



**Presentation the Pattern of Knowledge Employees Voice (Case Study:
Shiraz Gas Company Employees)**

Elahe Hosseini

Ph.D Candidate, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran.

Saeid Saeida Ardekani

Professor, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran.

Mehdi Sabokro

*Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Business Administration, Yazd University, Yazd, Iran.

Abstract

Recently, The knowledge employees voice is one of the most important topics that has attracted a lot of attention, but there is no evidence based on which the various mechanisms of sound are comprehensive and integrated. Therefore, the purpose of this study is to provide a sound model of knowledge employees voice in Shiraz Gas Company. The aim of the present study is of an applied one and the method and identity of the study is regarded as qualitative research approach with a design method of grounded theory. So, using a purposeful and snowball sampling, 15 semi-structured interviews have been held by experts. Then, the Atlas.ti 8 was used to analyze the data. Eventually, at the stage of selective coding, 11 categories along with 44 codes were selected. To ensure the reliability and validity of the research, the findings were confirmed by the interviewees. The results of the research showed that the most important components of the voice of knowledge workers include two levels of organization (management, communication, atmosphere, and voice environment, job characteristics, human resources, organizational structure) and individual level (motivation, personality, group and team). The most important factor at the organizational, managerial, and individual levels is motivation. Finally, the model of the voice of the knowledge workers was drawn up.

Keywords: Employee Voice, Knowledge Employees, Knowledge Employees Voice, Shiraz Gas Company.

Citation: Hosseini, E., Saeida Ardekani, S., & Sabokro, M. (2020). "Presentation the Pattern of Knowledge Employees Voice (Case Study: Shiraz Gas Company Employees)". *Quarterly Journal of Public Organizations Management*. 8(4). 57-72. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2020.51818.4039

Received: (02/Mar/2020)

Accepted: (20/June/2020)

ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز)*

الهه حسینی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

E-mali: elahe.hosseini@stu.yazd.ac.ir

سعید سعیدا اردکانی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

E-mali: dr.saeida@yazd.ac.ir

مهدی سبک‌رو

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

E-mali: msabokro@yazd.ac.ir

چکیده

آوای کارکنان دانشی یکی از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است، اما شواهدی که نشان‌دهنده مکانیسم‌های مختلف آوا به شکل جامع و یکپارچه باشد وجود ندارد؛ بنابراین، هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی در شرکت گاز شیراز است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد است. جامعه مورد پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و کارکنان شرکت گاز شیراز است. گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی با ۱۵ نفر از خبرگان با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اطلس تی ۸ استفاده شده است. سرانجام، در مرحله کدگذاری انتخابی ۱۱ مقوله نهایی و ۴۴ کد انتخاب شد. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، یافته‌ها به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید. نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین مؤلفه‌های آوای کارکنان دانشی در دو سطح سازمانی (مدیریت، ارتباطات، جو و محیط آوایی، ویژگی‌های شغل، منابع انسانی، ساختار سازمانی) و سطح فردی (انگیزه، شخصیت، گروه و تیم) قرار می‌گیرد. مهم‌ترین عامل در سطح سازمانی، مدیریت و در سطح فردی، انگیزه است در نهایت مدل آوای کارکنان دانشی ترسیم شد.

واژه‌های کلیدی: آوای کارکنان، کارکنان دانشی، آوای کارکنان دانشی، شرکت گاز شیراز.

استناد: حسینی، الهه؛ سعیدا اردکانی، سعید و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹). «ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز)». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۴)، ۵۷-۷۲.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.51818.4039

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۱۲/۰۹)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۳/۳۱)

*این مقاله برگرفته از رساله دکتری خانم الهه حسینی می‌باشد.

مقدمه

با توجه به اهمیت روزافزون کارکنان دانشی در سازمان‌ها، مدیریت باید با بررسی و ارزیابی پیشنهادها و نظرات آن‌ها را در صورت سازنده بودن به کار گیرد. به همین جهت، مدیریت باید فرصت ارائه نظرات و پیشنهادها را به کارکنانش دهد تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت‌آمیزی را رقم بزنند (هالند و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۴). می‌توان اظهار کرد ارزش اصلی کارکنان دانشی برای شرکت‌ها، توانایی آن‌ها در جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های آن‌هاست. آن‌ها قادر به کار جمعی با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر هستند (کی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۳۵).

