

طراحی مدل ساختاری-تفسیری کاهش آوای سازمانی نیروی

انتظامی براساس رویکرد فراترکیب^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵

حسن ولیان^۲، علیرضا کوشکی جهرمی^۳، حسین عبدلی^۴

از صفحه ۱ تا ۳۰

چکیده

زمینه و هدف: ابراز نظر و ایده جزء جدانشدنی و ضروری تصمیم‌هایی است که افراد در محیط‌های کاری می‌گیرند، اما نکته‌ی قابل تامل این است که تاچه اندازه می‌توان از این توانمندی‌ها به بهترین شکل ممکن استفاده نمود. درواقع یکی از معضلات بسیاری از سازمان‌های امروزی، کاهش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بدلیل بی‌توجهی به آوای سازمانی می‌باشد. هدف این پژوهش، طراحی مدل ساختاری-تفسیری (ISM) کاهش آوای سازمانی نیروی انتظامی براساس رویکرد فراترکیب در مورد کارکنان نیروی انتظامی استان گلستان می‌باشد.

روش‌شناسی: در این پژوهش در بخش کیفی تعداد ۱۵ متخصص منابع‌انسانی از دانشگاه‌های نظامی و دانشگاه‌های غیرنظامی مشارکت داشتند و در بخش کمی تعداد ۱۰۴ نفر از کارکنان نیروی انتظامی استان گلستان از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و براساس پرسشنامه ماتریسی برای تحلیل ساختاری-تفسیری مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج در بخش کیفی نشان داد، سه مولفه اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی به عنوان سه عامل اصلی کاهش آوای کارکنان در قالب ۱۶ مولفه فرعی شناسایی و براساس تحلیل دلفی بررسی شدند که در نهایت ۱۰ مولفه فرعی تایید شد. در بخش کمی مشخص شد، دو مولفه فرعی استراتژی‌های سازمانی و بی‌عدالتی در ساختارهای سازمانی به عنوان اثرگذارترین مولفه‌های فرعی علل سازمانی کاهش آوای سازمانی تعیین شدند و کم‌اثرترین عامل مربوط به عدم اعتماد به نفس به عنوان عامل فردی کاهش آوای سازمانی مشخص گردید.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان داد بی‌توجهی به استراتژی‌های سازمانی در ابعاد مختلف همچون منابع انسانی و وجود بی‌عدالتی در سازمان باعث کاهش آوای سازمانی کارکنان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، تحلیل ساختاری-تفسیری.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری است.

۲- گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول). Hasan.Valiyan@yahoo.com

۳- گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی. koushkie@atu.ac.ir

۴- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

مقدمه

امروزه منابع انسانی مهمترین سرمایه هرسازمان و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و قابلیت‌های اساسی هرسازمان است. تغییرات ساختاری و توسعه‌ی دانش در ابعاد منابع انسانی، افراد را به عنوان یک منبع استراتژیک دانش در درون مرزهای سازمانی تبدیل نموده است (پاکدل و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۲). در واقع وجود عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی باعث شده است که سازمان‌ها از نظر منابع انسانی و مالی، سطح فناوری، دامنه فعالیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی، با سازمان‌های گذشته تفاوت‌های اساسی پیدا کنند (تراویس و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۸۳۳). به منظور رویارویی با تغییرات حاکم بر سازمان‌ها و جهت دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، لازم است، روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برونداد سازمان بیان نمایند (کیسی و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۳۴۲).

بیان مسئله: توجه به دیدگاه‌ها و نظرات نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مقاومت در برابر تغییر را نیز کم می‌کند (موریسون و همکاران^۳، ۲۰۱۱: ۱۸۶). ایده‌ها و نظرهای کارکنان در بسیاری از مواقع می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان باشد، اما پدیده‌های رفتاری همچون آوای سازمانی به عنوان مانع‌ای تاثیرپذیر از سایر عوامل ساختاری و محتوای سازمان، باعث می‌گردد تا سطح مشارکت در امور سازمانی کاهش یابد. در واقع آوای سازمانی به معنای گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راه کارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۵). اما وجود فرآیندهای حاکمیتی در ساختارهای سازمانی، باعث می‌گردد تا ابراز نظر و عقاید در سازمان کاهش یابد و این موضوع به کاهش آوای سازمانی و در نهایت سکوت سازمانی منجر خواهد شد. در واقع کاهش آوای سازمان اشاره به عدم اظهار نظر در

۱- Travis et al

۲- Casey et al

۳- Morrison et al

برابر شرایط ناخوشایند و ترک سازمان بدلیل نارضایتی دارد، در حالیکه سکوت برخورد انفعالی در برابر موقعیت‌های ناخوشایند، پذیرش منفعلانه شرایط موجود و یا تسلیم شدن در برابر شرایط توصیف می‌شود (برینسفیلد و همکاران^۱، ۲۰۰۹؛ چیابرن و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۲۹۴؛ لیانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۲: ۷۴). پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا باتوجه به انگیزه‌های مختلف کارکنان در بروز رفتار سکوت و آوا، انواع مختلفی از سکوت و آوای سازمانی را برشمارند (ون‌دین و همکاران^۴، ۲۰۰۰: ۱۳۶۶؛ پرلو و ویلیامز^۵، ۲۰۰۳: ۴؛ دین و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۷)؛ اما باتوجه به این تلاش‌ها، هنوز شکاف عمیقی در درک این دوپدیده وجود دارد. علی‌رغم اینکه به طورنظری متغیرهای مختلفی در توجیه بروز پدیده‌های سکوت و آوای سازمانی ذکر شده‌اند؛ اما پژوهش‌های تجربی اندکی اقدام به ایجاد تفاوت نظری درباره سکوت با آوای سازمانی داشته‌اند و این موضوع باعث شده است، سکوت سازمانی و آوای کارکنان غالباً به‌جای یکدیگر به کاربرده شوند (اینگیمن و اسکات^۶، ۲۰۱۸: ۳). از طرف دیگر سازمان‌های انتظامی به‌عنوان ساختارهای سلسله‌مراتبی همواره به‌عنوان یکی از محیط‌های اجتماعی محسوب می‌شود، که باتوجه به وجود مکانیزم‌های متعصبانه در روابط تعریف‌شده، بیشتر درگیر کاهش آوای کارکنان می‌باشد و مشارکتی کمتری به‌دلیل نبود انگیزه‌های رفتاری و عملکردی در آن ایجاد می‌شود. نیروی انتظامی به‌عنوان یکی از این سازمان‌های نظامی از این قاعده مستثنی نیست و به دلیل اهمیت جایگاهی که در امنیت کشور دارد، ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت و پیچیده‌ای را دارند که به کاهش آوای کارکنان در محیط سازمانی می‌تواند منجر شود. با عنایت به مطالب یادشده، این پژوهش در دوگام ابتدا به دنبال شناخت عوامل موثر بر کاهش آوای سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و در گام دوم از طریق تحلیل ساختاری-تفسیری به دنبال شناخت موثرترین این عوامل در محیط نیروی انتظامی می‌باشد. لذا سوال اصلی پژوهش این است که چه عواملی در کاهش آوای سازمانی کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران موثر است و مهمترین این عوامل کدامند؟

۱- Brinsfield et al

۲- Chiaburu et al

۳- Liang et al

۴- Van Dyne et al.

۵- Perlow & Williams

۶- Engemann & Scott

مبانی نظری: آوای سازمانی؛^۱ برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها تعریف نموده‌اند در حالی که برخی دیگر آن را منحصرأ واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند. (لیو و همکاران^۲، ۲۰۰۹: ۱۹۰). به عنوان مثال ون‌داین و لپیاین^۳ (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فراوظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نموده‌اند: «رفتاری ترویجی به‌جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد». در این رابطه، گولبرگ و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در تعریف آوای سازمانی بیان نمودند، «آوا به تصمیم‌کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم‌شدن یا ترک‌سازمان» اشاره دارد. برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان برشمرده‌اند. به عقیده تراویس و سایرین^۵ (۲۰۱۱) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا ریزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (تراویس و همکاران^۶، ۲۰۱۱: ۵۱). (۵۱). آرمسترانگ^۷ (۲۰۰۶) عنوان می‌نماید که کارکنان چهارهدف 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

برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و

۱- Organizational Voice

۲- Liu, et al.

