

(مقاله پژوهشی)

مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری

الهه حسینی^۱، سعید سعید اردکانی^۲، مهدی سبک رو^۳

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری بوده است. این پژوهش از نظر هدف توصیفی-پیمایشی و از نوع روش کیفی-کمی است. ابتدا از روش کیفی جهت دستیابی به مدل ساختاری تفسیری، مصاحبه نیمه ساختار یافته به صورت عمیق براساس نمونه‌گیری گلوله برفی صورت گرفته است. تعداد ۱۵ مصاحبه با توجه به سابقه کار و میزان آشنایی خبرگان با موضوع به اشباع نظری رسید. با استفاده از کدگذاری، ابعاد و مولفه‌های آوای اعضای هیئت علمی استخراج شد. در این بخش در ادامه مولفه‌های مورد تایید در پرسشنامه معادلات ساختاری تفسیری به خبرگان جهت دستیابی به مدل جامع آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران ارائه گردید. در بخش کمی جهت اعتبارسنجی مدل به دست آمده از پرسشنامه ۳۸ گزاره‌ای محقق ساخته با طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شد که روایی آن از روش روایی همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. جامعه آماری این بخش شامل ۹۰ عضو هیئت علمی می‌باشند که دارای حداقل ۵ سال سابقه اجرایی در برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه خود می‌باشند و حداقل یک مقاله را در حوزه آوای کارکنان به چاپ رسانده‌اند. نمونه مورد بررسی برای معادلات ساختاری براساس فرمول کوکران ۷۳ نفر محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ صورت گرفته است. نتایج بخش کیفی ده بعد ساختار سازمانی، رفتارهای مدیریتی، گروه و تیم، جو و محیط آوایی، عوامل قانونی، منابع انسانی، شخصیت، عوامل فرهنگی، تضاد و تعارض و ارتباطات را به عنوان ابعاد آوای اعضای هیئت علمی شناسایی کرده است. نتایج بخش کمی نشان داد که مقادیر آماره تی برای تمامی مسیرها از میزان استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر است و تمامی عوامل شناسایی شده بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران اثرگذار می‌باشد.

واژگان کلیدی: آوای کارکنان، رفتارهای مدیریتی، جو و محیط آوایی، مدل‌یابی ساختاری تفسیری.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۸/۰۳

۱. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه یزد

۲. استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد

۳. استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد (نویسنده مسئول msabokro@stu.yazd.ac.ir)

مقدمه

تغییرات سریع محیطی از مهم‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها است، رقابت گسترده و روزافزون باعث شده است که آن‌ها برای موفقیت به نوآوری مداوم بپردازند (سلام‌زاده، تاج‌پور و حسینی^۱، ۲۰۱۹). به همین جهت، زیربنای اقتصادهای صنعتی از محوریت منابع به سمت محوریت سرمایه‌های فکری جا به جا شده‌اند (کوسین و کالبورو^۲، ۲۰۱۳)؛ بنابراین لازم است تا مدیران سازمان‌ها هر چه بیشتر و بهتر با عوامل موفقیت و توسعه سازمان‌ها آشنا شده تا بتوانند با آگاهی بیشتر، سازمان خود را در راستای رسیدن به اهداف طراحی شده، مدیریت نمایند (آدلستین^۳، ۲۰۰۷). در واقع، همه‌ی سازمان‌ها برای رشد و بقای خود نیازمند اندیشه‌های نو و نظریات بدیع و تازه می‌باشند. افکار و نظریات جدید خون تازه‌ای به کالبد سازمان تزریق کرده و آن را از فنا و نابودی می‌رهانند (ژانگ، چن، لو و ژانگ^۴، ۲۰۱۷)؛ به همین جهت، پژوهشگران آوا را به عنوان روش و راهکاری تعریف می‌کنند که از طریق آن کارکنان تلاش می‌کنند تا در مورد مسائل مربوط به کارشان اظهارنظر کنند تا منافع خودشان، مدیران و کارفرمایانشان را تحت تاثیر قرار دهند (ویلکینسون، داندون، دوناگی و فریمن^۵، ۲۰۱۴).

رفتار آوا از سوی بسیاری از سازمان‌ها به خصوص سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند پذیرفته شده است؛ این سازمان‌ها به نظرات کارکنان خود نیازمندند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند (هالند، تیجر و دوناگی^۶، ۲۰۱۹). برای حفظ رشد مستمر و توسعه پایدار، سازمان‌ها باید رفتار آوای کارکنان را تقویت کنند. این رفتار می‌تواند به سازمان‌ها برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کیفیت خدمات کمک کند (گوزمن و ایسپیجو^۷، ۲۰۱۹). دانشگاه‌ها، به عنوان نبض خدمت رسانی یک جامعه که مسئولیت آموزش و پرورش را بر عهده دارند و به دلیل داشتن نقش‌های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس‌ترین و کلیدی‌ترین سازمان‌ها قرار دارند. لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند (چیت‌ساز، تاج‌پور، حسینی، خرم و زوریه^۸، ۲۰۱۹)؛ لذا، نیازمند نیروهایی مستعد و خلاق هستند تا بتوانند همراه تغییرات حرکت کنند. به گونه‌ای که این افراد بتوانند در تصمیم‌گیری‌های مسائل سازمانی دخیل شوند. بدیهی است هرچه منبع تصمیم‌گیری به منشأ مسأله نزدیکتر باشد، راه‌حل کاربردی‌تر خواهد بود. در واقع اگر دانشگاه‌ها فرصت ابراز نظر یا آوا را به اعضای خود بدهند، باعث می‌شود تا افراد با استعداد بتوانند به درک مشکلات سازمان کمک نموده و برای حل مشکلات آن‌ها، ایده‌های خلاقانه و جدید ارائه دهند. زمانی که اعضا 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 نمایند با ایده‌های خود برای سازمان مفید باشند، مطلوب هر سازمانی از جمله دانشگاه‌ها است (دوستار و اسماعیل-زاده، ۲۰۱۴). به همین دلیل دانشگاه‌ها نیازمند مدیران اخلاق‌گرا و عمل‌گرا می‌باشند که به کارکنان خود کمک کنند تا نبوغ خود را به نمایش گذارند و از ارائه ایده‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات تخصصی خود در مورد مسائل و مشکلات سازمان امتناع نکنند (رای و آگاروال^۹، ۲۰۱۸؛ ژو، لوی و لم^۹، ۲۰۱۵). به این علت که کارکنان از طریق آوا می‌توانند دانش، اطلاعات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند (نچانسکا، هوقس و داندون^{۱۰}، ۲۰۲۰). به علاوه، شنیدن آوای کارکنان از سوی مدیریت نشان از اعتماد به مدیریت در سازمان می‌باشد (نولان، گاراون و لینچ^{۱۱}، ۲۰۲۰). همچنین می‌توان این‌طور گفت که مشارکت کارکنان می‌تواند نقش اصلی در بهبود عملکرد دانشگاه داشته باشد (حسینی، سعیداردکانی و سبک‌رو، ۱۳۹۹). با وجودی که

1. Salamzadeh, Tajpour & Hosseini
2. Cossin & Caballero
3. Adelstein
4. Zhang, Chen, Lu & Zhang
5. Wilkinson, Dundon, Donaghey & Freeman
6. Holland, Teicher & Donaghey
7. Guzman & Espejo
8. Chitsaz, Tajpour, Hosseini, Khorram, & Zorrieh
9. Xu, Loi & Lam
10. Nechanska, Hughes & Dundon
11. Nolan, Garavan & Lynch

سیاست‌گذاری‌ها و راهبردها به سمت و سویی گرایش دارد که اعضای هیئت‌علمی کم‌ترین دغدغه را دارا بوده و تمام تلاش خود را معطوف به وظیفه و نقش حیاتی خود می‌کنند، اغلب این افراد از نبود شرایطی که بتوانند به راحتی ابراز عقیده کرده و نظرات خود را بیان کنند شاک و گله‌مندند و طبیعتاً همین امر روی آن‌ها تاثیر نامطلوب می‌گذارد (نیک‌مرام، یامچی، شجاعی، زهرانی و الوانی^۱، ۲۰۱۲؛ تانجیرا و رامانوجام^۲، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، موضوع آوای کارکنان به دلیل ارائه پیشنهادهای سازنده در فرآیند نوآوری، اصلاح خطاها و اشتباهات، بهبود فرآیندها و ارائه راهکارهایی جدید برای حل مسائل سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (حسینی، سعیدالدکانی و سبک‌رو، ۱۳۹۹). لذا، برای حفظ سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها و کاهش آثار منفی ناشی از سکوت سازمانی، شناخت عواملی که موجب بروز آوای اعضا می‌شود ضروری می‌باشد. بر همین اساس اعتقاد پژوهشگران بر این است که پژوهش در رابطه با آوای کارکنان در سال‌های اخیر به صورت تصاعدی افزایش یافته است (موویری، ویلکینسون و تس^۳، ۲۰۱۵)؛ اما شواهدی که نشان‌دهنده مدل جامع و یکپارچه باشد وجود ندارد (مک کلوسی و مک دانل^۴، ۲۰۱۸). آوای کارکنان معنای متفاوتی برای افراد مختلف دارد؛ بنابراین ساختن یک مفهوم جامع چندان سهل به نظر نمی‌رسد (گیلمن، رابی و پیمان^۵، ۲۰۱۵). به این دلیل که مفهوم‌سازی آن در میان رشته‌های مختلف متفاوت بوده است و منجر به عدم وجود چارچوب واحد در آوای کارکنان شده است (کوک، سربکایا و کوبان^۶، ۲۰۱۶). به همین جهت با درک و در صورت امکان حل این تفاوت‌های مفهومی، ممکن است نظریه‌های جدید درباره آوای کارکنان و مفاهیم عملی آن برای سازمان‌ها شناسایی شود؛ بنابراین، هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل مفهومی آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری می‌باشد.

مبانی نظری

امروزه آوای کارکنان، به عنوان راهبردهای ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است (موسی^۷، ۲۰۱۱). بیشتر پژوهش‌ها در مورد آوا در نظریه تبادل اجتماعی ریشه دارد (بلو^۸، ۱۹۶۴). نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که روابط با گذشت زمان تحول می‌یابد. این که چگونه یک رابطه برقرار می‌شود، بستگی به این دارد که طرفین از قوانین تبادلات خود پیروی کنند (کروپانزانو و میتچل^۹، ۲۰۰۵). در میان بسیاری از قوانین تبادلاتی، پژوهشگران بیشترین توجه را به قانون متقابل اختصاص داده‌اند (گولدر^{۱۰}، ۱۹۶۰). افرادی که احساس احترام می‌کنند به نوبه خود با همان میزان این احترام را تلافی می‌کنند (نگ و فلدمن^{۱۱}، ۲۰۱۲). بر اساس هنجار متقابل، نظریه‌پردازان تبادل اجتماعی معتقدند کارکنانی که از شغل خود راضی هستند یا کسانی که از لحاظ عاطفی نسبت به کارفرمایان خود متعهدتر هستند انگیزه بیشتری دارند تا پیشنهادهای تغییر محور و سازنده‌ای را ارائه کنند (چوی^{۱۲}، ۲۰۰۷). با این حال، هنگامی که انتظارات از طرف متقابل برآورده نمی‌شود، افراد تمایل به همکاری کمتری دارند و حتی ممکن است به دنبال مجازات کردن طرف مقابل باشند؛ بنابراین، تکریم و حفظ روابط متقابل در مبادله اجتماعی پیامدهای مهمی همچون بروز رفتار آوا برای سازمان دارد (چن، وانگ و لی^{۱۳}، ۲۰۱۸).