به همین جهت، موضوع آوای کارکنان دانشی و تحقیق درباره آن از جهات مختلفی دارای اهمیت است. نخست آن‌که ارائه پیشنهادها سازنده اولین گام در فرآیند نوآوری محسوب می‌شود. ثانیاً، آوای کارکنان برخلاف سکوت سازمانی نارضایتی‌های کارکنان از وضعیت موجود را در جهت اصلاح خطاها و اشتباهات، بهبود فرآیندها و ارائه راهکارهایی جدید برای حل مسائل سازمانی ایجاد می‌کند. ضمن اینکه آوای کارکنان دانشی می‌تواند باعث شناخته شدن برخی از شایستگی‌های کارکنان شود (فولر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۳۷). بر همین اساس، فرصت داده شده به کارکنان دانشی برای بیان نظرات و شنیدن آوایشان، نقش معنی‌داری در عملکرد سازمانی، نوآوری، امنیت و فرآیند توسعه عملیاتی ایفا می‌کند و اطلاعاتی که به‌موقع برای تصمیم‌گیران فراهم آورده می‌شود باعث ارتقا کیفیت و دقت تصمیمات می‌شود؛ بنابراین بر اساس این دیدگاه، آوای کارکنان دانشی یکی از موضوعات مهمی بوده است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است (کوک^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۷). با توجه به مطالب عنوان شده آوا می‌تواند وسیله‌ای برای افزایش سود متقابل از طریق ایجاد همکاری اثربخش نیروی انسانی، افزایش رضایت‌مندی درازمدت در سازمان و رفاه اقتصادی کارکنان باشد (دلانی و هوسلید^{۱۳}، ۱۹۹۶: ۴۵۳).

شرکت گاز شیراز به‌عنوان یک مؤسسه خدماتی در بخشی از گزارش عملکرد سالانه‌اش به ارتقای نظام پیشنهادی در راستای ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری به‌منزله ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی پرداخته است و در مسیر نیل به این هدف و نیز برای جلب رضایت مشتریان و حفظ جایگاه رقابتی خود در میان سایر سازمان‌ها، نیازمند کارکنان ویژه‌ای است تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایدار دست

تغییرات سریع محیطی از مهم‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها است، رقابت گسترده و روزافزون باعث شده است که آن‌ها برای موفقیت به صورت مداوم به تلاش بپردازند (سلام‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۸۰). در چنین محیط پویا و متغیر نیاز است تا سازمان‌ها پیوسته خود را با شرایط انطباق داده و متناسب با تغییرات محیطی به حرکت خود ادامه دهند (کوسین و کابلر^۱، ۲۰۱۳: ۲۵). بحران اقتصاد جهانی در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ به شرکت‌های خدماتی و بنگاه‌های تولیدی ضربه زیادی وارد کرد. یکی از دلایل اصلی شکست، عدم ارزش‌آفرینی کامل از منابع موجود در سرمایه‌فکری و مالی بیان شده است (انجمن مدیریت منابع اطلاعاتی ایالات‌متحده^۲، ۲۰۱۲: ۶۷۸). در این دوره، برای نهادینه کردن سامانه‌های سازمانی به سیاست‌مداران، رؤسا و مدیران هشدار داده شد تا از مکانیسم‌های جدید در سازمان استفاده کنند و از آن‌ها خواسته شد نسبت به منابع حیاتی از جمله سرمایه‌فکری به‌صورت منطقی برخورد کنند (آرودسون^۳، ۲۰۰۹: ۲۰). طبق نظریه مبتنی بر منابع دست‌یابی به چنین منابع و قابلیت‌هایی برای سازمان‌ها ممکن است دشوار باشد ولی قابل تقلید از سوی دیگر سازمان‌ها نیست (هالند^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۴). بر همین اساس، سازمان‌های موفق در پی آنند که از نیروی انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی و به‌عنوان عامل اصلی در دست‌یابی به موفقیت استفاده کنند (کانتر^۵، ۲۰۱۶: ۳۱). در اینجا بود که کارکنان دانشی به‌عنوان منبع بزرگ نوآوری و رقابت‌پذیری شناخته شدند (چن^۶، ۲۰۰۸: ۵۰۷). کارکنان دانشی دارای اصلی سازمان هستند که توسط سازمان‌های دیگر نمی‌توانند تقلید شوند، بنابراین شایستگی پایداری را خلق می‌کنند (لیواناج^۷ و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۱۳).