۳- Van Dyne & LePine.

۴- Goldberg, et al

۵- Travis et al

۶- Travis, et al.

۷- Armstrong

نظریات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (همس^۱، ۲۰۱۲: ۱۹۴). افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را بگویند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند و در نهایت علاقه به کار و تعهدشغلی آنها کاهش می‌یابد (بود و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۳۰۶). از این رو به منظور بهره‌مندی مفید از نظرها و ایده‌های کارکنان، باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم برای این امر فراهم شود.

عوامل ایجادکننده آوای کارکنان: ون‌داین و لیپاین^۳ (۲۰۰۱) آوا را رفتاری فراوظیفه‌ای معرفی کردند که اختیاری و آگاهانه و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین صورت رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد» (دوستار و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۴۹). همس^۴ (۲۰۱۲) سه بعد، «تشویق^۵، ایمنی^۶ و کارآمدی یا سودمندی^۷» را برای آوای سازمانی در نظر گرفت. بعد تشویق در آوای سازمانی به برداشت کارکنان از میزان حمایت و تشویق رفتار آوایی مافوق اشاره دارد. به بیانی دیگر، مدیر چه اندازه ایده‌ها و نظریات سازنده کارکنان را حمایت و تشویق می‌کند (همس، ۲۰۱۲: ۱۹۷). بعد ایمنی به عواقب ناشی از رفتار آوایی در سازمان توجه دارد. این بعد از آوای سازمانی به احتمال توبیخ و سرزنش مافوق به دلیل بیان عقاید و نظریات کارکنان توجه دارد که ممکن است امنیت شغلی او را تهدید کند (موریسون و همکاران^۸، ۲۰۱۱: ۷۰۸). بعد کارآمدی نیز به این امر اشاره دارد که رفتار آوایی کارکنان چه اندازه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با استقبال مواجه می‌شود و در امور سازمانی به کار می‌رود. به هر حال درک جو آوایی سازمان می‌تواند پیچیده و غامض باشد به طوری که مدیران اغلب موقعیت رفتار آوایی کارکنان‌شان را با ویژگی‌های متفاوتی بیان می‌کنند (لاندا^۹، ۲۰۰۹: ۳۷). در عین حال باید توجه داشت که آوای سازمانی از نظر مفهومی از سازه‌های مرتبطی چون امنیت

۱- Hames

۲- Budd et al

۳- Van Dyne & LePine

۴- Hames

۵- Encouragement.

۶- Safety

۷- Efficacy

۸- Morrison et al

۹- Landau

روانی، اثربخشی گروهی و جومشارکتی متمایز است (فرنل و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۱۶). همچنین ممکن است ابراز ایده‌ها (آوای‌سازمانی) یا مضایقه از ارائه آنها که براساس عوامل کاهش آوای‌سازمانی ایجاد شده است، از نظر رفتاری دو فعالیت متضاد به نظر برسند؛ زیرا سکوت مستلزم صحبت نکردن است درحالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات سازمان است. اما واقعیت آن است که سکوت، ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای‌سازمانی نیست. در حقیقت تفاوت بین سکوت و آوا، در سخن گفتن نیست بلکه در انگیزه افراد در خودداری از بیان اطلاعات، ایده‌ها و نظرهاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۹).

پیشینه پژوهش: کوون و فاندلی^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی آوای کارکنان را ازمنظر ابعاد فرهنگی بررسی نمودند. در این پژوهش براساس روش تحقیق کیفی، ابعاد فرهنگی شامل نمادها، هنجارها و ارزش‌های سازمانی به عنوان مهمترین عوامل موثر بر آوای کارکنان شناسایی شدند و بررسی تاثیر آنها بر آوای کارکنان نشان داد، هر سه معیار ابعاد فرهنگی بر آوای کارکنان موثر هستند، اما ارزش‌های سازمانی دارای اولویت بیشتری نسبت به دو معیار دیگر از نظر تاثیرگذاری بر آوای کارکنان می‌باشد. راک و همکاران^۳ (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان آوای کارکنان: یک پیش‌بینی‌کننده جهت تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد، آوای کارکنان بر تعهد سازمانی تاثیر معناداری دارند و افزایش آوای کارکنان از طریق یادگیری سازمانی، می‌تواند به ارائه راه‌حل‌ها و ارتقای سطح مشارکت در تصمیم‌گیری کمک شایان توجهی نماید. لیو و همکاران^۴ (۲۰۱۵) در تحقیقی ارتباط رهبری اقتدارگرایانه با آوای سازمانی در مورد شرکت‌های چینی بررسی نمودند. جامعه آماری این تحقیق ۱۹۱ کارمند چینی در شرکت‌های مختلف بودند. در این پژوهش آوای سازمانی شامل آوا در ارتباط با همتایان، آوا در ارتباط با مافوقان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد ارتباط منفی و معناداری بین رهبری اقتدارگرایانه با آوای سازمانی وجود دارد. درخشان (۱۳۹۶) در پژوهشی اقدام به پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روانشناختی نمودند. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین جو اخلاقی، سرمایه روانشناختی و آوای سازمانی، روابط

۱- Farndale et al

۲- Kown & Farndale

۳- Ruck et al

۴- Li et al

مثبت و معناداری وجود داشت. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد که جواخلاق هم به صورت مستقیم و هم با واسطه سرمایه‌روانشناختی بر آوای سازمانی تأثیرگذار است. قنبری و فائق‌محمدی (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان ارزیابی نقش اخلاق حرفه‌ای و امنیت‌روانی بر ارتباط بین عدالت و آوای سازمانی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بین عدالت‌سازمانی با آوای سازمانی و ابعاد آن همبستگی مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین همبستگی آوای سازمانی با اخلاق حرفه‌ای و امنیت‌روانی مثبت و معنی‌دار بود. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که امنیت‌روانی و اخلاق حرفه‌ای ارتباط غیرمستقیم عدالت‌سازمانی و آوای سازمانی را افزایش می‌دهند.

همان‌طور که از مرور پیشینه پژوهش مشهود است، اغلب پژوهش‌های انجام شده به صورت کمی و همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است و کمتر پژوهشی همانند مطالعه حاضر اقدام به طراحی علل موثر بر آوای سازمانی بر اساس تحلیل ساختاری/تفسیری نموده است. به عبارت دیگر، هیچ یک از مطالعات مورد بررسی قرار گرفته شده، به مانند پژوهش پیش رو، به واکاوی محتوایی و ابعاد درونی مولفه‌ها و گزاره‌های آوای سازمانی نپرداخته‌اند و این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی در توسعه و بسط تئوریک مفاهیم مرتبط به این عرصه به رویکردهای منابع انسانی در حیطه‌های کاربردی و پژوهشی کمک نماید.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نتیجه، جزء تحقیقات کاربردی قلمداد می‌گردد زیرا در فاز اول به دنبال شناسایی علل کاهش‌دهنده آوای کارکنان ستادی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی از طریق فراترکیب می‌باشد. فراترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیلی کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد (بک^۱، ۲۰۰۲: ۱۱)، در روش فراترکیب کیفی، پژوهشگر از طریق ۷ مرحله به دنبال شناسایی علل کاهش‌دهنده آوای کارکنان ستادی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی می‌باشد. فراترکیب اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را

^۱ Beck

بررسی می‌کند. در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندوسکی^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است. سپس محققان از طریق تحلیل ساختاری-تفسیری (ISM) به دنبال اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده پس از تحلیل دلفی می‌باشد، تا از این طریق در اتخاذ استراتژی‌های آتی شرکت‌ها در راستای ارتقای اثربخشی سطح آوای سازمانی، به این الگو و لایه‌های ایجاد شده، توجه نمایند.