نظریه‌پردازان تبادل اجتماعی مفهوم آوا را به عنوان نوعی رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند؛ یعنی احتمال بیشتری دارد که کارکنان رغبت فراوانی داشته باشند تا از رفتار آوا استفاده کنند هنگامی که در روابط تبادلی قرار می‌گیرند که در آن اعتماد،

1. Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani & Alvani
2. Tangirala & Ramanujam
- 3 - Mowbray, Wilkinson & Tse
4. McCloskey & McDonnell
5. Gilman, Raby & Pyman
6. Kok, Sarikaya & Coban
7. Moaşa
8. Blau
9. Cropanzano & Mitchell
10. Gouldner
11. Ng & Feldman
12. Choi
13. Chen, Wang & Lee

احترام و رضایت وجود دارد (نگ و فلدمن، ۲۰۱۲). در همین راستا، آوای کارکنان در زمینه رفتار شهروندی دیدگاهی منحصر به فرد به خود اختصاص داده و علاوه بر آن بر اظهارنظرهای مستقیم از بالا، پایین و افقی که به طور صریح هدفشان سود رساندن به سازمان و گروه است، تأکید می‌کند (هو، ژو، ژاو، لی، مگیور، سان و وانگ^۱، ۲۰۱۸). همچنین آوای کارکنان به دو صورت مستقیم بین مدیریت و کارکنان از طریق مشارکت کارکنان یا به صورت غیرمستقیم توسط نمایندگان کارکنان اتفاق می‌افتد (کیم، مک دافی و پیل^۲، ۲۰۱۰).

آوای کارکنان اصطلاحی است که در سال‌های اخیر به طور فزاینده در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است (باری و ویلکینسون^۳، ۲۰۱۶). حتی سازمان‌های کوچک برنامه‌هایی رسمی و غیررسمی تهیه کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که مدیران نگرانی‌های کارکنان را درک می‌کنند و کارکنان می‌دانند که مدیران نگرانی‌های آن‌ها را خواهند شنید. سازمان‌های بزرگ‌تر برنامه‌های متعددی را برای ایجاد فرصت برای کارکنان برای بیان نگرانی‌های خود تهیه کرده‌اند و مدیران آموزش دیده برای پاسخگویی به این نگرانی‌ها دارند (ویلکینسون و فای^۴، ۲۰۱۱). ارائه سازوکارهای آوا برای کارکنان ممکن است مزایای مشخصی را برای کارفرمایان فراهم کند (لوین و میتچل^۵، ۱۹۹۲). همچنین آوا به اظهارنظر، اطلاعات و ایده‌های کارکنان درباره تغییر در سازمان اشاره می‌کند (اسلام، احمد و علی^۶، ۲۰۱۹). آوای کارکنان شامل بروز پیشنهادها، نظرات، نگرانی‌ها و ایده‌هایی درباره مسائل مربوط به کار با نیت بهبود محیط کار و فرآیندهای سازمانی است (گو، تانگ و جیانگ^۷، ۲۰۱۵؛ اسلام، احمد، علی و صدیق^۸، ۲۰۱۶). آوا بر بیان سازنده با قصد بهبود، به جای صرفاً انتقاد تأکید می‌کند (هو و همکاران^۹، ۲۰۱۸). آوا کمک می‌کند اعتماد به کارکنان تقویت شود و موجب می‌گردد که اعضا احساس کنند سازمان به آن‌ها احترام می‌گذارد و به مشارکت آن‌ها ارزش می‌گذارد و همین امر موجب افزایش رضایت آن‌ها از شغل‌شان می‌شود (کیم و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۸). به طور کلی، اصطلاح آوا به چگونگی توانایی کارکنان در مورد فعالیت‌های کاری و مسائل مربوط به تصمیم‌گیری در سازمانی که در آن کار می‌کنند، اشاره دارد.

آوای کارکنان از طریق مشارکت گروهی ممکن است با توجه به حوزه تصمیمات گرفته شده متفاوت باشد، میزان تأثیر کارکنان می‌تواند فراتر از حوزه مدیریت بوده و سطح سازمانی را که تصمیم‌گیری کلان در آن اتفاق می‌افتد را تحت تأثیر قرار دهد (ویلکینسون و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۴). در کل محتوای آوای کارکنان این است که کارکنان چگونه می‌توانند صرف نظر از کانالی که از طریق آن عمل می‌کنند - چه از طریق اعلام برنامه‌ها، حلقه‌های کنترل کیفیت، کار تیمی یا مذاکرات جمعی در مورد فعالیت‌های کاری اشتراک نظر داشته و در سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند تصمیم‌گیری کنند (باکسول، پرسل و رایت^{۱۲}، ۲۰۰۷). ایجاد گروه‌های کاری نیمه مستقل، کارکنان را در رابطه با تقسیم کار، برنامه‌ریزی، نظارت بر مشارکت، جریان و سرعت تولید و حتی طراحی مجدد نقش‌های کاری و تعیین هدف را که به شکل ایده آلی انگیزه بیشتری را برای مشارکت ایجاد می‌کنند، روشن می‌سازد (ولبورن^{۱۳}، ۲۰۱۱). این عوامل مرسوم برای آوا مورد توجه رویکرد مدیریتی یا رفتار سازمانی قرار گرفته است که بر روی مسائل مربوط به ارتباط کلامی افراد سازمان که برای مدیران بسیار سازنده است، تمرکز دارند (ویلکینسون و فای^{۱۴}، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، جهالت پلورالیسم نیز نمونه‌ای از رفتار آوا است زیرا افراد به جای دیدگاه‌های شخصی، در کنار نظرات مشترک گروه به گفتمان می‌پردازند (کوک و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۶).

زمانی که مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند با ارائه پیشنهاد در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، تعهد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد (آنیانگو، اوجرا و اوچیانگ^{۱۶}، ۲۰۱۵). همچنین، به منظور ترویج رفتار آوای کارکنان، سازمان‌ها باید به کارکنان، احساس

1. Hu, Zhu, Zhou, Li, Maguire, Sun, & Wang
2. Kim, MacDuffie & Pil
3. Barry & Wilkinson
4. Wilkinson & Fay
5. Lewin & Mitchell
6. Islam, Ahmed & Ali
7. Gu, Tang & Jiang
8. Boxall, Purcell & Wright
9. Welbourne
10. Anyango, Ojera & Ochieng

توانمندسازی، تعلق، اهمیت و فرصتی برای مشارکت بیشتر در روند تصمیم‌گیری ارائه دهند. از طرفی کارکنان در یک سازمان تنها با سرپرستان خود ارتباط برقرار نمی‌کنند، بلکه با همکاران خود ارتباطات دوستی ایجاد می‌کنند (برمن، وست و ریچر^۱، ۲۰۰۲). پس با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، به نظر می‌رسد که چنین حمایت‌هایی از سوی سازمان و سرپرستان (مدیران، رهبران و ...) کارکنان را تشویق به بروز ایده‌ها و نظرات خود در موقعیت‌های مختلف می‌کند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۹). در همین حال هارلوس (۲۰۰۱) اشاره می‌کند که برخی از مدیران "سندرم گوش ناشنوا" دارند که در آن تمام تلاش کارکنان برای حل مسائل و تغییر شرایط پیچیده کمتر مورد توجه مدیریت سازمان قرار می‌گیرد (هارلوس^۱، ۲۰۰۱). پس یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آوای سازمانی گشودگی رفتار مدیران می‌باشد (دترت و بوریس^۳، ۲۰۰۷). مدیران باعث می‌شوند که کارکنان ابتکار عمل داشته باشند، مسئولیت‌پذیر باشند و استقلال بیشتری در کار داشته باشند (کالشوون، دن هارتوگ و دی هوق^۴، ۲۰۱۳). کارکنانی که گمان می‌کنند مدیران قصد ندارند ایده، پیشنهادها و نظرات آنها را مورد توجه قرار دهند، انگیزه لازم برای بروز آوا را نخواهند داشت (داین، آنگ و بوترو^۵، ۲۰۰۳). به همین جهت، مدیران بایستی جوی منصفانه و ساختاری اصولی ایجاد کنند، به ایده‌های زیردستان خود گوش دهند و در روند تصمیم‌گیری به آنها بییوندند (سگنک^۶، ۲۰۱۷). همه این موارد می‌تواند منجر به ایجاد جوی در سازمان گردد که اعضای سازمان را تشویق به بروز آوا کند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۹).

ساختار سازمان مشخص کننده توزیع، اجرای اقتدار، قدرت و حقوق و مسئولیت‌های زیردستان است. همچنین منافع در تصمیم‌گیری، چه میزان اعمال نفوذ و مشارکت کارکنان و ارزش‌های اخلاقی سازمان و تعهدات اخلاقی کارکنان تعیین می‌کند (کافمن^۷، ۲۰۱۵). به همین جهت، توجه به ساختار سازمانی و تأثیر بالقوه خودارزیابی اصلی بر رفتارهای پیشگیرانه که ممکن است بقای سازمانی را در بازار پویای معاصر افزایش دهد، بسیار مهم است (اریا، والومبوا، موندیجار و چو^۸، ۲۰۱۷). شخصیت بر رفتارهای پیشگیرانه نظیر آوا تأثیر می‌گذارد. صفات شخصیتی یک رهبر بر سبک مدیریت تأثیر می‌گذارد و سبک مدیریت بر رشد آگاهی کارکنان تأثیر می‌گذارد. در مقایسه با سبک مدیریت کنترل و بوروکراسی، سبک‌های مدیریت مشارکتی و حمایتی، اعتماد و فرصت‌های شغلی را در تصمیم‌گیری سازمانی ایجاد خواهند کرد که آوای کارکنان را بیشتر تحریک می‌کند (یان^۹، ۲۰۱۸). در اصل، پژوهشگران استدلال می‌کنند که اگر به ادبیات موضوع نگاه شود، آوا به عنوان ترکیبی از انگیزه‌های فردی و هنجارهای سازمانی مطرح می‌شود (کوان و فارندال^{۱۰}، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، آوا یک پدیده نسبتاً پیچیده است، به ویژه در محیط‌های کاری چند فرهنگی که ارزش‌ها، عقاید، تجربیات و نگرش افراد کاملاً متفاوت است (افسر، شاهجان، شاه و واجید^{۱۱}، ۲۰۱۹). اگر کارکنان ایده یا اطلاعات مهمی برای به اشتراک گذاشتن با دیگران داشته باشند، ممکن است آن را به دلیل عدم درک فرهنگ دیگران، اولویت‌ها، نظرات مرتبط با فرآیندهای تغییر محور، خطرناک و استرس‌زا قلمداد کنند (چو و بارون^{۱۲}، ۲۰۱۶). این دیدگاه که از ادبیات سیستم کاری دارای عملکرد بالا منشأ شده، اغلب بر این باور است که هر آنچه که برای سازمان خوب است برای کارکنان هم خوب و پسندیده است (ادیسون^{۱۳}، ۲۰۰۵). در همین راستا، آوا می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای افزایش سود متقابل عمل بکند که با ایجاد همکاری اثربخش بین سرمایه و نیروی انسانی، افزایش رضایتمندی درازمدتی را در سازمان و رفاه اقتصادی کارکنان منجر شود (کوچان^{۱۴}، ۱۹۹۴). همچنین، آوای کارکنان در

1. Berman, West & Richter
2. Harlos
3. Detert & Burris
4. Kalshoven, Den Hartog & de Hoogh
5. Dyne, Ang & Botero
6. Sagnak
7. Kaufman
8. Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu
9. Yan
10. Kwon & Farndale
11. Afsar, Shahjehan, Shah & Wajid
12. Chou & Barron
13. Addison
14. Kochan

سازمان‌هایی که انتظار اجتناب از تعارض را دارند، دلسرد کننده است (پارک و ناواکیپهایتون^۱، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، ارزیابی و عملکرد سیستم‌های آوا با توجه به منابع قدرتی که توسط عاملان اصلی درون یک شرکت، بسیار متفاوت است (گولان، پتمور و ژو^۲، ۲۰۱۴). در شرکت‌های کوچکی که در آن روابط خانوادگی و پیوندهای شخصی نزدیکی بین مدیران و کارکنان وجود دارد، اغلب قوانین اشتغال و مقررات تعیین کانال‌های آوا و موفقیت یا شکست آن زیر پا گذاشته می‌شود (سمیر و اوزبیلینگ^۳، ۲۰۱۴).

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های گوناگونی، در داخل و خارج از کشور، در خصوص آوای کارکنان انجام شده است، اما کمتر به طراحی مدل مفهومی توجه شده است و به جز معدود مطالعاتی که غیرمستقیم موضوع این پژوهش را پوشش می‌دهند تاکنون مطالعه جامعی در خصوص طراحی مدل مفهومی آوای کارکنان انجام نگرفته است و به نظر می‌رسد در این حوزه خلأ مطالعاتی وجود دارد.

