۹۷/۱۰/۸	۱۵	۱۳۹۷/۱۰/۱۸	۱۵
سوم	۱۳۹۷/۱۱/۲۵	۱۳	۱۳۹۸/۱/۵	*۱۳

\* در دور سوم ۲ نفر از شرکت‌کنندگان همکاری خود را متوقف کردند و تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده به ۱۳ عدد کاهش یافت.

**دور اول اجرای روش دلفی در فاز ۱ ارزیابی.** همان‌طور که قبلاً هم ذکر شد در دور اول، مفاهیم اولیه، مرور ادبیات، کارهای پیشین انجام گرفته و تشریح جزئیات آن‌ها در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت. اهداف چارچوب و کار تحقیقی انجام گرفته شده نیز جهت ارزیابی چارچوب تهیه شده در اختیار ایشان قرار گرفت. از هر یک از شرکت‌کنندگان درخواست شد که نظرات خود را آزادانه، به‌طور مستقل و جداگانه بیان کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌ها سازمان‌دهی، نظرات مشابه ترکیب و گروه‌بندی شدند و موضوعات تکراری و حاشیه‌ای حذف شد و همچنین پاسخ‌ها تا حد امکان خلاصه شدند.

جدول ۴. نتیجه اظهار نظر خبرگان در دور دوم اجرای روش دلفی در فاز ۱ ارزیابی

عوامل مؤثر بر آوای سازمانی			
پشتیبانی ایده‌های دیگران	ارائه ایده جدید	پشتیبانی از گروه به دلیل محافظت	بیان موافقت به خاطر ترس از

عوامل مؤثر بر آوای سازمانی			
برانگیخته شدن	از خود	٪۱۲,۵	٪۶۰
٪۳۷	٪۴۷		
موافقت همراه با ترس	بیان توضیحات که بحث را بر روی دیگران متمرکز کند	بیان نظر در مورد کار حتی در شرایط مخالفت از نظر	مطرح کردن ایده همراه با تغییر توجه به سوی دیگران
٪۴,۴	٪۱۰	٪۲۰	٪۱۳
بیان راه حل مشکلات با انگیزه	موافقت با گروه مبتنی بر خودکارآمدی پایین	موافقت بر اساس احساس تسلیم	سود رساندن به سازمان
مشکلات	٪۱۰	٪۶	٪۴۵
٪۳۶			
پیشنهاد دادن در مورد موضوعاتی که سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد		ایده های لازم برای تغییر بر مبنای تغییرات سازنده	بیان ایده های جدید به دلیل سود رساندن به سازمان
٪۲۶		٪۲۴	٪۲۴

**دور دوم اجرای روش دلفی در فاز ۱ ارزیابی.** پس از اصلاح و بهبود چارچوب با الهام از نتایج و پاسخ های پرسشنامه دور اول، از طریق پست الکترونیکی از شرکت کنندگان دور اول، جهت شرکت در دور دوم دعوت به عمل آمد و به هریک از آن ها ایمیلی ارسال شد. در دور دوم به شرکت کنندگان فرصت داده شد تا نظرات و جواب های دور اول خود و دیگر شرکت کنندگان را مطالعه و تحلیل کرده (با حفظ گمنامی افراد) و نظرات و پاسخ های خود را بازبینی کرده و در صورت لزوم اصلاح کنند نتایج پرسشنامه های دور دوم در جدول ۴ آمده است.

**دور سوم اجرای روش دلفی در فاز ۱ ارزیابی.** در دور سوم چارچوب پیشنهادی یک بار دیگر به منظور ارزیابی و اظهار نظر در اختیار خبرگان شرکت کننده در نظرسنجی قرار گرفت و پرسشنامه های دور دوم مجدداً در این دور در اختیار شرکت کنندگان قرار گرفت. فرآیند انجام این دور نیز مشابه دورهای قبلی بود. در دور سوم نیز به شرکت کنندگان فرصت داده شد تا پاسخ ها و نظرات خود را در صورت لزوم و بر اساس نظر جمعی سایر شرکت کنندگان اصلاح کنند (جدول ۵).