در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل ۱۵ نفر از متخصصان رشته مدیریت منابع انسانی می‌باشد. این مشارکت‌کنندگان در دو بخش، یعنی بخش فراترکیب و بخش تحلیل تفسیری-ساختاری با محققان مشارکت نمودند. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری کیفی همگن به عنوان اعضای گروه پانل انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری، محقق نمونه‌های خود را با هدف کسب دانش عمیق، متمرکز و با جزئیات زیاد از بین کسانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند و می‌توانند اطلاعات زیادی را در اختیار پژوهشگر بگذارند، انتخاب می‌شوند. در بخش کمی تعداد ۱۰۴ نفر از معاونان و مدیران میانی فرماندهی انتظامی براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول مورگان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و از طریق پاسخ به پرسشنامه‌های ماتریسی، مهمترین علل ایجاد کاهش آوای کارکنان را انتخاب نمودند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های فراترکیب: براساس نظر باروسو و سندلوسکی (۲۰۰۷)، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هرکدام از گزارش‌های موجود در مطالعه. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش‌هایی بر می‌گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و درگام بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته‌های پژوهشگران پیشین می‌پردازد (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۳). برای این منظور، تلاش شده است، کتاب‌ها و همچنین مجموعه مقالات پایگاه‌های داده‌ها، مجلات، همایش‌ها و موتورهای جستجوی مختلف برای مطالعات انگلیسی از سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ و مطالعات فارسی از سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷

^۱ Barros & Sandelowski

بررسی شود. براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو، ۴۸ مقاله و کتاب مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب براساس الگوریتم ارزیابی حیاتی^۱، ابتدا محققان با فیش برداری از مقالات مشابه بر حسب چکیده و محتوای آن‌ها، اولویت‌های لازم در مورد هر یک از مقالات و کتاب‌ها را مشخص نمودند، که در این رابطه مراحل پالایش منابع مورد استفاده به ترتیب زیر می‌باشد:

جدول (۱) مراحل پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

مرحله	منابع جستجو شده	تعداد
مرحله ۱	تعداد منابع یافت شده	۶۹
	تعداد منابع رد شده به علت عنوان	(۸)
مرحله ۲	منابع غربال شده براساس عنوان	۶۱
	تعداد منابع رد شده از نظر چکیده	(۶)
مرحله ۳	منابع غربال شده براساس چکیده	۵۵
	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	(۷)
مرحله ۴	تعداد منابع نهایی	۴۸

همانطور که مشاهده می‌شود، ۴۸ مقاله و کتاب به منظور شناسایی مولفه‌های مربوط به کاهش آوای سازمانی انتخاب شدند که براساس روش ارزیابی حیاتی، این پژوهش وارد مرحله چهارم، یعنی استخراج اطلاعات متون، می‌شود. در این روش از طریق ۱۰ معیار اهداف تحقیق، منطق روش تحقیق، طرح تحقیق، نمونه برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، دقت تجزیه و تحلیل، بیان تئوریک و شفافیت یافته‌ها و ارزش تحقیق و به کمک ۱۰ نفر از اعضای پانل در بخش کیفی اقدام به تعیین مولفه‌های مربوط به علل کاهش آوای سازمانی می‌شود. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی می‌باشد که محقق براساس نظام امتیازبندی، هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز ۳۰ باشد را حذف می‌کند. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. بنابراین، ابتدا می‌بایست تحقیقات مرتبط طبق جدول (۲) با استفاده از روش امتیازدهی بر مبنای جدول (۲) شناسایی و سپس مولفه‌های مربوط به علل کاهش‌دهنده آوای سازمانی مشخص گردد.

جدول (۲) ارزیابی حیاتی تحقیقات مرتبط با علل کاهش دهنده آوای سازمانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی										
	اهداف تحقیق	منطق روش تحقیق	طرح تحقیق	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش تحقیق	جمع
ریچ و همکاران ^۱ (۲۰۱۰)	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۳۸
یلدیز ^۲ (۲۰۱۳)	۳	۵	۳	۳	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴۲
تولوباس و کلپ ^۳ (۲۰۱۲)	۱	۲	۲	۲	۳	۲	۳	۳	۳	۲	۲۹
اسلاد ^۴ (۲۰۰۸)	۲	۲	۳	۳	۳	۴	۳	۴	۲	۲	۲۸
راک و همکاران ^۵ (۲۰۱۸)	۴	۵	۵	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۸
لی و سان ^۶ (۲۰۱۴)	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴۲
لی پینگ گو و همکاران ^۷ (۲۰۱۸)	۳	۲	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
موریسون ^۸ (۲۰۱۱)	۵	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۳۸
موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۲	۲	۲۸
ژانگ و همکارانش ^۹ (۲۰۱۴)	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۵	۴۳
کوپن و فاردلی ^{۱۰} (۲۰۱۸)	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۵	۴	۳۹
نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲)	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳۵
قنبری و همکاران (۱۳۹۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴۳
احمدی (۱۳۹۴)	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۲	۲	۲۵
درخشان (۱۳۹۶)	۵	۵	۳	۴	۳	۲	۴	۴	۴	۴	۳۸
فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	۵	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۳	۳	۴	۳۷
کریمی و شجاعی (۱۳۹۳)	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۳	۳۴
دوستار و اسماعیل زاده (۱۳۹۲)	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴۱
دوستار و همکاران (۱۳۹۵)	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۳	۴	۴۰
قنبری و محمدی (۱۳۹۶)	۳	۲	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸

۱- Rich et al

۲- Yıldız

۳- Tulubas & Celep

۴- Slade.

۵- Ruck et al

۶- Li & Sun

۷- Liping Gao et al

۸- Morrison.

۹- Zhang et al

۱۰- Kown & Farndale

نکته: باتوجه به محدودیت‌های صفحه پژوهش برخی از مقالات ارائه شده است.

همانطور که مشاهده می‌شود، ۴ پژوهش تولوباس و کپ (۲۰۱۲)؛ اسلاد (۲۰۰۸)؛ موریسون و میلیکن (۲۰۰۳) و احمدی (۱۳۹۴) به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نمودند، از دور بررسی شناسایی مولفه‌های مربوط به علل کاهش‌دهنده آوای سازمانی خارج شدند. سپس در گام چهارم براساس پژوهش‌های تایید شده، اقدام به استخراج اطلاعات در قالب مولفه‌های پژوهش می‌شود. در این مرحله، به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی جهت تعیین مولفه‌های پژوهش از روش تعیین فراوانی کل، استفاده شد. بر مبنای این روش کلیه‌ی معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تایید شده، در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌های تایید شده آورده می‌شود. بر مبنای استفاده از هر پژوهش‌گر از معیارهای فرعی نوشته شده در ستون جدول، علامت «*» درج می‌شود، سپس امتیازهایی هرستاره در ستون معیارهای فرعی، باهم جمع می‌شود و امتیازهای بالاتر از میانگین پژوهش‌های انجام شده، به عنوان مولفه‌های پژوهش انتخاب می‌شوند.