حسینی، سعیدالردکانی و سبک‌رو (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز) ضمن تاکید بر این که مکانیسم‌های آوا به صورت یکپارچه وجود ندارد، دریافتند که مهم‌ترین عامل جهت بروز آوا در سطح سازمانی، مدیریت و در سطح فردی، انگیزه می‌باشد.

کمانگر (۱۳۹۸)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین آوای سازمانی و اخلاق کاری با ابتکار سازمانی بین معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهر اردبیل دریافت که بین آوای سازمانی و اخلاق کاری با ابتکار سازمانی در بین معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهر اردبیل رابطه وجود دارد و اگر آوای سازمانی و اخلاق کاری معلمان افزایش یابد، ابتکار سازمانی قوی‌تر و اگر آوای سازمانی و اخلاق کاری معلمان پایین باشد، ابتکار سازمانی معلمان ضعیف خواهد شد.

الیاسی، امیرتاش و صفانی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود با عنوان تبیین تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با تاکید بر نقش میانجی آوای سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران) دریافتند که نیروی انسانی، به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود و اهمیت آن به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان، پیش از این به اثبات رسیده است. به همین جهت، بین آوای سازمانی و خرده مقیاس‌های آن با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین آوای سازمانی به عنوان میانجی در رابطه هویت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار می‌باشد.

یزدان‌شناس و حبیبی راد (۱۳۹۶)، در پژوهش خود با عنوان نقش ادراک از ویژگی‌های شغل و حمایت سازمانی در رابطه بین شخصیت فوق فعال و آوای کارکنان ضمن تأیید تأثیرگذاری شخصیت فوق فعال بر آوای کارکنان نشان داند استنباط کارکنان از ویژگی‌های شغل و نیز ادراک از حمایت سازمانی نقشی تعدیل‌کننده در رابطه مذکور ایفا می‌کنند به طوری که با افزایش استنباط مثبت کارکنان از ویژگی‌های شغل و حمایت سازمانی، تأثیرگذاری شخصیت فوق فعال بر آوای کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

قبرری، زندی، محمدی و احمدیان (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل‌اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو» به این نتیجه رسیدند که مدیران می‌توانند با تأکید بر چشم‌انداز اخلاقی، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات، زمینه‌ابراز ایده‌ها و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های کارکنان را فراهم آورند.

ذبیحی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین نوع سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی با آوای سازمانی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی تیپ شخصیتی A و B در مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قائم (عج) مشهد نشان داد که در هر دو تیپ شخصیتی بین سبک رهبری تبدالی و آوای سازمانی رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد اما این رابطه در تیپ شخصیتی B از شدت بیشتری نسبت به تیپ شخصیتی A برخوردار است.

1. Park & Nawakitphaitoon
2. Gollan, Patmore & Xu
3. Sameer & Özbilgin

چن، وانگ و لی (۲۰۱۸)، در پژوهش خود با عنوان مسائل معنی‌دار رهبری تحول‌گرا و آوای کارکنان: تأثیر معناداری شغلی درک شده دریافتند که کارکنان تحت رهبری تحولی که مشاغل خود را معنی‌دار می‌دانند درگیر رفتارهای صوتی بیشتری می‌شوند که در نهایت ممکن است به نفع سازمان‌ها باشد.

مووبری و زیدونیس^۱ (۲۰۱۵)، در پژوهش خود با عنوان بازارها در مقابل سرریزها در خروجی تحقیقات دانشگاه نشان دادند که ادبیات آوا مشخص می‌کند که معمولاً مدیریت بالا انتخاب‌های انتقادآمیز را در طراحی سیستم آوا کارکنان ایجاد می‌کند، اما این سیستم توسط سرپرستان و مدیران صف پیاده‌سازی و نگهداری می‌شود. اعتماد به مدیریت به‌عنوان توجه مهم به ایجاد شرایط حمایتی از ابراز مشخص شده است.

موریسون، ویلر-اسمیت و کامدار^۲ (۲۰۱۱)، در پژوهش خود با عنوان صحبت کردن به صورت گروهی: مطالعه سطح مقطعی جو آوایی و صدای گروهی نشان داند فضای آوا در هر گروه با گروه‌های دیگر متفاوت است و ظاهراً بعضی گروه‌ها در این فضا فقط سکوت می‌کنند درحالی‌که برخی دیگر فضایی شدیداً حامی آوا دارند.

بنابراین، سوالات مطرح شده در این پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. عوامل موثر بر آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری کدام اند؟

۲. مدل ارتباطی عوامل موثر بر آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری

تفسیری به‌منظور پیاده‌سازی این مفهوم کدام است؟

۱. مدل برازش شده عوامل موثر بر آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری

تفسیری به‌منظور پیاده‌سازی این مفهوم کدام است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری کاربردی است، از نظر هدف پژوهش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، میدانی بوده و در پائیز ۱۳۹۸ انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. در بخش کیفی جهت دستیابی به مدل ساختاری تفسیری، مصاحبه نیمه ساختار یافته به‌صورت عمیق با تکنیک 5w1h به دنبال پاسخ‌گویی به سوالاتی چون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی انجام گردیده است (ضیاء و همکاران، ۲۰۱۹). مصاحبه‌ها به‌طور هدفمند براساس نمونه‌گیری گلوله برفی صورت گرفت. تعداد ۱۵ مصاحبه با توجه به سابقه کار و میزان آشنایی خبرگان با موضوع به اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نگردید. کدگذاری در دو سطح کد اولیه و ثانویه انجام گرفت. در نهایت مولفه‌های حاصل از کدهای ثانویه در پرسشنامه معادلات ساختاری تفسیری قرار گرفت.

در بخش کمی پرسشنامه ۳۸ گزاره‌ای با مقیاس ۵ تایی لیکرت (۱. کاملاً مخالف، ۲. مخالف، ۳. نظری ندارم، ۴. موافق، ۵. کاملاً موافق) توزیع گردید. جامعه آماری بخش کمی شامل ۹۰ عضو هیئت‌علمی که دارای حداقل ۵ سال سابقه اجرایی در برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه خود می‌باشند و حداقل یک مقاله را در حوزه آوای کارکنان به چاپ رسانده‌اند، می‌باشند. نمونه مورد بررسی برای معادلات ساختاری براساس فرمول کوکران ۷۳ نفر محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی توسط نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ با رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام گردید. دلیل استفاده از این نرم‌افزار، عدم نیاز به نرمال بودن توزیع و قابلیت اجرا شدن آن برای حجم نمونه کمتر از ۲۰۰ تا نسبت به سایر نرم‌افزارهای موجود می‌باشد (کلین^۳، ۲۰۱۵). روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و سازه مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. برای سنجش روایی سازه از الگوی معادلات ساختاری^۴ و برای سنجش روایی محتوایی^۵ ابزار از نظرات اساتید و صاحب‌نظران آگاه به موضوع

1. Mowery & Ziedonis
2. Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar
3. Kline
4. Structural Equation Modeling
5. Content Validity

استفاده شده است. در صورتی که بین افراد مختلف در زمینه روایی آزمون توافق وجود داشته باشد، آن آزمون دارای روایی محتوایی است. در مقاله حاضر برای تعیین روایی محتوا، از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR¹) استفاده شد. جهت محاسبه این شاخص، پرسشنامه‌ای که بر اساس مولفه‌های مستخرج از جدول ۴ طراحی شده بود، به ۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مسلط بر حوزه آوای کارکنان فرستاده شد و با توضیح اهداف آزمون و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته شد تا هر یک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول ۱، نسبت روایی محتوایی محاسبه و جدول ۴ به دست آمد.

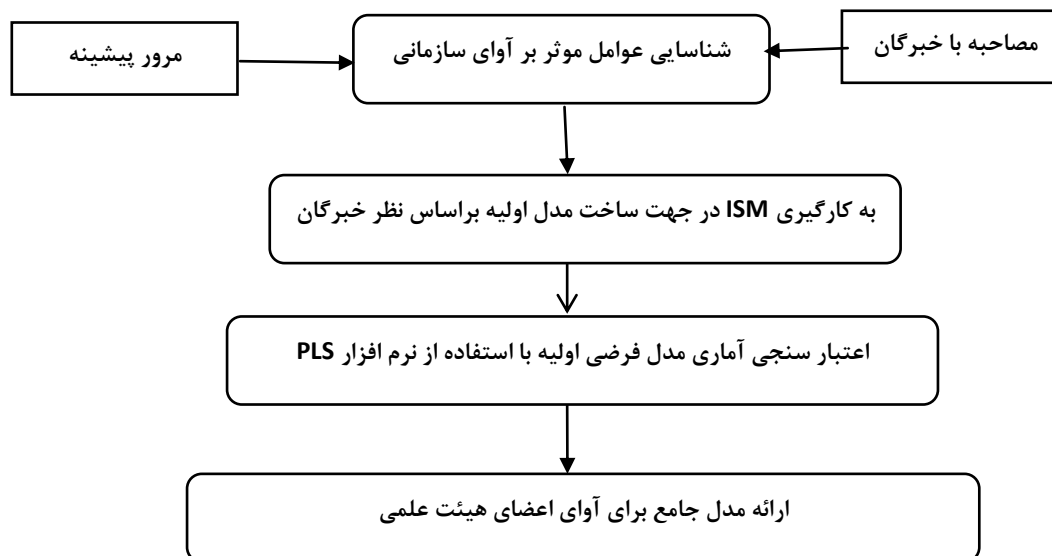
$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند}}{2} \quad (1)$$

$$\frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}$$

جدول (۱) حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

بر اساس جدول فوق، سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، باید از آزمون کنار گذاشته شوند، زیرا بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. از آنجا که در تحقیق حاضر تعداد متخصصین ۵ نفر است، با توجه به جدول ۳، گویه‌هایی که شاخص CVR آن‌ها زیر ۰/۹۹ است، از پرسشنامه حذف شدند. علاوه بر شاخص CVR که شاخص‌هایی را طبق نظر خبرگان حذف نمود، طی بحث و گفتگو با متخصصین، ضمن ذکر دلایل منطقی حذف برخی گویه‌ها، ادغام و هم‌پوشانی گویه‌ها نیز بررسی شد. به بیان دیگر عمده نظر خبرگان حاکی از تعداد بیش از حد مولفه‌ها و طولانی بودن آن‌ها و همچنین هم‌پوشانی برخی مولفه‌ها داشت. به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤالات مطرح شده در بخش سؤالات پژوهشی، طرح پژوهش حاضر به‌گونه‌ای طراحی شده است که سؤالات مطرح شده پاسخ مناسبی ارائه داده و درعین حال به‌طور مشخصی نحوه انجام مراحل پژوهش را نمایش می‌دهد.



شکل (۱) طرح تحقیق

برای دستیابی به مدل جامع در جهت پیاده‌سازی آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران و همچنین مشخص نمودن رابطه‌ی بین ابعاد از طریق مدل‌یابی ساختاری تفسیری بایستی براساس گام‌های مشخص شده عمل کرد:

گام ۱: شناسایی مولفه‌های مرتبط با آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران: در این راستا پژوهشگران با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای وسیع در حوزه آوای کارکنان و استفاده از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی که شامل اعضای هیئت‌علمی و اساتیدی که تجربه ریاست و معاونت در برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه را در کارنامه خود داشتند اقدام به شناسایی مولفه‌های مرتبط با آوای کارکنان با استفاده از روش دلفی نمودند. بر این اساس از بین ۷۸ مولفه شناسایی شده در نهایت تعداد ۳۵ مولفه مورد تأیید جمعی خبرگان قرار گرفت.