جدول ۵. نتیجه اظهار نظر خبرگان در دور سوم اجرای روش دلفی در فاز ۱ ارزیابی

عوامل مؤثر بر آوای سازمانی			
پشتیبانی ایده های دیگران	پشتیبانی از گروه به دلیل محافظت از خود	ارائه ایده جدید	٪۶۳
٪۶۳	٪۴۸	٪۱۲	
مطرح کردن ایده همراه با تغییر توجه به سوی دیگران	بیان توضیحات که بحث را بر روی دیگران متمرکز کند	بیان نظر در مورد کار حتی در شرایط مخالفت از نظر	٪۱۵
٪۱۵	٪۱۰	٪۲۲	
بیان راه حل مشکلات با انگیزه	موافقت با گروه مبتنی بر خودکارآمدی پایین	موافقت بر اساس احساس تسلیم	٪۴۸
سود رساندن به سازمان	٪۱	٪۶	
٪۴۸			
بیان ایده های جدید به دلیل سود رساندن به سازمان	پیشنهاد دادن در مورد موضوعاتی که سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد	ایده های لازم برای تغییر بر مبنای تغییرات سازنده	٪۲۳
٪۲۳	٪۲۲	٪۲۴	

**فاز دوم ارزیابی چارچوب پیشنهادی با استفاده از روش دلفی.** به منظور ارزیابی بهتر و دقیق تر چارچوب پیشنهادی، این چارچوب یک بار دیگر به خبرگان جهت تأیید نهایی ارائه شد. جهت ارزیابی و استفاده از



نظرات افراد خبره، لیستی ۱۶ نفری از این افراد تهیه شد که عمدتاً خبرگان و مدیران و متخصصان سازمانی را شامل می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶. سابقه کار خبرگان منتخب در فاز دوم ارزیابی چارچوب

نوع تخصص	تعداد افراد گروه	میانگین سابقه کار	میانگین تعداد دفعات شرکت در پروژه
اساتید دانشگاه که دارای تخصص در رشته مدیریت	۸	۱۴	۱۲
مدیرانی که دارای سابقه در سمت مدیر ارشد یا مدیر بخش منابع انسانی	۸	۱۲	۱۵

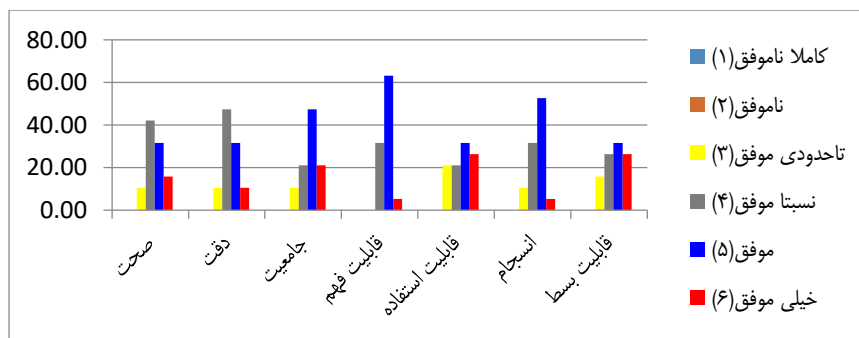
**دور اول اجرای روش دلفی به منظور ارزیابی چارچوب پیشنهادی در فاز ۲ ارزیابی.** در این مرحله مفاهیم اولیه، مرور ادبیات، کارهای پیشین انجام گرفته و همچنین چارچوب ارائه شده و تشریح جزئیات آن مشابه ارزیابی فاز ۱ در اختیار شرکت کنندگان قرار گرفت. اهداف چارچوب و کار تحقیقی انجام گرفته شده نیز جهت ارزیابی چارچوب تهیه شده در اختیار ایشان قرار گرفت. ارزیابی این مرحله از روش دلفی کاملاً توصیفی و بدون پرسشنامه انجام شد و هدف آن خلق ایده‌های جدید و انجام طوفان مغزی بود و صرفاً از شرکت کنندگان خواسته شد تا نظرات خود را پیرامون چارچوب پیشنهادی بیان کنند. با توجه به مسائل مطرح شده در پاسخ‌های جمع‌آوری شده ۷ معیار زیر از پاسخ‌های شرکت کنندگان در دور اول استخراج و انتخاب شد.