جدول (۳) تعیین مولفه‌های اصلی علل کاهش آوای سازمانی

عوامل فردی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	عوامل فرهنگی	عوامل اقتصادی	عوامل سیاسی	عوامل روانشناسی	مولفه‌های آوای سازمانی	محققان
*	-	*	-	-	-	-	*	ریچ و همکاران (۲۰۱۰)	
-	-	-	*	*	-	-	-	یلدیز (۲۰۱۳)	
-	-	*	-	-	-	-	-	راک و همکاران (۲۰۱۸)	
*	*	*	*	-	*	-	*	لی و سان (۲۰۱۴)	
*	*	-	*	-	-	-	-	لی پینگ گو و همکاران (۲۰۱۸)	
-	-	*	*	-	*	*	-	موریسون (۲۰۱۱)	
*	*	-	-	-	-	-	-	زانگ و همکارانش (۲۰۱۴)	
-	-	*	*	*	-	-	*	کون و فاردلی (۲۰۱۸)	
*	-	-	*	-	-	*	-	نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۲)	
-	-	*	*	-	-	-	-	قنبری و همکاران (۱۳۹۴)	
*	-	*	*	-	*	*	*	درخشان (۱۳۹۶)	
-	*	-	-	-	-	-	-	فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)	

*	-	-	*	-	-	*	-	کریمی و شجاعی (۱۳۹۳)
*	-	*	-	-	-	-	-	دوستار و اسماعیل زاده (۱۳۹۲)
-	-	-	*	-	*	*	-	دوستار و همکاران (۱۳۹۵)
*	-	*	-	-	-	-	*	قنبری و محمدی (۱۳۹۶)
۱۰	۵	۱۱	۱۰	۳	۴	۵	۵	جمع

باتوجه به اینکه ۱۶ پژوهش در این بخش براساس کلیه معیارهای علل کاهش آوای سازمانی بررسی شدند، بر حسب فراوانی امتیازهای کسب شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف فراوانی را کسب نمودند، به عنوان مولفه‌های پژوهش انتخاب شدند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷) و سه مولفه اصلی عوامل فردی؛ عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی انتخاب شدند که در گام پنجم طبق جدول (۴) در قالب چک لیست امتیازی تدوین شدند.

جدول (۴) چک لیست عوامل کاهش‌دهنده آوای سازمانی

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	مولفه‌های اصلی	مولفه‌های فرعی
							عوامل فردی	عدم اعتماد به نفس
								ترس از بازخورد منفی
								حفظ موقعیت کنونی
								همنوایی با جمع
								اهمال کاری منفعل
							عوامل سازمانی	ابراز عقیده نمایشی
								عدم دریافت بازخورد
								عدم تناسب شغلی
								وجود بی‌عدالتی
								ساختار و سیاست متمرکز در تصمیم‌گیری
							عوامل مدیریتی	استراتژی‌ها
								باورمدیریت در مورد منفعت‌طلبی کارکنان
								رهبری خود خواهانه
								عدم تجربه در استفاده از توانمندی‌ها
								فقدان توانمندی مدیریتی
							فقدان نگرش در ایجاد انسجام سازمانی	

در گام ششم به منظور کنترل کیفیت از روایی و پایایی و تحلیل دلفی (در بخش تجزیه و تحلیل یافته) استفاده می‌شود. به منظور تایید روایی پرسشنامه‌های ساخته

شده، از روش روانی محتوای (CVR) استفاده گردید که بر این اساس از ۱۵ نفر اعضای پانل خواسته شد، تا امتیازهای خود را برای هریک از مولفه‌های فرعی اعلام نمایند. نتیجه بدست آمده مشخص ساخت باتوجه به اینکه مقدار CVR مقیاس بزرگتری از ۰/۴۹ است، اعتبار محتوایی مولفه‌های تحقیق تایید گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج نشان داد، تمامی مولفه‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

در نهایت در گام ششم و هفتم چک لیست نهایی به منظور تحلیل کمی طبق شکل زیر به صورت خلاصه می‌توان مولفه‌های مربوط به عوامل کاهش‌دهنده آوای سازمانی به شکل زیر مشاهده می‌شود:



شکل (۱) مولفه‌های کاهش‌دهنده آوای سازمانی

یافته‌های دلفی

در بخش دوم به منظور تایید/حذف مولفه‌های پژوهش، با استفاده از مشارکت متخصصان (اعضای پانل) براساس دو مقیاس میانگین و ضریب توافق، مولفه‌های ناشی از تحلیل فراترکیب که در جدول (۵) آورده شده اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول (۶) نتایج تحلیل دلفی را نشان می‌دهد.

جدول (۵) تحلیل دلفی

مولفه‌های اصلی	مولفه‌های فرعی	میانگین	ضریب توافق	تایید/حذف
عوامل فردی	عدم اعتماد به نفس	۵.۲۸	۰.۸۳	تایید
	ترس از بازخورد منفی	۵.۱۵	۰.۶۹	تایید
	حفظ موقعیت کنونی	۴.۰۲۹	۰.۳۷	حذف
	همنوایی با جمع	۳.۷۸	۰.۲۹	حذف
	اهمال کاری منفعل	۵.۳۹	۰.۸۵	تایید
عوامل سازمانی	ابراز عقیده نمایشی	۴.۵۱	۰.۳۵	حذف
	عدم دریافت بازخورد	۵.۵۲	۰.۸۸	تایید
	عدم تناسب شغلی	۴.۱۴	۰.۴۲	حذف
	وجود بی‌عدالتی	۵.۴۹	۰.۸۵	تایید
	ساختار و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	۵.۵۵	۰.۸۹	تایید
عوامل مدیریتی	استراتژی‌ها	۵.۳۸	۰.۷۸	تایید
	باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	۵.۳۷	۰.۷۴	تایید
	رهبری خود خواهانه	۵.۱۵	۰.۷۹	تایید
	عدم تجربه در استفاده از توانمندی‌ها	۳.۵۳	۰.۳۸	حذف
	فقدان توانمندی مدیریتی	۴.۲۷	۰.۴۳	حذف
	فقدان نگرش در ایجاد انسجام سازمانی	۴.۰۷	۰.۳۳	حذف

براساس دو معیار میانگین (باتوجه به مقیاس ۷ گزینه‌ای باید ۵ باشد) و ضریب توافق (باید بالاتر از ۰.۵ باشد) می‌توان بیان نمود، ۴ شاخص حذف شدند. شاخص‌های حذف شده عبارتند از:

۱. حفظ موقعیت کنونی
۲. همنوایی با جمع
۳. ابراز عقیده نمایشی

۴. فقدان نگرش در ایجاد انسجام سازمانی

۵. عدم تجربه در استفاده از توانمندی‌ها

۶. فقدان توانمندی مدیریتی

پس از مشخص شدن معیارهای حذف و ادغام شده مجدداً برای رسیدن به نقطه اشباع تحلیل دلفی در رانددوم انجام پذیرفت. نتایج این بخش در جدول (۶) مشخص است:

جدول (۶) تحلیل راند دوم دلفی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	میانگین ضریب توافق تایید/حذف	تایید
عوامل فردی	عدم اعتماد به نفس	۵.۲۴	۰.۷۹
	ترس از بازخورد منفی	۵.۳۳	۰.۸۰
	اهمال کاری منفعل	۵.۱۸	۰.۷۰
	عدم دریافت بازخورد	۵.۱۷	۰.۷۲
عوامل سازمانی	عدم تناسب شغلی	۵.۳۲	۰.۶۹
	وجود بی‌عدالتی	۵.۲۱	۰.۶۴
	ساختار و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	۵.۵	۰.۵
عوامل مدیریتی	استراتژی‌ها	۵.۷	۰.۵۸
	باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	۵.۹۷	۰.۸۳
	رهبری خود خواهانه	۶	۰.۹۴

همانطور که مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌ها در دوم دلفی تایید شدند و این به معنای ایجاد اشباع‌نظری در راستای ماهیت پژوهش و متغیرهای آن می‌باشد. پس از تایید دلفی به منظور تحلیل ساختاری-تفسیری (ISM) پژوهش وارد بخش سوم می‌شود. در این بخش اعضای پانل مشارکت نمودند و امتیازهای تعریف شده در قسمت توضیحات را به پرسشنامه‌های ماتریسی دادند.