گام ۲: به کارگیری مدل ساختاری تفسیری در جهت ساخت مدل اولیه در جهت طراحی مدل مفهومی آوای کارکنان براساس نظر خبرگان دانشگاهی: مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) فرآیند یادگیری تعاملی است که توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۳ معرفی شد. در واقع نام‌گذاری تفسیری این تکنیک از آن جهت می‌باشد که ISM یک قضاوت گروهی بوده و در آن تصمیم‌گیری می‌شود که کدام عوامل و چگونه با یکدیگر در ارتباط باشند (آلویی، دولمین و مینینو، ۲۰۱۲). روش‌شناسی ISM کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم می‌کند. مدل ISM، روابط درونی بین متغیرها را تشخیص می‌دهد و تأثیر یک متغیر را بر سایر متغیرها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. همچنین ISM می‌تواند به اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم اقدام کند که کمک شایانی به مدیران، برای اجرای بهتر مدل طراحی شده می‌کند. برای دستیابی به مدل موردنظر پژوهش از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری دارای چهار بعد است:

الف) شناسایی ابعاد: در این راستا پژوهشگران با استفاده از مرور پیشینه در حوزه آوا و به طور خاص آوای کارکنان و همچنین با استفاده از نظرات ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی اقدام به شناسایی عوامل موثر بر مفهوم مورد بررسی نمودند. بر این اساس ۲۳ بعد از میان تمامی مقالات مرتبط با موضوع حاضر شناسایی شد. از آنجا که ابعاد شناسایی شده به صورت پراکنده و گاهی مبهم دسته‌بندی شده است پژوهشگران با تشکیل گروه کانونی به جرح و تعدیل آن‌ها به منظور یکسان‌سازی برداشت‌ها پرداختند. بر این اساس عوامل نهایی موثر بر آوای کارکنان به ۱۰ عامل کاهش پیدا کرد که در جدول ۳ مشخص شده است.

ب) تهیه پرسشنامه و تکمیل آن توسط خبرگان دانشگاهی: ابزار استفاده شده در این مرحله، پرسشنامه‌ای متشکل از ۱۰ عامل شناسایی شده نهایی است که از پاسخ‌دهندگان که شامل ۱۵ تن از خبرگان می‌باشد، خواسته شده است تا با مقایسه دوبه‌دو عوامل، رابطه آن‌ها (عدم وجود رابطه‌ها، وجود رابطه یک‌طرفه، وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند.

ج) تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری: رابطه میان عوامل موثر بر آوای کارکنان با استفاده از این ماتریس به دست می‌آید. برای به دست آوردن این ماتریس از روابط جدول ۱ استفاده می‌شود:

جدول (۲) اگر i منجر به j شود V اگر j منجر به i شود A تاثیر دوطرفه X عدم وجود رابطه: O

T	G	F	C	j /	i
$O(۴)$	$X(۳)$	$A(۲)$	$V(۱)$		X

۱- X منجر به C شده است $۲-F$ منجر به X شده است $۳-$ هم G باعث X شده و هم X باعث G $۴-$ بین X و T رابطه‌ای نیست.

د) ایجاد ماتریس دست‌یابی اولیه: این ماتریس بر مبنای ماتریس خود تعاملی و با استفاده از رابطه‌های زیر تشکیل می‌شود:

۱. اگر خانه (j,i) در ماتریس خود تعاملی نماد V گرفته است خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i,j) عدد صفر می‌گیرد.

۲. اگر خانه (j,i) در ماتریس خود تعاملی نماد A گرفته است خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i,j) عدد یک می‌گیرد.

۳. اگر خانه (j,i) در ماتریس خود تعاملی نماد X گرفته است خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i,j) عدد یک می‌گیرد.

۴. اگر خانه (j,i) در ماتریس خود تعاملی نماد O گرفته است خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه (i,j) عدد صفر می‌گیرد.

ه) تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی: با در نظر گرفتن رابطه تعاملی بین عناصر لازم است، ماتریس دست‌یابی اولیه بایستی سازگار شود. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان $K+1$ رساند؛ به طوری که حالت پایدار برقرار شود ($M^k = M^{k+1}$). بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد که به صورت (1^*) نشان داده می‌شود.

ی) تعیین روابط و سطح‌بندی بین مولفه‌ها: پس از تعیین مجموعه قابل دست‌یابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) برای هر عنصر و تعیین مجموعه قابل دست‌یابی (مجموعه‌ای است که در آن سطرها ماتریس دست‌یابی نهایی به صورت یک ظاهر شده باشند) برای هر عنصر و مجموعه مقدم (مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند) با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست خواهد آمد. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دست‌یابی یکسان باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر تعیین می‌شود. براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دست‌یابی نهایی، مدل پژوهش ترسیم گردید. باید خاطر نشان کرد که در این پژوهش برای پر کردن پرسشنامه‌های معادلات ساختاری تفسیری از نظر ۱۵ تن از خبرگان استفاده شده است. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- وابستگی، جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. براساس این دو عامل، چهار گروه از عناصر قابل شناسایی خواهند بود که شامل متغیرهای خودمختار، مستقل، پیوندی و وابسته می‌باشد.

گام ۳: اعتبار سنجی آماری مدل فرضی اولیه با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس: مدل ایجاد شده از طریق ISM فاقد اعتبار آماری می‌باشد و از طرفی نیز از آن جا که در طراحی مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران

مدلی ارائه نشده است استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ساخت مدل و تست مدل به تنهایی ناممکن یا مشکل می‌باشد. از این رو جهت این دو مدل می‌توانند در کنار یکدیگر به عنوان مکمل عمل نمایند و ضعف‌های یکدیگر را پوشش دهند. آن چه که این پژوهش را متمایز می‌کند کاربرد همزمان این دو تکنیک پرکاربرد در مدیریت می‌باشد که می‌تواند به درستی ضعف‌های یکدیگر را پوشش و به طور وسیع در ساخت مدل‌هایی جامع و کاربردی استفاده شوند. در این پژوهش از نرم‌افزار پی ال اس برای تست حاصل از مدل اولیه حاصل شده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است.

گام ۴: ارائه مدلی جامع برای آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران: پس از تست مدل و تأیید آن می‌توان به پیاده‌سازی این مفهوم نوین از سوی دانشگاهیان اقدام نمود.

یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در این بخش در دو بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گرفت، یافته‌های پژوهش به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می‌شوند.

بخش کیفی: براساس آنچه بیان شد در گام اول پژوهشگران با مرور پیشینه در حوزه مورد مطالعه و همچنین مصاحبه با خبرگان عوامل موثر بر آوای کارکنان را در سطوح مختلف مشخص نمودند. از آنجا که عوامل شناسایی شده به صورت پراکنده در هر پژوهش و از سوی هر محقق شناسایی شده بود، بنابراین نیاز به دسته‌بندی نوینی به منظور دستیابی به هدف پژوهش بود. بدین منظور با تشکیل گروه کانونی با خبرگان دانشگاهی در نهایت ۱۰ عامل شناسایی گردید که در جدول ۳ مشخص شده است. پس از مشخص شدن ۱۰ عامل نهایی پژوهشگران به طراحی پرسشنامه مدل‌یابی ساختاری تفسیری در میان خبرگان دانشگاهی پرداختند.

جدول (۳) ابعاد و مولفه‌های آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران (نتایج محقق)

سیاست‌های درب‌های باز	ارتباطات و شبکه‌سازی	عدم شفافیت اطلاعاتی	تضاد و تعارض
تسهیل ارتباطات بین مدیریت و اعضا		تفاوت سلیقه مدیریت و کارکنان	
اشتراک‌گذاری دانش و تجربه		تعارض اهداف مدیریت و کارکنان	
کیفیت روابط سرپرست و زیردست	عوامل فرهنگی	ماهیت جو کاری	جو و محیط آوایی
ویژگی‌های فرهنگی اعضا		ارزیابی شرایط بدون تحمیل ارزش‌های خود	
فرهنگ پذیرش ایده‌های نو		سیاست‌های تشویق نظرات سازنده	
فرهنگ حمایت از خلاقیت و نوآوری	مدیریت منابع انسانی	داشتن تخصص در زمینه‌های گوناگون	ساختار سازمانی
اعضا دائم در مقابل اعضا موقت		اندازه و استراتژی‌های سازمان	
صحبت‌های صادقانه در رابطه با خسارات کاری		تجدید ساختار و بازنگری مجدد	
موقعیت و گردش مالی نیروی کار		بکارگیری فناوری نو	
بهره‌وری و بهبود عملکرد اعضا	عوامل قانونی	ریسک‌پذیری	ویژگی‌های شخصیتی
عدم وجود قوانین		استقلال	
مقررات زدایی		تعهد عاطفی و انگیزه درونی	
تعدد قوانین و مقررات		خودپنداری و اعتمادبنفش	
حضور مدیر به صورت منظم در جلسات	رفتارهای مدیریتی	مسئولیت‌پذیری	گروه و تیم
		تشویق کار گروهی	

حمایت مدیریت از انتقادهای کارکنان		تعداد و ترکیب اعضا
سبک‌های رهبری		اندازه و ساختار گروه

همان‌طور که از جدول ۳ مشخص می‌باشد، ۱۰ بعد با عناوین ساختار سازمانی (بعد یک با پنج مولفه)، مدیریت (بعد دو با سه مولفه)، گروه و تیم (بعد سوم با سه مولفه)، جو و محیط آوایی (بعد چهارم با پنج مولفه)، عوامل قانونی (بعد پنجم با چهار مولفه)، منابع انسانی (بعد ششم با چهار مولفه)، شخصیت (بعد هفتم با پنج مولفه)، تضاد و تعارض (بعد هشتم با پنج مولفه)، ارتباطات (بعد نهم با چهار مولفه) و عوامل فرهنگی (بعد دهم با سه مولفه) از طریق نظر خبرگان تأیید شد. پس از جمع‌آوری و استفاده از روش مد براساس بیشترین فراوانی، ماتریس تعاملی ساختاری به دست آمد که در نهایت پژوهشگران به جدول ۴ رسیدند.

جدول (۴) ماتریس دستیابی نهایی (نتایج محقق)

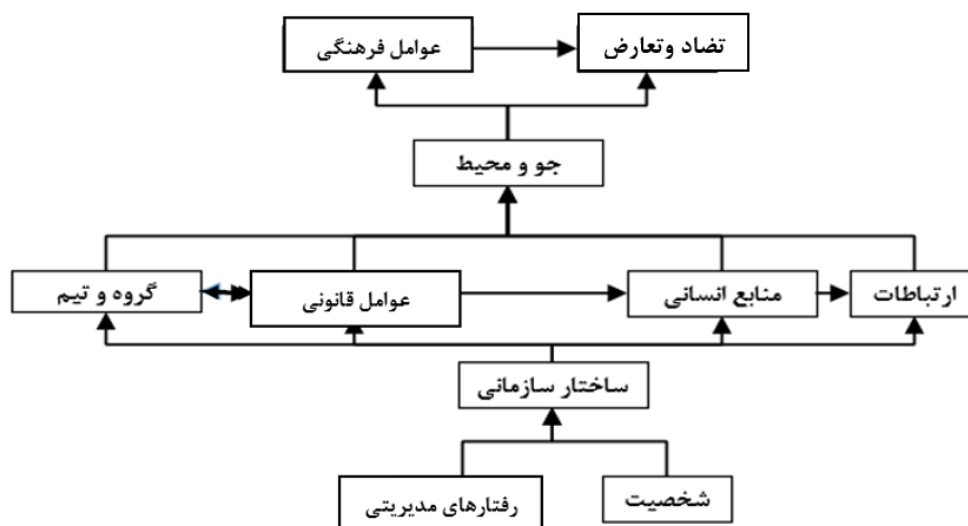
مولفه ها	(OS)	(MB)	(GT)	(EN)	(LF)	(HR)	(CH)	(CON)	(CO)	(CU)	نفوذ
ساختار سازمانی (OS)	۱	۰	۱	*۱	۱	۱	۰	*۱	۱	۱	۸
رفتارهای مدیریتی (MB)	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
گروه و تیم (GT)	۰	۰	۱	*۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۱	۷
جو و محیط آوایی (EN)	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۳
عوامل قانونی (LF)	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
منابع انسانی (HR)	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
شخصیت (CH)	*۱	۱	۱	۱	*۱	۰	۱	۱	۱	*۱	۹
تضاد و تعارض (CON)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
ارتباطات (CO)	۰	۰	۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	۱	۱	۷
عوامل فرهنگی (CU)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
وابستگی	۳	۲	۷	۸	۷	۶	۱	۹	۷	۹	۹