**دور دوم اجرای روش دلفی در فاز ۲ ارزیابی.** در دور دوم به شرکت کنندگان فرصت داده شد تا چارچوب را با جزئیات بیشتری بررسی کرده و نسبت به ارزیابی آن اقدام کنند. عوامل مذکور در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که به هریک امتیاز بدهند.

جدول ۷. محدوده امتیازات تعیین شده

عدد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
امتیازدهی	کاملاً ناموفق	ناموفق	تا حدودی موفق	نسبتاً موفق	موفق	خیلی موفق	کاملاً موفق

لازم به ذکر است که پایایی این پرسشنامه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴۷ برای آن به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه طراحی شده است



نمودار ۱. نتایج اظهارنظر خبرگان در دور دوم ارزیابی فاز ۲

**دور سوم اجرای روش دلفی در فاز ۲ ارزیابی.** در دور سوم چارچوب پیشنهادی یک بار دیگر به منظور ارزیابی و اظهارنظر در اختیار خبرگان شرکت کننده در نظرسنجی قرار گرفت. فرآیند انجام این دور نیز مشابه دورهای قبلی بود.

جدول ۸. میانگین و واریانس اظهارنظر خبرگان در دور دوم از فاز ۲ ارزیابی

قابلیت بسط	انسجام	قابلیت استفاده	قابلیت فهم	جامعیت	دقت	صحت
۴/۶۸	۴/۵۳	۴/۶۳	۴/۷۴	۴/۷۹	۴/۴۲	۴/۵۳
۱/۰۶	۰/۵۷	۱/۱۸	۰/۳۰	۰/۸۰	۰/۶۶	۰/۷۸
۱/۰۳	۰/۷۵	۱/۰۹	۰/۵۵	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۸

در دور سوم نیز به شرکت کنندگان فرصت داده شد تا پاسخها و نظرات خود را در صورت لزوم و بر اساس نظر جمعی سایر شرکت کنندگان اصلاح کنند. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵۳ برای آن به دست آمد که تأیید مجددی برای اثبات پایا بودن این پرسشنامه محسوب می شود.