تحلیل ساختاری-تفسیری (ISM): مدل سازی ساختاری تفسیری با شناسایی عوامل و متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مسئله هستند. همانطور که در بخش‌های قبلی ارائه شده، این مؤلفه‌ها از تحلیل فراترکیب و تحلیل دلفی بدست آمدند. ابتدا به منظور شروع این تحلیل لازم است، مؤلفه‌های فرعی تایید شده از مرحله‌ی تحلیل دلفی کدگذاری شوند:

جدول (۷) کد گذاری اختصاری شاخص‌های تأیید شده

مؤلفه‌های فرعی	اختصار	مؤلفه‌های فرعی	اختصار
عدم اعتماد به نفس	X۱	وجود بی‌عدالتی	X۶
ترس از بازخورد منفی	X۲	ساختار و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	X۷
اهمال کاری منفعل	X۳	استراتژی‌ها	X۸
عدم دریافت بازخورد	X۴	باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	X۹
عدم تناسب‌شغلی	X۵	رهبری خود خواهانه	X۱۰

همانطور که در جدول (۱۱) مشاهده می‌فرمایید، شاخص‌های تأیید شده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری تعیین شده است.

تشکیل ماتریس خود تعاملی

این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شوند. آن گاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع این ماتریس که براساس نظر متخصصان تکمیل می‌شود به منظور بررسی روابط زوجی شاخص‌ها و مؤلفه‌های ایجاد شده انجام می‌شود (فیروزجائیان و همکاران، ۱۳۹۲). برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای مندرج در جدول (۸) استفاده کرد:

جدول (۸) روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	İ منجر به J می‌شود. (سطر منجر به ستون)
A	J منجر به İ می‌شود. (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دو طرفه İ و J وجود دارد.
O	رابطه معتبری وجود ندارد.

در این مرحله ابتدا نظر ۱۰۴ از نمونه‌آماری درباره‌ی رابطه بین شاخص‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدین منظور از شاخص «مد» استفاده می‌شود به گونه‌ای که از بین چهار گونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. باتوجه به این موضوع

ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به شکل ذیل محاسبه می‌شود (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶).

جدول (۹) ماتریس خودتعاملی

مولفه ها	کدها	X ₁₀	X ₉	X ₈	X ₇	X ₆	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁
عدم اعتماد به نفس	X ₁	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A
ترس از باز خورد منفی	X ₂	V	V	V	V	V	V	V	V		
اهمال کاری منفعل	X ₃	0	0	V	V	V	A	V			
عدم دریافت باز خورد	X ₄	V	A	0	V	0	V				
عدم تناسب شغلی	X ₅	A	0	A	0						
وجود بی عدالتی	X ₆	A	0	A							
ساختار و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	X ₇	0	0	V							
استراتژی‌ها	X ₈	0	0								
باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	X ₉	0									
رهبری خود خواهانه	X ₁₀										

تشکیل ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی توسعه داده می‌شود و این ماتریس به منظور تسری بودن مورد بررسی قرار می‌گیرد. تسری رابطه محتوایی یک فرضیه اساسی در مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. تسری یعنی اگر متغیر «الف» با متغیر «ب» در ارتباط باشد و متغیر «ب» با متغیر «ج» نیز مرتبط باشد، در نتیجه متغیر «الف» با متغیر «ج» در ارتباط است (برزین پور و همکاران، ۱۳۹۷). در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس ساختاری به اعداد صفر و یک براساس جدول زیر می‌توان ماتریس دستیابی را تشکیل داد. نحوه‌ی تبدیل این نمادها در جدول (۱۰) بیان شده است. در واقع این مرحله تحت عنوان بدست آوردن ماتریس ساختاری روابطه درونی متغیرها^۱ (SSIM) مشهور است.

جدول (۱۰) نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	تبدیل نمادهای مفهومی به اعداد کمی
V	خانه‌ی مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه‌ی قرینه‌ی آن عدد ۰ قرار می‌گیرد.

A	خانه‌ی مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه‌ی قرینه‌ی آن عدد ۱ قرار می‌گیرد.
X	خانه‌ی مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه‌ی قرینه‌ی آن عدد ۱ قرار می‌گیرد.
0	خانه‌ی مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه‌ی قرینه‌ی آن عدد ۰ قرار می‌گیرد.

حال به منظور تفکیک نتایج بدست آمده از نظر مشارکت‌کنندگان تحقیق می‌بایست طبق جدول (۱۱) عمل می‌شود:

جدول (۱۱) تعیین امتیازهای مشارکت‌کنندگان

مولفه‌ها	کدها	X _۱	X _۲	X _۳	X _۴	X _۵	X _۶	X _۷	X _۸	X _۹	X _{۱۰}
عدم اعتماد به نفس	X _۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ترس از باز خورد منفی	X _۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
اهمال کاری منفعل	X _۳	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
عدم دریافت باز خورد	X _۴	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عدم تناسب شغلی	X _۵	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱
وجود بی‌عدالتی	X _۶	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
ساختار و سیاست‌های متمرکز در تصمیم‌گیری	X _۷	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
استراتژی‌ها	X _۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	X _۹	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
رهبری خود خواهانه	X _{۱۰}	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نمادهای مفهومی اختصاص داده شده براساس شاخص مد، تبدیل به امتیاز ۰ و ۱ با توجه به تعریف روابطه مفهومی به اعداد طبق جدول قبلی شده است.

تعیین روابط بین متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی^۱

در این بخش به منظور تعیین روابط بین متغیرها ابتدا باید مجموعه خروجی، مجموعه ورودی و عناصر مشترک را شناسایی نمود. نمره تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هرمتغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که برطبق آنها می‌توان به این متغیر رسید. سپس اشتراکات مجموعه دستیابی^۲ و پیش‌نیاز همه عوامل^۳ تعیین می‌شود و در

۱- Conical matrix

۲- Rechability set

۳- AnteceVent set

صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراک آن عامل (عوامل) به عنوان سطح اولویت در نظر گرفته می شود. سطح اشاره به لایه های طراحی شده ی مدل نهایی دارد. برای به دست آوردن سایر سطوح باید سطوح قبلی از ماتریس جدا گردند و فرآیند تکرار شود. پس از تعیین سطوح دوباره ماتریس دریافتی را به ترتیب سطوح مرتب کرده، ماتریس جدید، ماتریس مخروطی نامیده می شود (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). به بیان ساده، پس از تعیین مجموعه خروجی و مجموعه ورودی برای هر یک از عناصر، با به دست آوردن اشتراک دو مجموعه، سطح بندی آن ها انجام می پذیرد. در اولین جدول متغیری در سطح اول خواهد بود که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها آن ها را حذف کرده و فرآیند مذکور بر روی سایر عوامل انجام می پذیرد (برزین پور و غفوری، ۱۳۹۷: ۹۷). نتایج حاصل از تعیین مجموعه ورودی، خروجی، مشترک، و تعیین سطح هر یک از عناصر عوامل کلیدی در جدول (۱۲) مشخص شده است.