برعکس رویکرد هزینه محور که محوریت آن استفاده از کارکنان بامهارت کمتر بود، با ورود به عصر شناختی، انقلابی در مهارت مشاهده شد (بروکس^۸، ۲۰۰۸: ۸۶۳). کارکنان دانشی، میزان مهارت، آموزش و تجربه بالایی دارند و هدف اصلی آن‌ها خلق، توزیع و استفاده از دانش است. یک تا دو سوم نیروی کار هر شرکتی در این تعریف قرار می‌گیرند (مک‌کلار^۹، ۲۰۰۵: ۱۴).

1. Cossin & Caballero
2. USA Information Resources Management
3. Arvidsson
4. Holland
5. Kantur
6. Chen
7. Liyanage
8. Brooks
9. McKellar

10. Qi
11. Fuller
12. Kok
13. Delaney & Huselid

کارکنان برای ارتباط دادن اطلاعات و نظرات با مدیریت به نفع سازمان در نظر گرفته می‌شود (باری و ویلکینسون، ۲۰۱۶: ۲۶۷). آوا به‌عنوان بیان رسمی یا احتیاطی^۵ نظرات، دیدگاه‌ها، پیشنهادها یا رویکردهای دیگر تعریف می‌شود که هدف خاصی را درون یا بیرون سازمان با حالتی اعتراضی نسبت به امور جهت تغییر و بهبود کارکرد فعلی سازمان، گروه یا فرد دنبال می‌کند (باششور و اک، ۲۰۱۵: ۱۵۳۶). آوا اغلب نوعی سخن‌آوردن برای ارائه نظرها و ایده‌های سازنده در مورد مسائل مربوط به کار است که به سازمان در دستیابی به اثربخشی بهتر کمک می‌کند (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۸).

آوا سازمانی یک رفتار سازنده در راستای توسعه سازمان و نه ایجاد نزاع بین کارکنان است (ون داین و لپین، ۱۹۹۸: ۱۱۳). آوا سازمانی اظهارنظر اختیاری افراد برای تأثیر گذاشتن بر اقدامات سازمانی است (بون و بلکمون، ۲۰۰۳: ۱۳۹۷). آوا به‌عنوان شیوه بیان علاقه و دیدگاه در نظام‌های سیاسی و تئوری‌های رفتار سازمانی معروف است. آوا مفهوم کلیدی است، زیرا کمک می‌کند تا روی اصلاح شرایط وخیم و بازگشت به سطوح قبلی عملکرد تأکید شود (فارل، ۱۹۸۳: ۵۹۹).

آوا کارکنان، به‌عنوان راهبر ارتباطاتی مورد توجه قرار گرفته است. به همین منظور سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کار خود بیان کنند (موسی، ۲۰۱۱: ۳۶). رفتار آوا بر بیان سازنده با قصد بهبود، به‌جای صرفاً انتقاد تأکید می‌کند (هو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۷۱۸). رفتار آوا کمک می‌کند اعتماد به کارکنان تقویت شود به همین منظور تأکید بر آوا از سوی مدیریت بایستی کارکنان را تشویق به کمک به سازمان کنند (کیم و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۳۳۳).