با استفاده از جدول فوق ماتریس دستیابی اولیه تشکیل داده شد و سپس جدول دستیابی نهایی براساس آن به دست آمد که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۵) تعیین سطوح مدل (نتایج محقق)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه مقدم	مجموعه دستیابی	مولفه ها
۴	OS	OS,MB,CH	OS,GT,EN,LF,HR,CON,C O,CU	ساختار سازمانی (OS)
۵	MB	MB,CH	OS,MB,GT,EN,LF,HR, CON,CO,CU	رفتارهای مدیریتی (MB)
۳	GT,LF,HR, CO	OS,MB,LF,HR,CH,CO,G T	GT,EN,LF,HR, CON,CO,CU	گروه و تیم (GT)
۲	EN	OS,GT,EN,MB,LF,HR,C H,CO	EN, CON,CU	جو و محیط آوایی (EN)
۳	GT,HR,LF, CO	OS,MB,GT,LF,HR,CH,C O	GT,EN,LF,HR, CON,CO,CU	عوامل قانونی (LF)
۳	GT,LF,HR, CO	OS,MB,GT,LF,HR,CO	GT,EN,LF,HR,MO,CO,C U	منابع انسانی (HR)
۵	CH	CH	OS,ME,GT,EN,LF,CH, CON,CO,CU	شخصیت (CH)
۱	CON	MB,GT,EN,LF,HR,CH, CON,CO	CON	تضاد و تعارض (CON)
۳	GT,LF,HR, CO	OS,MB,GT,LF,HR,CH,C O	GT,EN,LF,HR, CON,CO,CU	ارتباطات (CO)
۱	CU	OS,MB,GT,EN,LF,HR,C H,CO,CU	CU	عوامل فرهنگی (CU)

تعیین سطح ابعاد: برای تعیین سطح ابعاد مطابق با آن چه که در مرحله قبل گفته شد نیاز به شناسایی، مجموعه قابل دستیابی مقدم و مشترک می‌باشد که در جدول ۵ مشخص شده است. ترسیم مدل ساختاری تفسیری و نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، براساس جدول ۴ و مدل ساختاری تفسیری به صورت شکل ۳ ترسیم شده است همان‌طور که در شکل ۳ مشخص شده است مدل آوای سازمانی در پنج سطح طبقه‌بندی شده است.



شکل (۳) مدل ساختاری تفسیری آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران (نتایج محقق)

برای ترسیم نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، از مقادیر نفوذ و وابستگی ماتریس دستیابی نهایی (جدول ۴) استفاده شده که در شکل ۴ مشخص گردیده است.

قدرت نفوذ	9	ناحیه مستقل	ناحیه پیوندی						
	8	OS, MB, CH	GT, LF, HR, CO						
	7								
	6								
	5	ناحیه خودمختار	ناحیه وابسته						
	4	EN, CON, CU							
	3								
	2								
	1								
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

وابستگی

شکل (۴) نمودار نفوذ - وابستگی (نتایج محقق)

بر این اساس می توان ضمن پی بردن به ماهیت عوامل به شناخت بهتر متغیرها با توجه به نمودار نفوذ - وابستگی تحلیل زیر را انجام داد:

ناحیه خودمختاری: ابعادی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از مدل جدا می شوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با مدل هستند؛ که در مدل مورد بررسی این پژوهش این گونه ابعاد وجود ندارد که این موضوع بیانگر ارتباط قوی ابعاد با یکدیگر در مدل آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران است.

ناحیه وابسته: ابعادی که دارای قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی قوی هستند که این ابعاد به طور عمده نتایج مدل می باشند که برای ایجاد آن ها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن ها کمتر می توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. در مدل مورد بررسی ابعاد جو و محیط آوایی، تضاد و تعارض و عوامل فرهنگی در این ناحیه قرار می گیرند.

ناحیه پیوندی: متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی بالا باشند در این ناحیه قرار می گیرند. متغیرهایی که در این ناحیه قرار می گیرند، ثباتی ندارند هر تغییری که روی آن ها صورت گیرد هم روی خود آن ها و هم دیگر متغیرها اثر می گذارد. طبق نتایج این مقاله ابعاد گروه و تیم، عوامل قانونی، ارتباطات و منابع انسانی در این ناحیه قرار می گیرند.

ناحیه مستقل: متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ بالا اما وابستگی پایین هستند در این ناحیه قرار می گیرند. با توجه به این که این ها متغیرهای کلیدی هستند که زیربنای مدل را شکل می دهند و برای شروع کارکرد سیستم باید در وهله اول به آن ها توجه شود. در این مدل ابعاد رفتارهای مدیریتی، شخصیت و ساختار سازمانی در این ناحیه قرار گرفته اند. حال با توجه به اهمیت ناحیه مستقل در شکل ۴ و همچنین براساس شکل ۳ می توان توجه مدیران را به ترتیب به موضوعات شخصیت، رفتار مدیریتی و ساختار سازمانی به منظور دستیابی به آوای اعضای هیئت علمی سوق داد.

برای اعتبارسنجی مولفه های شناسایی شده در پاسخ به سوال سوم پژوهش، فرضیه های پژوهش به صورت زیر تدوین شده اند:

۱. جو و محیط آوایی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۲. ویژگی های شخصیتی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۳. عوامل فرهنگی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۴. گروه و تیم بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۵. رفتارهای مدیریتی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۶. تضاد و تعارض بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.

۷. ساختار سازمانی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۸. ارتباطات و شبکه‌سازی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۹. مدیریت منابع انسانی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.
۱۰. عوامل قانونی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر معنادار دارد.

بخش کمی: برای پاسخگویی به فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار پی ال اس ۳ با روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این راستا، به منظور طراحی پرسشنامه آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران از نظر خبرگان استفاده شده است. پرسشنامه ۳۸ گزاره‌ای با طیف پنج‌تایی لیکرت حاصل از مولفه‌های مورد تائید خبرگان طبق جدول ۳ تدوین گردید؛ که پس از تایید روایی و پایایی پرسشنامه مزبور به ۷۳ نفر نمونه آماری به صورت حضوری و آنلاین توزیع گردید. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه کمی در این بخش از لحاظ جنسیت ۸۷ درصد مرد و ۱۳ درصد زن بوده‌اند؛ از نظر سنی ۸ درصد در رده سنی ۲۵-۳۵، ۳۵، ۲۷ درصد در رده ۳۵-۴۵ و ۶۵ درصد باقی مانده بالاتر از ۴۵ سال بوده‌اند. از نظر سابقه اجرایی ۶۳ درصد دارای سابقه زیر ۱۰ سال و ۳۷ درصد دارای سابقه بیشتر از ۱۰ سال بوده‌اند. همچنین به منظور بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیات از رویکرد سه مرحله‌ای شامل برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی پژوهش استفاده گردید.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری

در بررسی مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری استفاده می‌گردد. در بررسی پایایی از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و قابلیت اطمینان استفاده می‌شود (جدول ۶). در این پژوهش علاوه بر این سه معیار به منظور بررسی روایی از دو معیار روایی همگرا و واگرا نیز استفاده شده است. به منظور تعیین روایی همگرا^۱ از شاخص میانگین انحراف معیار استخراج شده^۲ (AVE) استفاده شده است که طبق نظر فورنل و لاکر، استاندارد بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس توسعه یافته مناسب می‌باشد (نیکرفتار، حسینی و مقدم^۳، ۲۰۱۷). میانگین انحراف معیار استخراج شده برای متغیرها در این پژوهش بالاتر از ۰/۵ و بیانگر روایی همگرای بالای آن است. همچنین پایایی ابزار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۴ سنجیده شد. طبق نظر فورنل و لاکر، استاندارد بالای ۰/۷ برای پایایی مناسب می‌باشد (سبکرو، تاج‌پور و حسینی^۵، ۲۰۱۸). در این پژوهش میزان آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بیشتر می‌باشد و از این جهت متغیرهای پژوهش دارای پایایی مناسب می‌باشند. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول ۶ آمده است که نشان از پایایی و روایی مناسب سوال‌های پژوهش دارد.

جدول (۶) آلفای ترکیبی، کرونباخ و روایی همگرا (نتایج محقق)

AVG	پایایی ترکیبی	قابلیت اطمینان	آلفای کرونباخ	
۰/۶۶۷	۰/۸۷۵	۰/۹۰۹	۰/۸۷۵	جو و محیط آوایی
۰/۷۸۲	۰/۹۵۳	۰/۹۶۲	۰/۹۵۲	شخصیت
۰/۶۷۳	۰/۹۴۱	۰/۹۴۹	۰/۹۳۹	عوامل فرهنگی
۰/۶۷۹	۰/۸۵۵	۰/۸۹۴	۰/۸۴۲	گروه و تیم
۰/۸۶۴	۰/۸۵۲	۰/۹۲۷	۰/۸۴۳	رفتارهای مدیریتی

1. Convergent validity
2. Average Variance Extracted
3. Nikraftar, Hosseini & Moghaddam
4. Composite Reliability
5. Sabokro, Tajpour & Hosseini

تضاد و تعارض	۰/۹۲۸	۰/۹۴۹	۰/۹۳۳	۰/۸۲۴
ساختار سازمانی	۰/۹۰۵	۰/۹۲۹	۰/۹۰۷	۰/۷۲۴
ارتباطات	۰/۸۵۳	۰/۹۰۱	۰/۸۵۹	۰/۶۹۵
آوای سازمانی	۰/۸۹۹	۰/۹۲۳	۰/۹۰۲	۰/۶۶۶
منابع انسانی	۰/۹۳۱	۰/۹۴۸	۰/۹۳۳	۰/۷۸۵
عوامل قانونی	۰/۸۹۳	۰/۹۲۶	۰/۸۹۶	۰/۷۵۸

برای سنجش روایی واگرا از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است. هم‌چنین با توجه به این که مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از میزان همبستگی متغیر موردنظر با دیگر متغیرهاست، در صورتی روایی واگرا قابل قبول است که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند (تاج‌پور، حسینی و مقدم، ۲۰۱۸). طبق جدول ۷ می‌توان گفت متغیرها دارای اعتبار هستند و روایی واگرای آن‌ها نیز تأیید می‌شود.

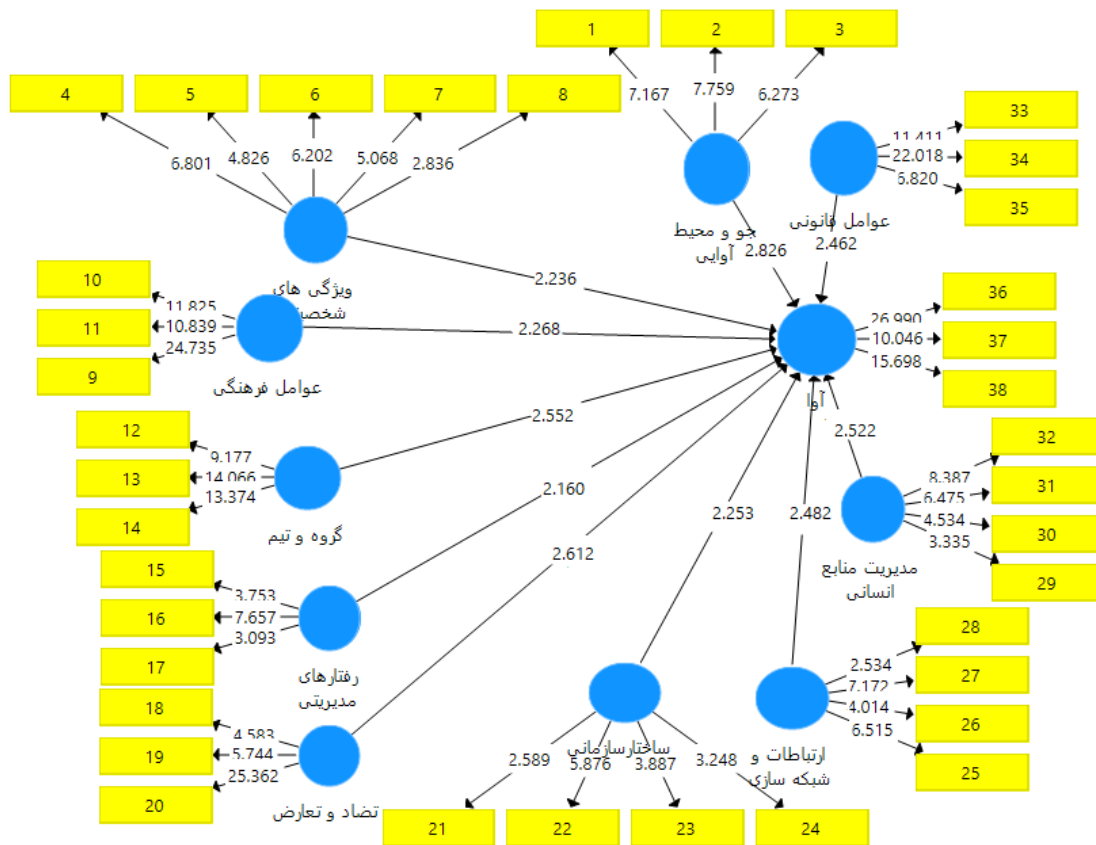
جدول (۷) روایی واگرا (نتایج محقق)