جدول (۱۲) مجموعه خروجی شاخص ها

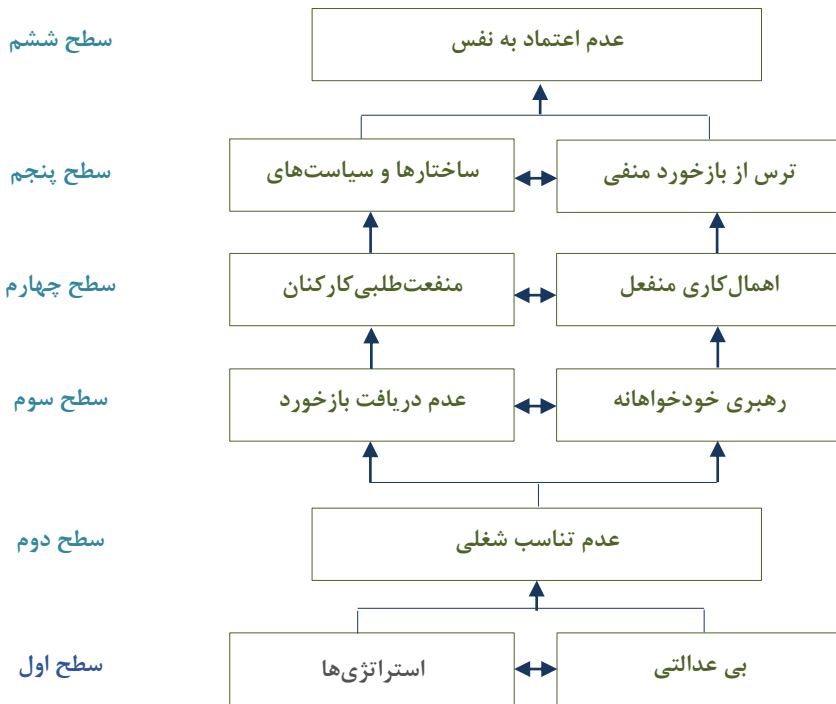
مولفه فرعی	اختصار	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
عدم اعتماد به نفس	X _۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲	۱،۲	۶
ترس از بازخورد منفی	X _۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۴،۵،۷،۱۰	۱،۲،۴،۵،۷،۱۰	۵
اهمال کاری منفعل	X _۳	۳،۴،۵،۶،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹	۳،۴،۵،۸	۴
عدم دریافت بازخورد	X _۴	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۲،۳،۴،۶،۷،۸،۱۰	۳
عدم تناسب شغلی	X _۵	۲،۳،۵،۶،۸،۹	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۲،۳،۵،۸،۹	۲
وجود بی عدالتی	X _۶	۴،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۴،۶،۸،۹،۱۰	۱
ساختار و سیاست های متمرکز در تصمیم گیری	X _۷	۲،۳،۴،۵،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۱۰	۲،۳،۴،۷،۸،۹	۵
استراتژی ها	X _۸	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۱
باور مدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان	X _۹	۳،۴،۵،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۵،۹	۴
رهبری خود خواهانه	X _{۱۰}	۲،۴،۵،۶،۷،۱۰	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۹،۱۰	۲،۴،۶،۷،۱۰	۳

همانطور که در جدول (۱۲) مشاهده می شود، اولین سطح کد (X_۸) یا استراتژی ها و کد (X_۶) یا بی عدالتی به عنوان مولفه فرعی عوامل سازمانی می باشد که بدلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک، به عنوان اولین سطح شناسایی شده است. به منظور تعیین سطح دوم، همانطور که در جدول (۱۷) مشاهده می شود، بدلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک (X_۵) عدم تناسب شغلی به عنوان مولفه فرعی

علل سازمانی به عنوان سطح دوم شناسایی شد. سایر سطوح نیز بر این اساس مشخص می‌گردند.

رسم مدل نهایی ساختار-تفسیری

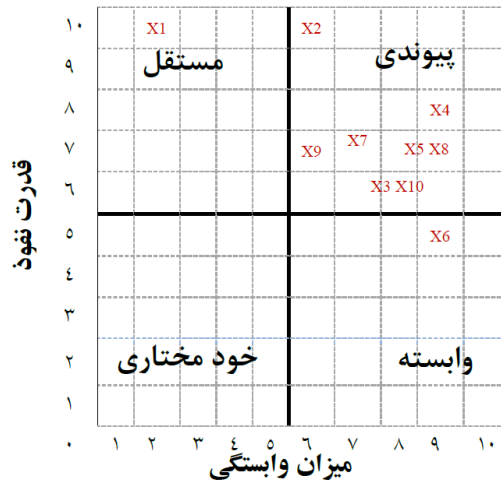
در این مرحله باتوجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، مدل تحقیق ارائه می‌شود. در این پژوهش عوامل در ۸ سطح قرار گرفته‌اند که در بالاترین سطح استراتژی‌ها و بی‌عدالتی قرار دارد و در پایین‌ترین سطح عدم‌اعتماد به نفس قرار گرفته است. باید توجه داشت عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند، از تأثیرگذاری کمتری برخوردار هستند و بیشتر تحت تأثیر عوامل سطوح پایین‌تر می‌باشد. در واقع عوامل سطح پایین‌تر به عنوان زیر ساخت و پایه‌ی اساسی کاهش آوای سازمانی محسوب می‌شوند. سایر ارتباطات در شکل (۲) مشخص شده است:



شکل (۲) مدل ساختار-تفسیری مولفه‌های علل کاهش‌دهنده آوای سازمانی

نمودار تحلیلی

به منظور بخش بندی معیارها، در ماتریس دستیابی نهایی برای هریک از عناصر، همانطور که قدرت محرک و یا هدایت و میزان وابستگی شد، اقدام به ترسیم نمودار تحلیلی یا نمودار MICMAC می شود. براساس نمودار (MICMAC) اقدام به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق می نماییم. همانطور که در شکل (۲) مشخص است، این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همانطور که در نمودار مشاهده می کنید متغیرهای تحقیق براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴ متغیر مستقل، پیوندی، خودمختاری و وابسته دسته بندی می شوند. (آذر و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۲۳). در این تحقیق همانطور که مشاهده می کنید، هیچ یک از عوامل در گروه متغیر خود مختاری قرار نگرفتند که این به معنای آنست که ارتباط علل مؤثر استرس در حد مطلوب و قوی است. اما مشخص گردید شاخص هایی همچون ترس از بازخورد منفی (X۲)، اهمال کاری منفعل (X۳)، عدم دریافت بازخورد (X۴)، عدم تناسب شغلی (X۵)، ساختار و سیاست های متمرکز در تصمیم گیری (X۷)، استراتژی ها (X۸)، باورمدیریت در مورد منفعت طلبی کارکنان (X۹) و رهبری خود خواهانه (X۱۰) گروه متغیرهای وابسته قرار می گیرند و این به معنای آنست که علل مؤثر بر کاهش آوای سازمانی شناسایی شده، از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. همچنین مشخص گردید، شاخص عدم اعتماد به نفس (X۱) در گروه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. این به معنای آنست که این شاخص هاها از نفوذ بالایی در کاهش آوای سازمانی برخوردار است. و در نهایت مشخص گردید وجود بی عدالتی (X۶) در گروه متغیرهای پیوندی قرار می گیرد که این به معنای آنست که شاخص های کاهش دهنده آوای سازمانی از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند. این علل مهمترین علل در کاهش آوای سازمانی در نیروی انتظامی قلمداد می شود.



شکل (۳) نمودار تحلیل وضعیت شاخص‌های علل کاهنده آوای سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل ساختاری-تفسیری (ISM) کاهش آوای کارکنان نیروی انتظامی براساس رویکرد فراترکیب می‌باشد. در این پژوهش براین اساس ابتدا محققان با استفاده از روش فراترکیب و با طی کردن ۷ گام، مولفه‌های مربوط به کاهش آوای سازمانی در قالب ۳ مولفه اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و ۱۶ مولفه فرعی براساس تحلیل ۴۸ مقاله داخلی و خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷ شمسی شناسایی شدند. سپس براساس تحلیل دلفی به منظور نهایی کردن مولفه‌های پژوهش با توجه به دو معیار ضریب توافق و میانگین، از مجموع ۱۶ مولفه فرعی، ۶ مولفه حذف شدند. در بخش تحلیل تفسیری-ساختاری (ISM) مولفه‌های باقیمانده براساس ماتریس خودتعاملی و ماتریس دستیابی مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت الگوی کاهنده آوای سازمانی در قالب ۶ سطح یا لایه طبقه‌بندی شد. در اولین سطح دو مولفه فرعی استراتژی‌ها و بی‌عدالتی به عنوان دو معیار سازمانی کاهنده آوای سازمانی قرار گرفته است. در واقع استراتژی‌های سازمانی نیروی انتظامی به گونه‌ای تدوین شده است که به عنوان یک عامل کاهنده آوای سازمانی مورد نظر می‌باشد که این موضوع نشان می‌دهد که معمولاً استراتژی‌های منابع انسانی یک بعدگرا می‌باشد و این موضوع می‌تواند انگیزه و توانمندی‌های کارکنان