همچنین آوا سازمانی با مخالفت سازمانی^{۱۲} متفاوت است زیرا مخالفت سازمانی شامل گزارش مشکلات مربوط به وظیفه‌شناسی یا اخلاقی در دپارتمان‌های مربوطه است. در مقابل، آوا سازمانی نظراتی را در مورد چگونگی بهبود فرآیند کاری فعلی بیان می‌کند (باکسول^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۷). مفهوم

باید. مروری بر مطالعات انجام شده حاکی از آن است که علی‌رغم این‌که توجه به آوا کارکنان دانشی یکی از اقدامات کلیدی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، مطالعات محدودی در مورد آن انجام گرفته و تأکید بسیار کمتری از سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی شده است. علاوه بر این، اغلب الگوهایی که در حوزه آوا کارکنان دانشی ارائه شده است عمدتاً بر آوا سازمانی متمرکز بوده است به همین جهت عدم وجود یک مدل در رابطه با آوا کارکنان دانشی در شرکت گاز شیراز احساس می‌شود و ترسیم یک مدل برای دستیابی به اهداف تعیین شده مهم است به همین خاطر سؤال این مقاله بدین صورت است که الگوی آوا کارکنان دانشی چگونه است؟

مبانی نظری

آوا کارکنان یک موضوع پژوهشی طولانی است که از ابتدای کار فریمن و مدوف (۱۹۸۴) توسعه یافته است گرچه ریشه آن به بیش از دو قرن گذشته می‌رسد و تنها به‌عنوان محافظه‌کار در اتحادیه‌های کارگری مورد توجه قرار گرفته است (ویکنسون و همکاران، ۲۰۱۴: ۷). همچنین، آوا کارکنان اصطلاحی است که در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است (باری و ویکنسون، ۲۰۱۶: ۲۶۹). مطالعات اخیر مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل زیادی پیرامون مفهوم آوا در قالب شکل‌ها و الگوهای مختلفی شکل گرفته و این مفهوم (آوا کارکنان) را به یک اصطلاح چندبعدی تبدیل کرده است که معانی مختلفی برای سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و وکلا دارد (پول، ۲۰۱۷: ۵۳). در ابتدا سیستم‌های آوا برای از بین بردن نارضایتی ایجاد شد و مشارکت کارکنان را برای حل مشکلات و افزایش کارایی تشویق کردند (داندون^۳ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۱۵۰). زیرا کارکنان در برابر نارضایتی شغلی به دو صورت پاسخ می‌دهند یا سازمان را ترک می‌کنند و یا به ابراز نارضایتی و طرح نظرات خود می‌پردازند. اهمیت آوا کارکنان به این دلیل است که در محیط رقابتی و پویای سازمان‌ها، ایده‌های بهبود تنها توسط مدیران ارشد ارائه نمی‌شوند و کارکنان نقش مؤثری دارند (کرن^۴ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۸۷).

در ادبیات رفتار سازمانی، آوا به‌عنوان بیان خواسته و انتخاب

5. Discretionary Or Formal Expression
6. Bashshur & Oc
7. Dyne & Lepine
8. Bowen & Blackmon
9. Farrell
10. Moaşa
11. Hu
12. Organizational Opposition
13. Boxall

1. Barry & Wilkinson
2. Poole
3. Dundon
4. Crant

تفاوت معنی‌دار دیگری که در طرز آوای کارکنان مورد بررسی قرار گرفته تمرکز اولیه بر روی آوای رسمی یا آوای غیررسمی است. ظاهراً اجماع کلی از نظر تعاریف آوای رسمی و آوای غیررسمی وجود دارد. آوای رسمی یعنی آوا با استفاده از ساختارهای مدون، مقرر شده و منظم / ملموس که اجرای سازگار را ممکن می‌سازند و اختیارات خودسرانه‌ی مدیران آوا را کاهش می‌دهند. در مورد آوای غیررسمی سازوکار صریحی برای آوا وجود ندارد، به ایده‌ها و دغدغه‌هایی اشاره دارد که مستقیماً و خارج از روند سازمان از طریق تعاملات تک موردی و بدون برنامه در بین مدیریت و کارکنان بیان شده‌اند (مووبری و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۳).

با این حال، برخی از مطالعات تجربی نشان می‌دهد که کارکنان از هر دو سازوکار آوای رسمی و آوای غیررسمی برای آوای خود استفاده می‌کنند و این که یک جایگاه برای هر دو سازوکار در داخل سازمان در نظر می‌گیرند. درحالی که مطالعه کیفی دترت و تروینو^۷ (۲۰۱۰) ثابت کرد که یک مزیت کلی توسط کارکنان برای آوا در موقعیت‌های غیررسمی وجود دارد، بررسی که توسط پژوهشگران عدالت‌السان بوچانان و بوسول^۸ (۲۰۰۲) در رابطه با آوا صورت گرفت نشان داد کارکنانی با وفاداری بیشتر ترجیح می‌دادند از روش‌های کمتر رسمی برای ابراز ناراضیاتی استفاده کنند (عدالت‌السان بوچانان و بوسول، ۲۰۰۲: ۱۱۶۷).