منابع انسانی	آوای سازمانی	ارتباطات	ساختار سازمانی	تضاد و تعارض	رفتارهای مدیریتی	عوامل قانونی	گروه و تیم	عوامل فرهنگی	شخصت	جو و موقعیت	
										۰/۸۱۷	جو و محیط آوا
									۰/۸۸۵	۰/۷۶۷	شخصیت
								۰/۸۲۱	۰/۷۹۲	۰/۸۰۶	عوامل فرهنگی
							۰/۸۸۷	۰/۸۸۶	۰/۸۱۵	۰/۸۲۶	گروه و تیم
						۰/۸۸۵	۰/۸۲۵	۰/۷۶۴	۰/۷۳۹	۰/۷۶۱	عوامل قانونی
					۰/۹۳۰	۰/۶۱۳	۰/۷۶۹	۰/۹۱۱	۰/۷۳۵	۰/۶۶۲	رفتارهای مدیریتی
				۰/۹۰۸	۰/۷۲۶	۰/۷۵۳	۰/۸۳۰	۰/۷۸۱	۰/۸۷۵	۰/۷۹۹	تضاد و تعارض
			۰/۹۱۵	۰/۷۵۸	۰/۸۶۰	۰/۷۵۹	۰/۸۶۸	۰/۸۵۱	۰/۷۶۲	۰/۸۰۰	ساختار سازمانی
		۰/۸۳۴	۰/۷۱۹	۰/۸۱۲	۰/۶۷۹	۰/۷۵۱	۰/۸۲۵	۰/۷۶۵	۰/۷۷۹	۰/۷۷۴	ارتباطات
	۰/۸۹۶	۰/۸۲۸	۰/۸۴۷	۰/۸۵۴	۰/۷۵۰	۰/۸۵۱	۰/۶۶۳	۰/۸۰۷	۰/۸۳۷	۰/۴۳۶	آوای سازمانی
۰/۸۸۶	۰/۷۱۵	۰/۶۶۹	۰/۶۸۸	۰/۷۸۲	۰/۶۵۶	۰/۶۰۹	۰/۶۹۶	۰/۷۰۲	۰/۸۰۱	۰/۶۶۵	منابع انسانی

برازش مدل ساختاری تحقیق

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار مقادیر آماره تی است (تاج‌پور، حسینی و سلام‌زاده، ۲۰۲۰). برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تی به

این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود. نتایج بررسی این معیار نشان داد که مقادیر به دست آمده به ترتیب برای مسیر تاثیر جو و محیط آوایی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۸۲۶)، مسیر تاثیر ویژگی‌های شخصیتی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۲۳۶)، مسیر تاثیر عوامل فرهنگی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۲۶۸)، مسیر تاثیر رفتارهای مدیریتی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۱۶۰)، مسیر تاثیر تضاد و تعارض بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۶۱۲)، مسیر تاثیر ساختار سازمانی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۲۵۳)، مسیر تاثیر ارتباطات و شبکه‌سازی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۴۸۲)، مسیر تاثیر مدیریت منابع انسانی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۵۲۲) و مسیر تاثیر عوامل قانونی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برابر با (۲/۴۶۲) که مقدار بحرانی تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری و تأیید تمام فرضیه‌های پژوهش است. شکل ۵ مشخص می‌کند که تمامی مسیرهای بین متغیرهای مدل تأیید شده و معنادارند.



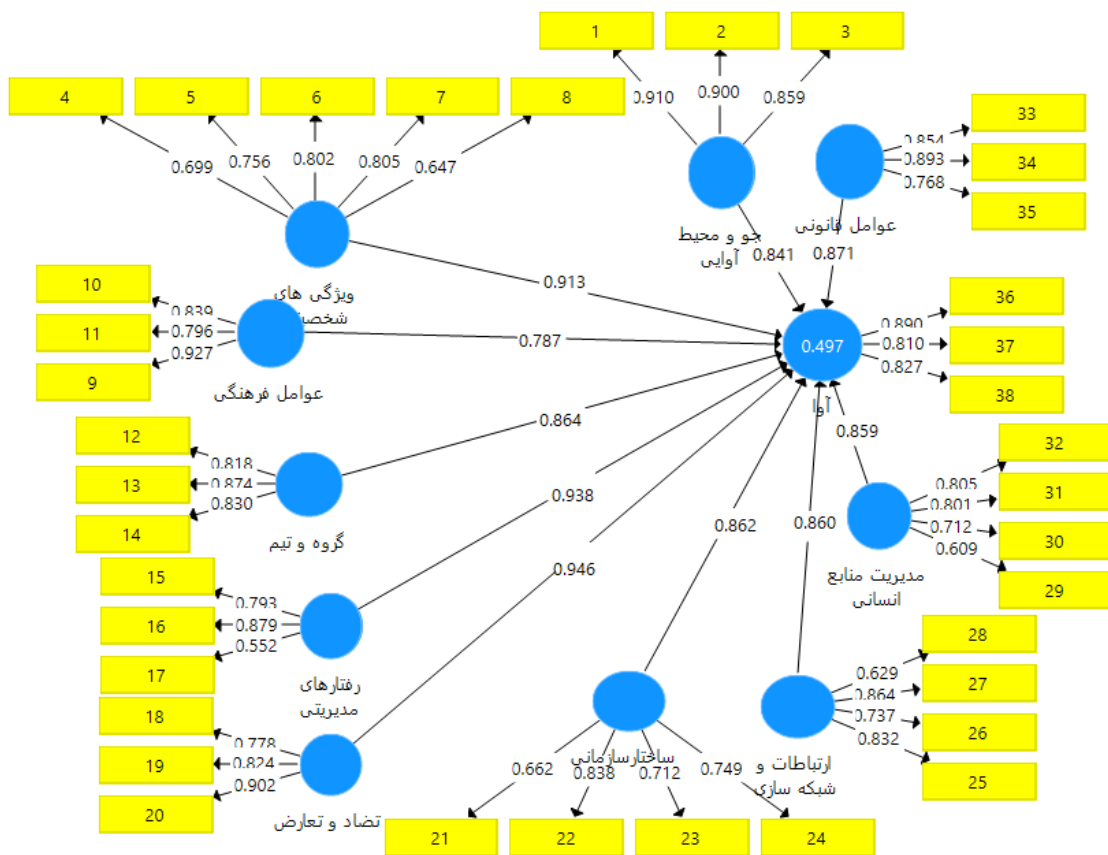
شکل (۵) آماره تی (یافته‌های پژوهشگران)

معیار ضریب تعیین

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. این معیار برای بررسی شدت روابط بین سازه‌ها استفاده می‌گردد که تنها برای سازه‌های وابسته و نه مستقل مصداق دارد (حسینی، تاج‌پور و لشکرلوکی، ۲۰۲۰). R^2 معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱). در این پژوهش معیار مدنظر برابر با ۰/۴۹۷ و بالاتر از ۰/۳۳ (ملاک مقادیر متوسط) است، بنابراین مدل ساختاری از منظر این معیار

1 . Fornell & Larcker

برازش مناسبی دارد. همچنین نتایج نشان داد که ضریب تاثیر به ترتیب برای جو و محیط آوایی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۸۴۱)، ضریب تاثیر ویژگیهای شخصیتی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۹۱۳)، ضریب تاثیر عوامل فرهنگی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۷۸۷)، ضریب تاثیر گروه و تیم بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۹۳۸)، ضریب تاثیر تضاد و تعارض بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۹۴۶)، ضریب تاثیر ساختار سازمانی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۸۶۲)، ضریب تاثیر ارتباطات و شبکه سازی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۸۵۹) و ضریب تاثیر عوامل قانونی بر آوای اعضای هیئت علمی دانشگاهها برابر با (۰/۸۷۱) است. شکل ۶ مشخص می کند که بیشترین ضریب تاثیر مربوط به متغیر تضاد و تعارض بوده است.



شکل (۶) ضریب مسیر (یافته های پژوهشگران)

معیار افزونگی

معیار افزونگی برای تمامی سازه های وابسته محاسبه می شود و بیانگر حاصل ضرب مقادیر ترکیبی سازه های پژوهش در مقادیر ضریب تعیین مربوط به آن هاست. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می کند. به اعتقاد آن ها مدل هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش بینی شاخص های مربوط به سازه های درون زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه ها به درستی تعریف شده باشند، سازه ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه ها به درستی تائید شوند. مقدار باید در مورد تمامی سازه های درون زای سازه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی می باشد (کلین، ۲۰۱۵). این معیار در پژوهش حاضر برای آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه های ایران ۰/۴۴۸ می باشد؛ که این نتیجه نشان دهنده تناسب بالا و قابل قبول مدل ساختاری پژوهش می باشد.

برازش مدل کلی

به منظور بررسی برازش کلی مدل تحقیق، از معیار نیکویی برازش که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) معرفی شد، استفاده گردید. از این رو، برازش کلی مدل به کمک معیار نیکویی برازش GOF طبق فرمول ۲ امکان پذیر است. با توجه به سه مقدار ۰/۰۲۵/۰۱، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ که مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار ۰/۷۰۲ برای این معیار نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است؛ بنابراین، برازش مدل ارائه شده در دو بخش اندازه‌گیری و ساختاری تأیید می‌شود.

$$2. \text{GOF} = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

3.

نتیجه به دست آمده از آزمون نیکویی برازش نشان از برازش قوی مدل مفهومی پژوهش است و می‌توان نتیجه گرفت مدل کلی پژوهش از برازش بسیار قوی برخوردار است. شاخص دیگر، شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) است. براساس دیدگاه بایرن (۱۹۹۸) مقدار ۰/۰۵، طبق دیدگاه هو و بنتلر (۱۹۹۹)، مقدار ۰/۰۸ و بر اساس نظر رینگل (۲۰۱۶) مقدار SRMR کمتر از ۰/۱۰ نشان از برازش قابل قبول مدل کلی است (آذر، غلامزاده و قنواتی، ۱۳۹۵). به استناد جدول ۸، این شاخص نیز در آستانه قابل قبول خود قرار دارد، لذا می‌توان ادعا کرد که مدل پژوهش حاضر دارای برازش بسیار مناسبی است. جهت سنجش برازش همچنین از شاخص نرم شده برازندگی (NFI) استفاده شده است. دامنه پذیرش این شاخص در بین مقادیر ۰ تا ۱ توسط باشد و NFI باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵). در نتیجه همان‌طور که در جدول ۸ نشان داده شده است این مقدار برابر است با ۰/۹۳۴ که در نتیجه این شاخص نیز مورد تأیید می‌باشد.

جدول (۸) شاخص‌های برازش

	SRMR	NFI	R ²	Q ²	GOF
مقادیر محاسبه شده	۰/۰۴	۰/۹۳۴	۰/۴۷۹	۰/۴۴۸	۰/۷۰۲

منبع: یافته‌های پژوهشگران

در ادامه تحلیل حاصل از نرم‌افزار نشان داد که مقادیر آماره تی برای تمامی مسیرها از میزان استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر است و تمامی عوامل شناسایی شده بر آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران اثرگذار می‌باشد.