جدول ۹. میانگین و واریانس اظهارنظر خبرگان در دور سوم از فاز ۲ ارزیابی

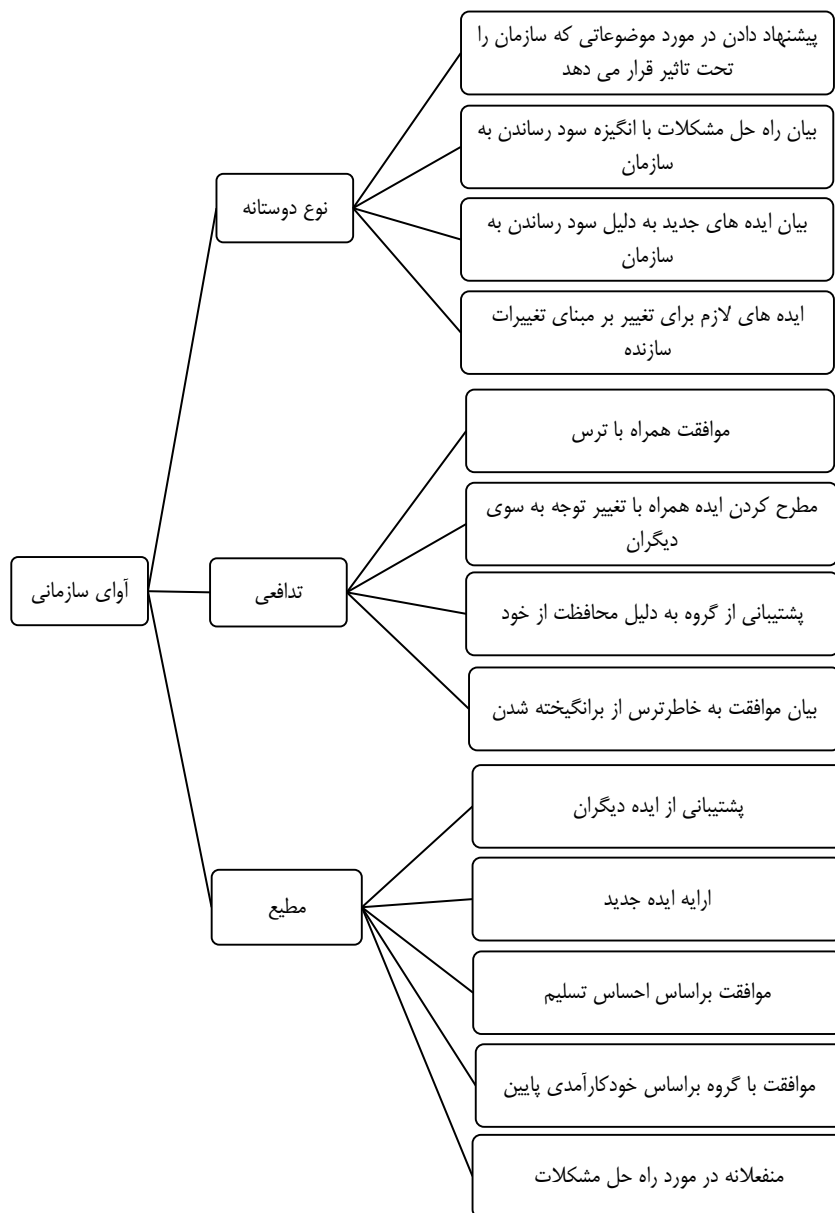
قابلیت بسط	انسجام	قابلیت استفاده	قابلیت فهم	جامعیت	دقت	صحت
۵/۱۶	۵/۲۱	۵/۱۶	۵/۱۱	۵/۲۱	۵/۲۱	۵/۲۶
۰/۸۷	۰/۲۷	۰/۷۶	۰/۳۰	۰/۴۸	۰/۳۸	۰/۳۰
۰/۹۳	۰/۵۲	۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۶۱	۰/۵۵

همان طور که در جداول ۸ و ۹ نشان داده شده است، واریانس و انحراف معیار امتیازهای داده شده محدود بوده که این موضوع نشان دهنده اجماع نظر خبرگان در امتیازدهی به فاکتورهای ارزیابی چارچوب پیشنهادی می باشد. با توجه به جدول ۸ می توان دریافت که واریانس نتایج دور سوم نسبت به دور دوم کاهش یافته است که این موضوع نیز نشان دهنده نزدیک تر شدن نظرات خبرگان در دور سوم نسبت به دور دوم است و این حالت همان هدف روش دلفی یعنی رسیدن به اجماع نظر است.

جدول ۱۰. مقایسه نتایج آماری دور دوم و دور سوم از فاز ۲ ارزیابی

تفاضل نتایج دور سوم و دور دوم از فاز ۲ ارزیابی						
قابلیت بسط	انسجام	قابلیت استفاده	قابلیت فهم	جامعیت	دقت	صحت
۰/۱۹	۰/۳۰	۰/۴۲	۰/۰۰	۰/۳۲	۰/۲۸	۰/۴۸
۰/۱۰	۰/۲۳	۰/۲۲	۰/۰۰	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۳۳

آوا به معنای انتقال اطلاعات بین دو طرف سخنگو (منبع) و هدف (دریافت کننده) به منظور بهبود امور است. در سال ۱۹۷۰ هیرچمان برای نخستین بار اصطلاح آوا را در مدل خود آوا، خروج و وفاداری مطرح نمود. وی بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی سه گزینه در پیش رو دارند. نخست، آن ها می توانند به سازمان خود وفادار مانده و به صورت خوش بینانه منتظر بهبود اوضاع باشند. دوم، آن ها می توانند سازمان را ترک کنند و سوم اینکه می توانند نظرات و ایده های خود را به منظور ایجاد تغییرات سازنده بیان دارند [۱۹]. با توجه به اینکه طبق بررسی مطالعات صورت گرفته، یک مدل جامع از آوای سازمانی وجود نداشت محقق در این پژوهش، به طراحی مدل پیشنهادی و تبیین آن پرداخت.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