بررسی کلاسیک هسپ و وال^۹ (۱۹۷۶) نشان داد استفاده از یک حالت پیش‌رونده غیررسمی از طریق آوای رسمی مشارکت برای کارکنان یک مزیت است، با توجه به سطح مدیریتی که کارمند در تلاش برای تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری و نوع محتوای به کار گرفته شده است. هدف از بیان رفتار آوا به‌عنوان مثال کارمندی که ابراز نظر می‌نماید توجه مهم تصمیم‌گیری این است که آیا در ابراز نظر شرکت کند یا سکوت نماید (هسپ و وال، ۱۹۷۶: ۴۱۳). مطالعات مدیریت منابع انسانی نوعاً فرض می‌کند که هدف آوا در کل مدیریت است، اعتماد به مدیریت به‌عنوان توجه مهم به ایجاد شرایط حمایتی از آوا مشخص شده است. در این رابطه، همکاری و اشتراک مساعی بین مطالعات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد (مووبری و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۸۴).

اولین و مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده، کارفرمایان (و مدیران) به‌عنوان گروه متمایزی هستند که فرآیند ایفای آوا و نتایج آن را

دیگری که باید از آوای سازمانی متمایز شود، شکایت افراد است؛ زیرا رفتار شکایتی اشاره به عدم رضایت از وضعیت فعلی دارد و ضرورتی وجود ندارد تا برای تغییر پیشنهادی ارائه دهد (هولند^۱ و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۳).

آوای کارکنان را با عنوان «چگونه نگرانی کارکنان افزایش می‌یابد، منافعتان را بیان و پیش می‌برند، حل مشکلات، همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری محل کار» تعریف می‌کنند (پیمان^۲ و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۴۶). در این راستا، موریسون^۳ (۲۰۱۱) این محدودیت را یادآوری می‌کند که نیاز بیشتری به تمرکز بر نوع پیام و اطلاعاتی در حال انتقال وجود دارد و پیشنهاد می‌دهد که سه نوع مختلف آوا وجود دارد: آوا پیشنهاد محور که بهبودگرا است؛ آوا مسئله محور که بر توقف یا پیشگیری از آسیب تمرکز دارد و آوا عقیده محور که اختلاف یا نظرات مخالف را بیان می‌کند. چند پژوهشگر دیگر رفتار سازمانی نیز اخیراً تلاش کرده‌اند مفهوم‌سازی از رفتار آوا را گسترش بدهند. لیانگ و همکاران (۲۰۱۲) دو نوع آوا را توصیف می‌کنند: آوا ترویجی و آوا بازدارنده که شبیه نمونه‌های آوای ارائه شده موریسون (۲۰۱۱) هستند (لیانگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۷). بوریس (۲۰۱۲) نیز اخیراً مفهوم آوای بهبودگرا را با تعیین دو نوع آوا گسترش داده است: آوا چالش‌برانگیز که باهدف اصلاح وضعیت کنونی و به‌عنوان گفتگو تعریف شده است و آوا حمایتی که باهدف تثبیت شیوه‌ها و سیاست‌های موجود سخن می‌گوید و از تهدید به وضعیت کنونی دفاع می‌کند (بوریس^۵، ۲۰۱۲: ۸۵۷). مینز و پودساکوف (۲۰۱۴) مجموعه گسترده‌ای از رفتارهای آوای کارکنان و مقیاس‌های آوای معتبر را برای چهار نوع مختلف از آوا توسعه داده‌اند. آوای حمایتی که مشابه آوا حمایتی بوریس (۲۰۱۲) است؛ آوای سازنده که مشابه آوا جامعه‌پسند و دین و همکاران (۱۹۹۸) است؛ آوای تدافعی که مخالف تغییرات در سیاست‌های کاری، رویه‌ها و غیره است، حتی زمانی که تغییر لازم باشد و مخرب که به‌شدت از سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های کاری انتقاد می‌نماید (مینز و پودساکوف^۶، ۲۰۱۴: ۸۷). مینز و پودساکوف تعریف بازبینی شده‌ای از آوای کارکنان را به‌عنوان اطلاع‌رسانی آزاد و اختیاری فرد با هدف‌گیری افراد سازمان که روی تأثیرگذاری بر محیط کار متمرکز شده پیشنهاد کردند (مووبری و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۸۵).