جدول (۹). میزان آماره تی و ضریب تاثیر (نتایج پژوهشگران)

ردیف	مسیر	آماره تی	ضریب تاثیر	آزمون فرضیه
۱	جو و محیط آوا- آوای سازمانی	۲/۸۲۶	۰/۸۴۱	تائید فرضیه
۲	شخصیت- آوای سازمانی	۲/۲۳۶	۰/۹۱۳	تائید فرضیه
۳	عوامل فرهنگی- آوای سازمانی	۲/۲۶۸	۰/۷۸۷	تائید فرضیه
۴	گروه و تیم- آوای سازمانی	۲/۵۵۲	۰/۸۶۴	تائید فرضیه
۵	رفتارهای مدیریتی- آوای سازمانی	۲/۱۶۰	۰/۹۳۸	تائید فرضیه
۶	تضاد و تعارض- آوای سازمانی	۲/۶۱۲	۰/۹۴۶	تائید فرضیه
۷	ساختار سازمانی- آوای سازمانی	۲/۲۵۳	۰/۸۶۲	تائید فرضیه
۸	ارتباطات- آوای سازمانی	۲/۴۸۲	۰/۸۶۰	تائید فرضیه
۹	منابع انسانی- آوای سازمانی	۲/۵۲۲	۰/۸۵۹	تائید فرضیه
۱۰	عوامل قانونی- آوای سازمانی	۲/۴۶۲	۰/۸۷۱	تائید فرضیه

با توجه به جدول ۹ ضرایب تاثیر که بیانگر شدت رابطه است بیان شده‌اند. بیشترین اثرگذاری را متغیر تضاد و تعارض و بعد از آن متغیر رفتارهای مدیریتی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که هدف از انجام این مقاله طراحی مدل مفهومی آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری بوده است، پژوهش حاضر با استفاده از روش‌های کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی با مصاحبه با خبرگان دانشگاهی ۱۰ بعد و ۳۵ مولفه استخراج گردید. ده بعد ساختار سازمانی، رفتارهای مدیریتی، گروه و تیم، جو و محیط آوایی، عوامل قانونی، منابع انسانی، شخصیت، عوامل فرهنگی، تضاد و تعارض و ارتباطات را به عنوان ابعاد آوای اعضای هیئت‌علمی شناسایی نموده‌اند. بعد از شناسایی عوامل موثر بر آوای اعضای هیئت‌علمی مدل جامع با توجه به رویکرد معادلات ساختاری تفسیری در پنج سطح استخراج گردید؛ که رفتارهای مدیریتی و شخصیت به عنوان ابعاد پایه مدنظر می‌باشند. جهت اعتبارسنجی مدل از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده گردید. در این راستا ده فرضیه تعریف گردید و نتایج حاصل از پی ال اس ۳ نشان داد که ده عامل شناسایی شده بر آوای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی ایران موثر می‌باشند. با توجه به آماره تی (۲/۸۲۶) فرضیه اول پژوهش نشان داد که جو و محیط آوایی بر آوای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اریا و همکاران، (۲۰۱۸)؛ پارک و همکاران (۲۰۱۸)، ون داین و لیپاین (۱۹۹۸)، موریسون، (۲۰۱۱) و کافمن (۲۰۱۵) با توجه به شرایط محیطی سازمان که اگر حمایت‌کننده باشد منجر به بروز آوا و ابراز نظرات می‌گردد، همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که طبق نظریه انتظار-انگیزه^۱، انسان در صورت داشتن انگیزه، توانایی دستیابی به اهداف را دارد و همچنین اگر مدیران شرایطی را برای کارکنان اعمال کنند که آن‌ها آوای خود را بروز دهند و کارکنان متوجه شوند که از سوی مدیریت برایشان ارزش قائل می‌شوند این باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود که در نهایت منجر به بهره‌وری بالای عملکرد در دانشگاه می‌شود. به همین جهت، اعتماد کارکنان و حضور مدیران مورد اعتماد که منجر به ایجاد جوی مملو از مشارکت کارکنان، افزایش انگیزه آنان و ارائه پیشنهادهای خلاقانه و در واقع ایجاد بسترهای مناسب و زیرساخت‌های لازم برای آوای کارکنان دانشی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی گردد امری ضروری و بسیار پراهمیت می‌باشد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود از کارکنان نظرخواهی کنند و به خواسته‌ها یا نظراتشان احترام گذارند، محیطی خلاقانه‌تر برای اعضای هیئت‌علمی ایجاد کنند تا بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را ابراز کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند که خود باعث می‌شود در کارکنان انگیزه ایجاد شود و نگرش و رفتار آن‌ها بهبود یابد. مدیران با تفویض اختیار و تمرکززدایی به کارکنان می‌توانند جو و محیط آوایی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند. مدیران در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به توانایی‌های کارکنان اعتماد کنند و روی کمک آن‌ها حساب باز کنند؛ که این‌ها از طریق ایجاد محیطی دوستانه همراه با تامین محیط کاری شاداب و جو سازمانی جذاب توأم با شادی و نشاط سبب دل‌بستگی فرد به محل کار خود می‌شود.

با توجه به آماره تی (۲/۲۳۶) فرضیه دوم پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی بر آوای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های اریا و همکاران (۲۰۱۸)، جادج و هورست (۲۰۰۷)، براکتر و همکاران (۲۰۰۴) و تانجیرا و رامانوجام (۲۰۰۸) که تفاوت‌های فردی منجر به تغییر نگرش‌های متفاوت و افراد به واسطه شخصیت‌های متفاوتی که دارند نظرات خود را ابراز می‌کنند، همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت رهبران بایستی به شخصیت افراد با استفاده از قدرت اخلاقی برای نفوذ و جذابیت کارکنان، توجه کنند. طبق نظریه فعال‌سازی صفات، تفاوت‌های فردی مانند شخصیت (برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی و...) در برخی موقعیت‌ها برجسته و در دیگر موقعیت‌ها برجسته نیست. در این راستا پیشنهاد می‌شود که توجه مدیران به شخصیت افراد باعث می‌گردد که اعضا بیشتر مشتاق کمک به سازمان و همکاران خود باشند و بر این اعتقاد هستند که همکاران قابل اعتمادتر می‌باشند. همچنین این افراد در رابطه با اهداف سازمان صادقانه‌تر عمل می‌کنند.

1. Expectancy Theory of Motivation

با تأیید فرضیه چهارم با آماره تی (۲/۵۵۲) که گروه و تیم بر آوای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های ویلکینسون و همکاران (۲۰۱۴)، در راستای تیم‌سازی، پارک و همکاران (۲۰۱۸) اندازه و ترکیب گروه و تیم و موریسون (۲۰۱۱) که عدم تیم‌سازی منجر به هم‌افزایی نمی‌شود، همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که تشکیل تیم سازی در دانشگاه‌ها به منظور سازگاری با تغییرات محیطی می‌تواند مثرتر واقع گردد. در دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از ویژگی‌های کارگروهی یادگیری فردی و سازمانی، خلاقیت، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری و ... به حداکثر می‌رسد؛ زیرا همکاران نظرات و پیشنهادهای خود را به اشتراک می‌گذارند و تعهد لازم برای دستیابی به اهدافی که به صورت گروهی تدوین شده‌اند، ایجاد می‌گردد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که گروه‌های کاری و تیم‌های متنوع درون دانشگاه ایجاد شود زیرا افراد با حوزه‌های مختلف دانش گرد هم آیند و راهکارهای سازنده‌ای را برای حل مسائل ارائه می‌دهند. با تأیید فرضیه پنجم با آماره تی (۲/۱۶۰)، می‌توان نتیجه گرفت که رفتارهای مدیریتی بر آوای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های تانجیرالا و رامنوجام (۲۰۱۲) و پارک و همکاران (۲۰۱۸) در رابطه با ابراز نظر کارکنان که می‌تواند شرایط بحرانی و آشفته را تسهیل کند و رفتار حمایتی مدیر که ریسک‌های مخرب را کاهش می‌دهد، همسو و سازگار می‌باشد. هر چند بیان مشکلات از سوی اعضا همواره ریسک نتایج منفی نظیر انتقام‌جویی از جانب مدیران را به همراه دارد؛ اما اگر کارکنان به قابل اعتماد بودن و اخلاق‌مداری مدیر که از ویژگی‌های رهبری اخلاقی است، اطمینان داشته باشند این ریسک کاهش می‌یابد و اعضا با احتمال بیشتری نظرهای خود را بیان خواهند کرد. مدیران در کنار اعضا می‌توانند در محیط‌های به شدت رقابتی و آشفته انعطاف‌پذیر عمل کنند و از بحران‌ها در سازمان خود پیشگیری کنند. همچنین پیشینه ادبی نشان می‌دهد که رفتار حمایتی مدیریت، ریسک رفتارهای مخرب در سازمان را کاهش می‌دهد و زمینه را برای بروز آوای کارکنان فراهم می‌سازد. در این رابطه به مدیران پیشنهاد می‌شود که به فراهم کردن زیرساخت‌ها و بسترسازی در حوزه ارتقای اعتماد پایدار بپردازند، به دغدغه‌های کارکنان و محرمانه نگه داشتن اطلاعات حساس آنان توجه کنند و در مقابل مشکلات کارکنان جهت بروز اعتماد و ابراز آوای آنان بازخورد نوع دوستانه و سازنده داشته باشند.

با تأیید فرضیه ششم با آماره تی (۲/۶۱۲) که تضاد و تعارض بر آوای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های کافمن (۲۰۱۵)، ویلکینسون و همکاران (۲۰۱۴) و موریسون (۲۰۱۱)، در رابطه با عدم شفافیت اطلاعاتی و ترس از ارائه اطلاعات خاص همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که استفاده از تاکتیک‌هایی نظیر پنهان‌کاری، مخفی کردن اطلاعات و فریبکاری، حفظ دستور جلسات به صورت محرمانه باعث می‌شود افراد تنها به منافع خود توجه کنند، در چنین شرایطی افراد با ترس اینکه بیان ایده و نظراتشان در مورد موضوعی خاص می‌تواند برای او تبعات بدی را به همراه داشته باشد مانع از ابراز نظرات و پیشنهادهای سازنده می‌شود و چنین عملکردی مانع خطرناکی برای تغییر و توسعه دانشگاه‌ها به شمار می‌رود زیرا دانشگاه از نظرات کارساز بی‌بهره می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها شفافیت اطلاعاتی وجود داشته باشد تا افراد بتوانند آزادانه نظرات و پیشنهادهای خود را مطرح کنند و ترسی از توبیخ و تنبیه نداشته باشند؛ بنابراین ساخت یک مکانیسم صحیح اولین گام برای اطمینان از آوای کارکنان است.

با تأیید فرضیه هفتم با آماره تی (۲/۲۵۳) که ساختار سازمانی بر آوای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های ویلکینسون و فای (۲۰۱۱) و کافمن (۲۰۱۵) در این مورد که ساختار ارگانیک سازمان باعث ارتباطات بیشتر افراد با یکدیگر و ارائه نظرات و بروز آوای آن‌ها می‌شود، همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و تنها یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه تمامی فرآیندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی دانشگاه بایستی اختیار و پاسخ‌گویی در برابر اهداف، هماهنگی و انسجام، اعتمادسازی و توانمندسازی کارکنان را دنبال کند و برای سرعت در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی اعتماد بین کارکنان را مد نظر قرار دهد. همچنین ساختار سازمانی دانشگاه نقش مهمی در سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی دارد. در این راستا می‌توان پیشنهاد داد که مدیران بایستی توجه داشته باشند که ساختارهای خشک و بوروکراتیک به ساختارهای پویا و ارگانیک تبدیل کنند تا افراد ارتباطات بیشتری با یکدیگر داشته و بتوانند در رابطه با حل مسائل نظرات سازنده خود را که منجر به تغییرات

اصلاحی در سازمان می‌شود را بروز دهند. همچنین مدیران تفویض اختیار کنند و تا جایی که به اهداف سازمان لطمه‌ای وارد نکند در تصمیم‌گیری‌ها با اعضا خود مشورت کنند. در اینجا نیاز است که ساختارهای کهنه به ساختارهای نو تغییر پیدا کند. همچنین بین ساختار بوروکراتیک و استقلال بخش‌ها توازن ایجاد گردد.