را تحت تاثیر قرار دهد و باعث کاهش مشارکت آن‌ها در حیطه‌های تصمیم‌گیری سازمانی می‌شود. از طرف دیگر، فقدان عدالت و برابری در رویه‌های سازمانی به عنوان معیار مهم دیگری قلمداد می‌شود که بدلیل کاهش انگیزه‌های فردی، منجر به کاهش مشارکت کارکنان در امور سازمانی می‌شود. در واقع عدالت سازمانی به عنوان یکی از ابعاد فرآیندی در درون سازمان نیروی انتظامی محسوب می‌شود که بدلیل عدم برابری و وجود روابط پشت پرده، باعث می‌گردد تا تعادل بین تلاش و دریافتی‌ها و ارتقای کارکنان در پست‌های سازمانی کاهش یابد و افراد در حد اختیارات و وظایف خود را انجام دهند و بیشتر تلاشی برای اهداف سازمانی نداشته باشند. همچنین مشخص گردید، عدم تناسب شغلی به عنوان مولفه فرعی عوامل سازمانی کاهنده آوای سازمانی در سطح دوم اثرگذارترین عامل‌های کاهش آوای سازمانی قرار گرفته است، که نشان دهنده‌ی این موضوع است که عدم‌بازنگری در مشاغل و شرایط احراز شغلی در ساختارهای سازمانی باعث شده است، بسیاری از افراد در رده‌های نیروی انتظامی تناسب حرفه‌ای مناسبی از منظر تحصیلات، ویژگی‌های شخصیتی با ویژگی‌های مهارتی و تخصصی مشاغل نداشته باشند و این موضوع باعث کاهش آوای سازمانی در نیروی انتظامی شده است. این نتایج در واقع نشان می‌دهد، در سه سطح تاثیرگذار اول، مولفه‌های فرعی عوامل سازمانی به عنوان مهمترین عامل‌های کاهنده‌ی آوای سازمانی در نیروی انتظامی محسوب می‌شود که بیان‌کننده‌ی این واقعیت است وجود مشکلات ساختاری ناشی از علل فرآیندی و محتوایی باعث شده است، نقش فردی کارکنان در عرصه‌های مشارکتی نیروی انتظامی استان گلستان کاهش یابد و این موضوع آوای سازمانی را به عنوان یک عامل یادگیری سازمانی تحت تاثیر قرار داده است و میزان مشارکت آن‌ها را کاهش دهد. نکته‌ی قابل توجه اینست که، وجود ساختارهای الزام‌آور به واسطه ماهیت عملکردی نیروی انتظامی همچون بسیاری از سازمان‌های نظامی دیگر باعث شده است، پویایی افراد در ارائه‌ی نظرات و تصمیم‌گیری در امور سازمانی کاهش یابد و افراد انگیزه‌های شغلی و درونی کمتری نسبت به برآورده نمودن اهداف سازمانی از خود نشان دهند و این موضوع در کنار سایر تعارضات سازمانی می‌تواند باعث گردد تا تعهد و سطح رضایت شغلی در نیروی انتظامی در بلندمدت کاهش یابد. نتایج بدست آمده در این پژوهش هر چند از نظر روش اجرا مشابهتی با تحقیقات دیگر نداشته است، اما از منظر مفهومی با

پژوهش‌های راک و همکاران (۲۰۱۸)؛ لی و سان (۲۰۱۴)؛ موریسون (۲۰۱۱) درخشان (۱۳۹۶) که عوامل فردی و سازمانی و مدیریتی را به عنوان عوامل احتمالی کاهش آوای سازمانی مد نظر قرار داده بودند، مطابقت دارد.

پیشنهادهای

۱. براساس نتایج کسب شده، پیشنهاد می‌شود، نیروی انتظامی در سطح استان گلستان از طریق آموزش‌های فردی تلاش نماید، میزان مشارکت‌های فردی کارکنان را چه از منظر روانشناختی و چه از منظر توانمندی‌های مهارتی و تخصصی ابتدا مورد ارزیابی قرار دهد و سپس براساس شناخت از نیازمندی‌های آموزشی تلاش نمایند، رویکردهای سخت و الزام آور ساختاری را در قالب تقویت نگرش و باورهای فردی کارکنان منعطف‌تر نمایند تا به اثربخشی سازمانی منجر گردد.

۲. همچنین پیشنهاد می‌شود، تغییرات ساختاری و کاهش پیچیدگی‌های سلسله مراتبی در نیروی انتظامی از طریق کاهش لایه‌های سازمانی و ایجاد استقلال در دواير و واحدهای سازمانی، تعادل و برابری نظامندتری برای ارتقا و پذیرش تصدی اختیارات سازمانی ایجاد گردد تا از این طریق ضمن بازخورد و گردش اطلاعات در بین کارکنان، ساختارها و سیاست‌های غیرمتمرکزی از تصمیم‌گیری را در لایه‌های ساختار سازمانی نیروی انتظامی ایجاد نمایند.

۳. در نهایت پیشنهاد می‌شود، از افراد توانمندتر و بر حسب دانش فنی و ارتباطات سازمانی برای تصدی پست‌های مدیریتی استفاده شود، تا از این طریق درک بهتری از شرایط ذهنی و مهارتی کارکنان ایجاد نمایند و این موضوع به تعادل بیشتر مشارکت‌های جمعی و ایجاد کثرت‌گرایی و سینرژی در ابعاد تصمیم‌گیری سازمانی ایجاد نماید.

تقدیر و سپاسگزاری

بدین وسیله از کلیه‌ی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش که با سعه‌ی صدر پاسخگوی سؤالات محققین بوده و یاری‌گر آنها در انجام هرچه بهتر کار بودند، تشکر و سپاسگزاری به عمل می‌آید.

منابع

- احمدی، امید، کمالیان، امین‌رضا، یعقوبی، نورمحمد، قاسمی، محمد. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تعیین ابعاد و استقرار اثربخش بهسازی عملکرد کارکنان در سازمان با رویکرد فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴): ۱-۲۵. قابل بازیابی از:
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۳۴۱۱۰.html
- افخمی اردکانی، م.، خلیلی صدر آباد، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم، زمستان، ص ۸۲-۶۵. قابل بازیابی از:
http://jmr.usb.ac.ir/article_۱۰۱۶.html
- برزین‌پور، فرناز، غفوری، ناصر، صاحبی، هادی. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی زنجیره تامین پایدار با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی در صنعت خودرو)، نشریه مدیریت فردا، ۵۷(۴): ۱۷۱-۱۸۸. قابل بازیابی از:
<http://www.modiriyatfarda.ir/Article/۱۳۹۶۱۲۰۲۱۸۱۸۳۴۸۰۹۰۰>
- پاکدل، رحمت الله، قلی پور، آرین، حسینی، سید حسین. (۱۳۹۷). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۶، بهار، ۵۱-۷۷. قابل بازیابی از:
<http://istd.saminattech.ir/Article/۱۳۹۷۰۷۲۴۱۶۰۰۵۱>
- درخشان، مؤگان. (۱۳۹۶). پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روانشناختی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۲): ۳۷-۴۶. قابل بازیابی از:
http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=۶۱۰&sid=۱&slc_lang=fa
- دوستار، م.، اسماعیل زاده، م. (۱۳۹۲). «عدالت‌سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۲): ۱۶۳-۱۴۳. قابل بازیابی از:
http://jmsd.atu.ac.ir/article_۲۱۳.html
- دوستار، محمد، اسماعیل زاده، محمد، حسینی، هانیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، پاییز، ۶۳-۸۳. قابل بازیابی از:
<http://jpap.sbu.ac.ir/article/view/۱۷۰۸۱>
- زارعی متین، ح.، طاهری، ف.، سیار، ا. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۱(۲۱): ۱۰۴-۷۷. قابل بازیابی از:
http://journal.iams.ir/article_۹۰.html