## ۵. بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که سه مؤلفه، تدافعی، مطیع بودن و نوع دوستانه در آوای کارکنان مؤثر است. اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آوای نوع دوستانه را در نظر می‌گیرند. ون دائن و لپین [۲۷] رفتاری با نیت و قصد مثبت با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه به عنوان شکلی از رفتار شهروندی سازمانی آن را رفتاری توصیف می‌کنند که تأکید بر بیان نظرات تحول محور با انگیزه رشد و بهبود و بر اساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد؛ بنابراین این نوع خاص از آوا، رفتاری تعمدی، غیر انفعالی و دیگرخواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت‌رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد، آوای نوع دوستانه شبیه سکوت نوع دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ‌گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود.

در حقیقت، با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادها برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروند سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر به دلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (بخصوص آنهایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت می‌کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند؛ بنابراین آوای نوع دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت‌کنندگان آن، پدیده‌های مثبت تلقی نمی‌شود. همسو با نتایج حاصل هاوارد [۱۷] در پژوهش خود نشان داد که در آوای نوع دوستانه تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادها و حل مسائل، منجر به افزایش کیفیت تصمیمات مدیریت می‌گردد. همچنین دترت و بوریس [۱۱] نیز عنوان نموده‌اند که کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، سخنگویی یا ابراز عقیده و نظرات خود را یکی از مسئولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آن‌ها دارد. از سوی دیگر، آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است، بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه ریسک است؛

بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت‌خواهی، توجیه و انکار کردن به‌عنوان استراتژی‌های خود حفاظتی است 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 نظرات مرتبط با کار بر اساس ترس باهدف حفاظت از خود است. عبد صبور و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان در نقطه مقابل آوای آن‌ها قرار ندارد؛ زیرا شکل‌هایی از سکوت بیانگر خودداری عامدانه ایده‌ها، اطلاعات و عقاید از سوی کارکنان بود.

اردلان و قنبری [۵] در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بر آوای سازمانی مؤثر باشد رهبر سازمان می‌تواند با شناخت پارامترهای مؤثر، راهکارهای مناسب در ایجاد بیان نظرات‌سازنده کارکنان را تبیین گردد تا آنان احساس مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند. آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به وجود آورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. این نوع آوا رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه مطرح‌شده می‌گردد همچون دو آوای قبلی، این آوا نیز بر اساس اظهارات تعمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که نسبت به آن‌ها کمتر غیرانفعالی است.

نقش‌بندی [۲۲] دلیل این امر را کمبود سرمایه اجتماعی بیان می‌کند و معتقد است آوا سازمانی زمانی صورت می‌گیرد که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوعی خود منجر به افزایش ارائه‌ی آراء خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت که یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به‌خصوص بخش‌های منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار نظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند.

<sup>۱۷</sup> AbdSabur et al.

البته باید توجه داشت که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هرچه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشد، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و ایجاد کردن جوی مناسب برای آوای سازمانی و یافتن راه‌های رفع سکوت از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. لذا به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود که برای بروز آوا در سازمان، آموزش ارتباطات اثربخش و همچنین به وجود آوردن ایجاد احساس تشریک‌مساعی و نوع‌دوستی که کارکنان بتوانند به راحتی به بیان راه‌حلهایی برای تغییر به منظور سود رساندن به سازمان ارائه دهند؛ را مدنظر قرار داده، همچنین توصیه می‌شود، به تقویت روابط غیررسمی بین کارکنان و همسو نمودن اهداف آنها با اهداف سازمان بپردازند. همچنین جلساتی را با حضور کارکنان برگزار کنند و در این جلسات نظرات آنها را خواسته و این ذهنیت را در آنان ایجاد کنند که نقش مهمی در سازمان دارند.