با تأیید فرضیه هشتم با آماره تی (۲/۴۸۲) که ارتباطات و شبکه‌سازی بر آوای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های مورسیون (۲۰۱۱)، پارک و همکاران، (۲۰۱۸) در این زمینه که هر چه ارتباطات و شبکه‌سازی بیشتر باشد احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه کاهش می‌یابد و تعهد و اعتماد بین افراد افزایش می‌یابد، هم‌راستا و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که ایجاد ارتباط با دیگر افراد از مزیت پیش‌تاز بودن دانشگاه‌ها بوده است. بر این اساس امکان دسترسی به دانش جدید و مکمل بیشتر است و فعالیت‌های کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری آن‌ها افزایش می‌یابد. همچنین مهارت‌های ارتباطی افراد موجب می‌شود احتمال رفتار فرصت‌طلبانه بین افراد کاهش یابد. اعضای هیئت‌علمی که توانایی ایجاد روابط غیررسمی و مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل با دیگران را دارند در روابط همکاری خود از دانش بیشتری بهره می‌برند. این دانش در شناسایی و بهره‌برداری از ایده‌ها و فرصت‌های جدید موثرند. همچنین اگر ارتباطات و شبکه‌سازی به درستی صورت نگیرد موجب تعارض و تناقضات بین افراد شده و مانع از دستیابی به اهداف می‌گردد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها برگزار شود زیرا که شیوه‌های انتقادهای سازنده می‌تواند تأثیر بسزایی در افزایش مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌سازی داشته باشد. همچنین متناسب با مهارت‌های افراد مشاوره‌های مناسب برای بیان ابراز نظر داده شود.

با تأیید فرضیه نهم با آماره تی (۲/۵۲۲) نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر آوای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های تانجیرالا و همکاران (۲۰۱۳)، کافمن (۲۰۱۴) و مورسیون (۲۰۱۱) در رابطه با اینکه هر چقدر افراد در شغل خود آزادی عمل داشته و متناسب با حجم کاری پاداش دریافت کنند، بیشتر خود را از سازمان دانسته و نظرات اصلاحی بیشتری را مطرح می‌کنند، هم‌راستا و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که اعتقاد بر این است که مدیران با ارزشی که برای رفاه کارکنان خود ارزش قائل هستند، بر هر دو جنبه کمی و کیفی آوای کارکنان تأثیر خواهند گذاشت. مدیران با افزایش همکاری بین کارکنان، امنیت شغلی و هویت سازمانی آوای کارکنان را افزایش می‌بخشند. به همین دلیل حضور در محل کار برای ساعات طولانی یا روزهای تعطیل می‌تواند منجر به ایجاد موانعی در انجام و رفع انتظارات نقش‌های دیگر و در نتیجه تعارض بین نقش‌ها و عدم تعادل بین کار و زندگی گردد. حجم کاری زیاد برای کارمندان شایسته یک امر پیچیده است، زیرا سبب می‌شود آن‌ها نتوانند وظایف محول شده را به خوبی انجام دهند و تمرکز خود را برای انجام بهینه کارها از دست می‌دهند. در چنین سازمان‌هایی کارکنان فراتر از نقش خود تلاش می‌کنند تا به اهداف سازمانی دست یابند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که ارزیابی عملکرد به صورت صادقانه صورت گیرد. برای فعالیت‌های مختلف دانشگاه، گروه‌های کاری متمایز با استقلال کافی و هسته مدیریتی تقویت شده پیشنهاد می‌گردد. وجود هسته‌های مدیریتی چندگانه و قوی به عنوان راه‌حلی برای غلبه بر مشکلات مد نظر قرار گیرد. در نهایت منجر به بروز آوای کارکنان می‌گردد که منجر به تغییرات اصلاحی در دانشگاه می‌شود.

با تأیید فرضیه دهم با آماره تی (۲/۴۶۲) که عوامل قانونی بر آوای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های مورسیون (۲۰۱۱)، که عنوان کرد تعدد قوانین و مقررات زدایی مانع از بروز آوای کارکنان می‌شود، همسو و سازگار می‌باشد. می‌توان گفت که قوانین سفت‌وسخت در سازمان باعث پنهان‌کاری می‌شود و افراد تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود ندارند. همچنین نبود قوانین موثر هم باعث ایجاد هرج‌ومرج اطلاعاتی می‌گردد و نمی‌توان از پیشنهادها کارکنان به صورت اصولی استفاده کرد. در این زمینه به روسا و مدیران دانشگاه‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود که قوانین و مقررات بازدارنده اصلاح و بازنگری شوند این کار با بهره‌گیری از مکانیسم‌های لازم برای هماهنگی بین فعالیت‌ها می‌تواند منجر به ارائه ایده‌های ناب از سوی کارکنان شود. همچنین برای توسعه و تقویت فعالیت‌های آوای سازنده در سازمان می‌توان خط‌مشی‌هایی را جهت مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد کرد. در

نهایت می توان نتیجه گرفت که اجازه آوا به کارکنان موجب وفاداری، تعهد و مشارکت هرچه بیشتر آن ها در فرآیند تصمیم گیری ها می شود.

پیشنهادهای

- در نهایت با توجه به نتایج پژوهش به مدیران و روسا دانشگاه های دولتی ایران پیشنهادهای ذیل می شود:
۱. فرهنگ سازمانی از جو تقویت کننده سکوت به جو آوا با مولفه های یادگیرنده سازمانی و تسهیم دانش تغییر یابد.
 ۲. تفکر مدیریتی در راستای ارتقای مشارکت و شبکه سازی به منظور بهبود روابط اصلاح گردد.
 ۳. شبکه سازی و ارتباطات با دیگر دانشگاه ها جهت بهره گیری از نظرات آنان در شرایط بحرانی صورت گیرد.
 ۴. اصلاحات ساختاری سازمان و خارج شدن از ساختارهای بوروکراتیک و غیرمنعطف انجام شود.
 ۵. عدم تکروی مدیران و روسای دانشگاه ها در تصمیم گیری و اجراها مدنظر قرار گیرد.
 ۶. برقراری عدالت و تناسب در تشویق ها و تنبیه ها مورد توجه قرار گیرد.
 ۷. مدیران و روسا بایستی مسئولیت هر کس را به صورت شفاف بیان کنند تا افراد بدانند در برابر چه چیزی بایستی پاسخگو باشند.
 ۸. مدیران و روسای دانشگاه ها بایستی به نظرهای کارکنان علاقه و تمایل نشان داده به گونه ای که کارکنان احساس کنند رشد و منافع آن ها برای مدیر بسیار مهم است.
- در نهایت، در راستای تکمیل و توسعه پژوهش پیشنهاد می شود دیگر پژوهشگران به موضوعاتی همچون شناسایی عوامل موثر بر فرهنگ سازی آوای کارکنان، شناسایی عوامل موثر بر موفقیت آوای کارکنان، شناسایی موانع آوای کارکنان و شناسایی راهکارهای مناسب در جهت رفع موانع آوا در دانشگاه های کشور بپردازند.

منابع

- الیاسی، قاسم، امیرتاش، علی محمد، صفانیا، علی محمد. (۱۳۹۷). تبیین تأثیر هویت سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی با تاکید بر نقش میانجی آوای سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی ایران). مدیریت بهره وری. ۱۲(۴). ۱۸۹-۲۱۱.
- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۵). مدل سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار SmartPLS. تهران: نگاه دانش.
- حسینی، الهه؛ سعید اردکانی، سعید؛ سبکرو، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز). مجله مدیریت سازمان های دولتی. ۸(۴). ۵۷-۷۲.
- حسینی، الهه؛ سعید اردکانی، سعید؛ سبکرو، مهدی. (۱۳۹۹). بررسی صداقت رهبر بر آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر (مورد مطالعه: آژانس های مسافرتی شهر یزد). مجله گردشگری و توسعه.
- ذبیحی، زهرا (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین نوع سبک رهبری تحول گرا و تبدالی با آوای سازمانی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی تیپ شخصیتی A و B در مرکز آموزشی پژوهشی و درمانی قائم (عج) مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت دولتی - مدیریت مالی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- ضیاء، بابک، رضوانی، مهران، مبارکی، محمدحسن، تاج پور، مهدی. (۱۳۹۸). الگوی بین المللی سازی دانشگاه با رویکرد کارآفرینی (مورد مطالعه: دانشگاه های برتر ایران). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۲(۲)، ۳۰۱-۳۲۰.
- قنبری، سیروس، زندی، خلیل، محمدی، محمد فائق، احمدیان فر، سهیلا. (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو». مدیریت دولتی. ۷(۴). ۸۶۵-۸۸۲.
- کمانگر، سمیه (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین آوای سازمانی و اخلاق کاری با ابتکار سازمانی بین معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهر اردبیل. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه علوم تربیتی-آموزش و بهسازی منابع انسانی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه محقق اردبیلی.

یزدان‌شناس، مهدی، حبیبی راد، وحید. (۱۳۹۶). نقش ادراک از ویژگی‌های شغل و حمایت سازمانی در رابطه بین شخصیت فوق‌فعال و آوای کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۵)، ۳۱-۵۵.

- Addison, J. T. (2005). The determinants of firm performance: unions, works councils, and employee involvement/high-performance work practices. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 406-450.
- Adelstein, J. (2007). Disconnecting knowledge from the knower: the knowledge worker as Icarus. *Equal Opportunities International*, 26(8), 853-871.
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2012). Risk assessment in ERP projects. *Information Systems*, 37(3), 183-199.
- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 10-16.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43(3), 946-966.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons. In: Inc.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management: Oxford University Press on Demand*.
- Chen, S.-J., Wang, M.-J., & Lee, S.-H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors. *Personnel Review*.
- Chitsaz, E., Tajpour, M., Hosseini, E., Khorram, H., & Zorrieh, S. (2019). The effect of human and social capital on entrepreneurial activities: A case study of Iran and implications. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1193-1203.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*.
- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). Transformational Leadership, background literature review. Retrieved March, 15, 2014.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: the importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563-579.
- Gollan, P. J., Patmore, G., & Xu, Y. (2014). Regulation of employee voice.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of business ethics*, 126(3), 513-529.
- Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73-90.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.
- Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (2019). *Employee Voice at Work*: Springer.

- Hosseini, E., Tajpour, M., & Lashkarbooluki, M. (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 5, 4.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (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. *Frontiers in psychology*, 9, 1718.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17.
- Islam, T., Ahmed, I., Ali, G., & Sadiq, T. (2016). Behavioral and psychological consequences of corporate social responsibility: need of the time. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 307-320.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 165-181.
- 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.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human relations*, 63(3), 371-394.
- Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the US and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2230-2248.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kochan, T. A. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*: Harvard Business Press.
- Kok, S. B., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables. *European Scientific Journal*, 2(35), 16-33.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Lewin, D., & Mitchell, D. J. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review*, 34(3), 95-111.
- McCloskey, C., & McDonnell, A. (2018). Channels of employee voice: complementary or competing for space? *Industrial Relations Journal*, 49(2), 174-193.
- Moășa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series VII: Social Sciences and Law*(2), 33-40.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of applied psychology*, 96(1), 183.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Mowery, D. C., & Ziedonis, A. A. (2015). Markets versus spillovers in outflows of university research. *Research policy*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314001401>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nikraftar, T., Hosseini, E., & Moghadam, A. (2017). Identify factors affecting medical tourism attraction in Iran. *Journal of Health Administration*, 20(67), 64-74.
- Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, 79, 104029.
- Park, J. Y., & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 14-30.
- Sabokro, M., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2018). Investigating the knowledge management effect on managers' skills improvement. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(2), 125-132.
- Sagnak, M. (2017). Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(4), 1101-1117.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter? *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(3), 276-292.

- Sameer, M., & Özbilgin, M. F. (2014). 25 Employee voice in the SME context. *Handbook of Research on Employee Voice*, Elgar Publishing, Northhampton, MA, 410-420.
- Tajpour, M., Hosseini, E., & Moghaddm, A. (2018). The Effect of Managers Strategic Thinking on Opportunity Exploitation. *Scholedge Int. J. Multi. Allied Stud*, 5(2), 68-81.
- Tajpour, M., Hosseini, E., & Salamzadeh, A. (2020). The effect of innovation components on organisational performance: case of the governorate of Golestan Province. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(6), 817-830.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Welbourne, T. M. (2011). 50 years of voice in HRM. *Human Resource Management*, 50(1), 1-2.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- 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.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yan, Z. (2018). How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective.
- Zhang, Y., Chen, H., Lu, J., & Zhang, G. (2017). Detecting and predicting the topic change of Knowledge-based Systems: A topic-based bibliometric analysis from 1991 to 2016. *Knowledge-Based Systems*, 133, 255-268.