عباسزاده، محمدرضا، صالحی، مهدی، حسینی‌پور، رضا. (۱۳۹۶). فراتحلیل عوامل موثر بر اظهارنظر حسابرسی تعدیل‌شده، پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی، ۶(۱): ۸۹-۱۲۶. قابل بازیابی از:

http://www.arfr.ir/article_۵۳۱۱۰.html

فیروزجائیان، علی اصغر، فیروزجائیان، مجتبی، هاشمی پطرودی، سیدحمید، غلامرضازاده، فاطمه. (۱۳۹۲). کاربرد تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) در مطالعات گردشگری با رویکرد آسیب‌شناسانه، مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال دوم، ۶(۳): ۱۲۹-۱۵۹. قابل بازیابی از:

http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_۵۵۲.html

قنبری، س.، زندی، خ.، فائق‌محمدی، م.، احمدیان‌فر، س. (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو»، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۴، زمستان، ص ۸۸۲-۸۶۵. قابل بازیابی از:

https://jjpa.ut.ac.ir/article_۵۲۸۹۹.html

کریمی، م.، شجاعی، س. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی ۲۲(۳): ۴۱-۲۱. قابل بازیابی از:

http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_۱۸۵۸.html

نصراصفهانی، ع.، آقاباباپور دهکردی، ط. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان»، جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۴: ۱۶۲-۱۳۹. قابل بازیابی از:

http://jas.ui.ac.ir/article_۱۸۳۳۱.html

ولیان، حسن، عبدلی، محمدرضا، کریمی، شبنم. (۱۳۹۶). طراحی مدل تحلیل تفسیری-ساختاری (ISM) عوامل موثر بر تردید حرفه‌ای حسابرسان، فصلنامه حسابداری ارزشی و رفتاری، ۲(۴): ۲۱۵-۲۴۶. قابل بازیابی از:

https://aapc.khu.ac.ir/browse.php?a_code=A-۱۰-۱-۱۵&slc_lang=fa&sid=۱

– Armstrong, M. (۲۰۰۶). Handbook of Human Resource Management Practice (1th ed.). London: Kogan Page, Limited, pp. ۳۶-۶۲.

https://books.google.com/books/about/A_Handbook_of_Human_Resource_Management.html?id=D۷^KYQIdR۳UC

– Barros, J., Sandelowski, M. (۲۰۰۷). Handbook for synthesizing qualitative research, Springer publishing company Inc.

<https://www.springerpub.com/handbook-for-synthesizing-qualitative-research-۹۷۸۰۸۲۶۱۰۶۹۴۵.html>

– Beck, j. (۲۰۰۲). Mthering multiples: A meta-synthesis of the qualitative reserch.MCN. Teh American Jjournal of Maternal/child Nursing; ۹۳

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/۱۲۱۳۱۲۷۲>

- Brinsfield, C. D., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (۲۰۰۹). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg, M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing LTD., ۳-۳۳.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Voice-and-silence-in-organizations/A-Historical-and-Brinsfield-Edwards/۷۷۸۳۴۳۶۸b۳۲۰۰۸۵۱d۳dee۴c۳۸۱۷f۰۹۹e۵۴f۷f۹۴b>
- Budd, J. W., Gollan, P. J., Wilkinson, A. J. (۲۰۱۰). “New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations”. *Human Relations*, ۶۳(۳), ۳۰۳-۳۱۰.
<https://journals.sagepub.com/doi/۱۰.۱۱۷۷/۰۰۱۸۷۲۶۷۰۹۳۴۸۹۳۸>
- Casey, T., Griffin, M. A., Flatau, H. H., & Neal, A. (۲۰۱۷). Safety climate and culture: Integrating psychological and systems perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, ۲۲(۳), ۳۴۱-۳۵۳.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/۲۸۱۰۰۹۹۱>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (۲۰۱۳). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, ۳۸(۳), ۲۹۱-۳۳۳.
<https://journals.sagepub.com/doi/۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۹۶۰۱۱۱۳۴۷۶۷۳۶>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (۲۰۰۷). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, ۵۰ (۴): ۸۶۹-۸۸۴.
<https://journals.aom.org/doi/۱۰.۵۴۶۵/amj.۲۰۰۷.۲۶۲۷۹۱۸۳>
- Engemann, K. N., Scott, C. W. (۲۰۱۸). Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts, *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۸.۰۵.۰۰۲>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. Hope-Hailey, V. (۲۰۱۱). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective. *Human Resource Management*, ۵۰ (۱): ۱۱۳-۱۲۹.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/۱۰.۱۰۰۲/hrm.۲۰۱۱.۰۴>
- Goldberg, C. B., Clark, M. A., Henley, A. B. (۲۰۱۱). “Speaking up: A Conceptual Model of voice responses following the unfair treatment of others in non-union settings.” *Human Resource Management*, ۵۰(۱), ۷۵-۹۴.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Speaking-Up/A-A-Conceptual-Model-of-Voice-Responses-Goldberg-Clark/۱۱۴ea۵f۳۴۵۸۲۲۴f۷d۴f۷۸f۰۹d۹۰۴db۵۸۹۹b۸۴۶۹>
- Hames, K. M. (۲۰۱۲). Employees’ voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes . Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University; ۱۹۰-۲۱۵.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Employees%E۲٪۸۰٪۹۹-voice-climate-perceptions-and-perceived-Hames/۳ff۸۹۲۴۴۴۳۹c۸۹۱۲da۲۵۳e۳۴۲۵۸۲faaf۶۸c۹۷adb>
- Kown, B., Farndale, E. (۲۰۱۸). Employee voice viewed through a cross-cultural lens, *Human Resource Management Review*.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>.

- Landau, J. (۲۰۰۹). When employee voice is met by deaf ears: quarterly journal . *Advanced Management Journal*, ۷۴ (۱): ۴-۱۲.

<https://www.questia.com/library/journal/1G1-197233636/when-employee-voice-is-met-by-deaf-ears>

- Li, Y. Sun, J. M. (۲۰۱۴). "Traditional chinese leadership and employee voice bahavior:a crosss- level examination". *The leadership quarterly*, ۲۸-۳۶.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984314000836>

- Liang, J., Farh, C. I. C., Farh, J. L. (۲۰۱۲). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, ۵۵(۱), ۷۱-۹۲.

<https://www.jstor.org/stable/413720>

- Liu, D., Wu, J., Ma, J. (۲۰۰۹). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering, IEEE Conference Publications*, ۲۱(۲): ۱۶۴۷ - ۱۶۵۱.

<https://ieeexplore.ieee.org/document/5223001/>

- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., Kamdar, D. (۲۰۱۱). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*; ۹۶ (۱): ۱۸۳-۱۹۱.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20718017>

- Perlow, L., Williams, S. (۲۰۰۳). "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review*, May, ۲۱(۲): ۳-۲۱.

https://www.delawareinc.com/?campaign=JF-Branded&network=AdWords&remarketing_id=search&gclid=EAIaIqobChMIoKVY_Zns0gIVRVTtChZrSgr-EAAYASAAEgLP_D_BwE

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (۲۰۱۸). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, ۵۳(۳), ۶۱۷-۶۳۵.

- Ruck, K., Welch, M., Menara, B. (۲۰۱۸). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?, *Public Relations Review*.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.008>

- Slade, M. (۲۰۰۸). The daptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University. *Souba*, , pp. ۸۷-۱۰۱.

<https://pqdopen.proquest.com/doc/304604338.html?FMT=ABS>

- Travis, D. J, Gomez, R, G., Mor Barak, M, E. (۲۰۱۱). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*; ۳۳: ۱۸۳۱-۱۸۴۱.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090740911001770>

- Tulubas, T., & Celep, C. (۲۰۱۲). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sci.* ۴۷, ۱۲۲۱-۱۲۳۱.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804>
- Van Dyne, L. LePine, J. A. (۲۰۰۱). 'Helping and voice extra-role behaviour: evidence of construct and predictive validity'. *Academy of Management Journal*, ۴۱, ۱۰۸-۱۹.
<https://www.jstor.org/stable/256902>
- Yıldız, E. (۲۰۱۴). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?, *Beykent University Journal of Social Sciences*, ۶(۲), ۳۰-۴۴.
<https://painintheenglish.com/case/4648>
- Zhang, Y. Huai, M. Y. Xie. Y. H. (۲۰۱۴). "Paternalistic leadership and employee voice in china: a dual process model". *The leadership quarterly*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431400034>