## منابع

1. AbdSabur, F., Ravand, M., & Aghajani, S. (2015). Study of silence and organizational voice status and their causes in Tehran regional electricity company. 30th International Electricity Conference, Tehran.
2. Afkhami Ardakani, M. & Khalili, A. (2013). A review on the role of personality factors in formation of silence in knowledge personnel. *Public Management Researches*, 5 (18), 29-39.
3. Ahmadi, F., Nasiriani, Kh., & Abazari, P. (2008). Delphi technique: a tool in research. *Iranian Journal of Medical Education*.
4. Archibong, Ch.A. (2004). Technology, infrastructure and entrepreneurship: role of the government in building a sustainable economy. School of Business and Economics North Carolian A & T State University.322
5. Ardalan, M., Ghanbari, S., & Mohammadi, M. (2015). Evaluation the role of transformational leadership in the incidence of organizational Sounds "Analysis of the mediating role of ICT". *IT Management Studies*, 3(11), 1-24.
6. AzizianKohan, N. (2019). The effect of justice on organizational commitment with the mediating role of organizational voice (Case Study: Sport and Youth Administration of Ardabil Province). *Applied Research in Sport Management*, 7(3), 65-74.
7. Bashshur, Michael, R., & Burak, O. (2015). When voice matters a multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management* 41/5, pp. 1530-1554.
8. Bayrak Kok, S., & Sarikaya, B. (2016). Organizational voice behavior and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal* December 2016 edition, 12(35), 16-33.
9. Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, *Voice and silence in organizations*, 1, 34.
10. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Jahad Daneshgahi Publishing Organization.
11. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2017). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy Of Management Journal*, 50, 25-241.
12. Dostar, M., & Esmailzadeh, M. (2014). Organizational justice and its effects on employees voice and performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 143-163.
13. Elena Claudia Constantin, Cosmin Constantin Baias (2015). Employee Voice – Key Factor in Internal Communication». *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191 975 – 978
14. Farrokh, M., & Mosalmani, Gh. (2017). Investigating the effect of organizational justice on organizational commitment through the mediating role of organizational voice and silence. *Management Research in Iran*. 21(4), 34-21.
15. Hamidizadeh, Mohammad Reza (2018). AVA Theory, Third National Conference on organizational culture proceedings, Tehran: Iranian Management Association.
16. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
17. Howard, D.M. (2018). Singing synthesis and the Vocal Tract Organ, King, A., & Himonides, E. (Eds.). *Researching music, education, technology: critical insights. proceedings of the sempre MET2014*. London: International Music. 198-201
18. Hu, Y., Liping, Zh., Mengmeng, Zh., Jie, L., Phil, M., Haichao, S., & Dawei, W. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees, Willingness to Speak Out. *Acta Psychol. Sin.* 38 297–307

19. Kamaluddin, M., Syaifuddin, D. T., & Mahrani, S. W. (2015). Leader member exchange (LMX) as relationship mediation between organizational justice towards work motivation and organizational commitment management studies in *Development & Evolution*, 23 (72), 143-163.
20. Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202
21. Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Herman, H.M. T. (2015). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17/3, 382-40
22. Naghshbandi, S., Yousefi, B., & Zardoshtian, S. (2017). He effect of social capital on organizational silence of employees in sport and youth offices in west Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(2), 169-181.
23. Naqvi Moghadam, A., & Fahima, M. (2013). A comparative study of multi voice behavior in organizations, *Sepah Bank Quarterly*, 39-41.
24. Safary, M. (2016). The effect of organizational justice on organizational voice and organizational performance. *Third International Management Symposium Focusing on Sustainable Developmen. Commercial Management Journal*, 1(1). 55-70.
25. Salavati, A., Yarahmadi, Y., & Seyed Hashemi, S.N. (2014). Effective Communications and organizational silence in the country's banking network (Case Study: Sanandaj). *Government Management*, (3), 928-920.
26. Travis, D. J., Gomez, R. J., & Mor Barak, M. E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33, 46-68
27. Van Dyne, L., & LePine, J. (2005). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
28. Van-Dyne, L., Lepine, J.A. (2003). Voice & cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability». *Journal of Applied Psychology*, (86), 325-336.
29. Zarei Matin, H., & Fatemeh Taheri, A. (2012). Organizational silence: concepts, causes and consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*, 6(25), 58-11.
30. Zhou, J., & George, J. M. (2014). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice, *Journal of Applied Psychology*, 44, 682-96.