1. Holland
2. Pyman
3. Morrison
4. Liang
5. Burris
6. Maynes & Podsakoff

7. Detert & Treviño
8. Olson-Buchanan & Boswell
9. Hespe & Wall

کارکنان دانشی

کارکنان دانشی شریک اقتصاد دانشی هستند که محصولات ناملموس در کنار کالاهای فیزیکی و مواد خام به‌اندازه کالاهای ملموس دارای اهمیت هستند. برای خلق، تولید و توزیع منابع ناملموس، کارکنان دانشی باید مهارت‌های بالا و دارای سواد تکنولوژیکی بالایی باشند. گرینی^۶ (۲۰۰۶) مشخصه‌هایی مثل قدرت شناختی بالا و استدلال انتزاعی و همچنین بینش و چشم‌اندازهای جدید را نیز به آن‌ها اضافه می‌کند. گرینی (۲۰۰۶)، ویژگی مسئولیت‌پذیری را در عبارت‌های زیر ذکر می‌کند: کارکنان دانشی افرادی می‌باشند که برای زندگی کاری‌شان مسئولیت‌پذیر هستند. آن‌ها دائماً تلاش می‌کنند تا دنیا را بهتر درک کنند و شیوه‌های کاری و رفتارهایشان را به‌منظور بهتر رسیدن به اهداف سازمانی و شخصی اصلاح کنند. آن‌ها دارای نیروی خود‌انگیزی هستند. کارکنان دانشی را نمی‌توان وادار به کار، رشوه یا فریب کرد و بدون هیچ پول یا تکنولوژی خیالی برای انجام کار بهتر برانگیخته می‌شوند. کارکنان دانشی مزیت‌های کاری را متفاوت می‌بینند، آن‌ها بردگان دستمزد نیستند و نسبت به کار و بهبود آن مسئولیت‌پذیر هستند (گرینی، ۲۰۰۶: ۲۱۷).

این ویژگی‌های منحصربه‌فرد موجب می‌شود کارکنان دانشی مسائل و مشکلات را پیدا و حل کنند. آن‌ها از کتاب، وب و شبکه‌های خودشان برای طراحی راه‌حل‌های کارا استفاده می‌کنند. آن‌ها از دانش خودشان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند. به علاوه آن‌ها دارایی‌های مؤثر، کارا و بهره‌ور بدون هیچ هزینه‌ای برای کسب‌وکار یا جامعه هستند. استعاره‌ای که از افسانه‌هایی مثل اولیسه یا ایکاروس مطرح می‌شود، کارکنان دانشی افرادی هستند که در این فرآیندها می‌سوزند، افرادی که عمرشان را در فرآیند تحول پایدار و توسعه و بررسی بیشتر برای هدف نهایی گروه می‌گذارند (نیکولوپولو^۷، ۲۰۰۷).

ویژگی مهم در تعریف کارکنان دانشی، آموزش عالی است. دراکر این ویژگی‌ها را با تأکید بر میزان صلاحیت موردنیاز در طول یادگیری رسمی و غیررسمی مطرح می‌کند. این گفته برنامه‌های آموزش عالی را تغییر داد و کارشناسان آموزشی فعلی را با بیان و پیشنهاد آموزش آزاد با استفاده از معلومات تخصصی موردنیاز در اقتصاد جهانی تشویق و ترغیب کرد (رولی^۸، ۲۰۰۰؛ استروموکوس^۹ و همکاران، ۲۰۰۷).

تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای بروز آوا، کارکنان ابتدا به بررسی مساعد بودن زمینه می‌پردازند (که آیا مساعد صحبت کردن است یا خیر؟) و اولین موردی که بررسی می‌شود، تعامل با مدیریت است؛ بنابراین، رفتارهای مدیریت عاملی کلیدی در تأثیرگذاری برای خطرپذیری کارکنان در مورد آواست (هوانگ و پیترسون^۱، ۲۰۱۷: ۱۱۵۹). با این حال، افراد دیگری که در مباحث آوا به‌اندازه کارفرمایان تعیین‌کننده‌اند، مدیران صف هستند که همانند عاملان کارفرما عمل می‌کنند و همان‌طوری که تاونسند^۲ (۲۰۱۴) بیان می‌کند، مدیران صف افرادی هستند که ممکن است مستقیماً آوا کارکنان را بشنوند یا نشنوند. مدیریت و کارفرمایان از یک رابطه همگن برخوردار نیستند. درحالی‌که عملکرد یک مدیر اجرایی یا منابع انسانی می‌تواند جهت‌گیری استراتژیک را در اختیار سازمان قرار دهد، مدیران صف ارتباطی را در سطح کاری ایجاد می‌کنند که می‌تواند باعث از بین رفتن فرصت آوا، بهره‌مندی از آن یا اجتناب کلی از آن بشود. کاهش آوا جمعی در کشورهای پیشرفته نگرانی ذهنی گسترده‌ای را در رابطه با تأثیر آوا جمعی در محل کار که هیچ‌گونه حقوق جمعی (اتحادیه‌ای) در آن نیست، تشدید می‌کند (تاونسند، ۲۰۱۴: ۱۵۷). پالر و لوچاک^۳ (۲۰۱۴) به تعدادی از نقش‌های عوامل تعیین‌کننده (اتحادیه‌ها، شوراهای کار، نهادهای حل اختلاف) اشاره می‌کنند که می‌تواند شکافی که در نتیجه نبود توجه به آوا کارکنان اتفاق افتاده را جبران کند (پالر و لوچاک، ۲۰۱۴: ۱۶۳). همه این موارد منجر به ایجاد جوی در سازمان می‌گردد که کارکنان را تشویق به آوای خود می‌کند (اسلام^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۷).

به اعتقاد گرانت کارکنانی که ظاهراً به روشی سازنده آوای خود را بروز می‌دهند استراتژی‌های مؤثر در تعدیل احساسات را به کار می‌برند (گرانت^۵، ۲۰۱۳: ۱۷۰۷). ادبیات آوای کارکنان مدیریت منابع انسانی مشخص می‌کند که معمولاً مدیریت ارشد انتخاب‌های انتقادآمیز را در طراحی سیستم آوای کارکنان ایجاد می‌کند، اما این سیستم توسط سرپرستان و مدیران صف پیاده‌سازی و نگهداری می‌شود. در این رابطه، برای پژوهشگران فرصتی فراهم شده است تا به مطالعات یکدیگر کمک کرده و ادبیات را توسعه بدهند.

6. Greene
7. Nicolopoulou
8. Rowley
9. Stromquist

1. Huang & Paterson
2. Townsend
3. Pohler & Luchak
4. Islam
5. Grant

مدیریت است، حتی اگر نتایج موردنظر کارکنان به دست نیاید یا دور از انتظار باشد (استراتوس^{۱۰}، ۲۰۰۶: ۷۸۰). در این زمینه استراوس (۲۰۰۶) آوای کارکنان را به‌عنوان یک راه‌حل برد-برد برای مشکل عمده سازمانی پیشنهاد می‌کند که چگونه نیازهای کارکنان را تأمین می‌کند تا به اهداف سازمانی دست پیدا کنند (استراتوس، ۲۰۰۶: ۷۸۱).

لاول و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهند که آوای کارکنان با عنوان هر نوع مکانیسم، ساختار یا عمل، برای یک کارمند فرصتی برای آوا یا شرکت در تصمیم‌گیری در سازمان خود فراهم می‌کند (لاول^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۹۷).

تانجیرالا و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که آن دسته از کارکنانی که دارای جهت‌گیری وظیفه بالا هستند احتمال بیشتری دارد که آوا را به‌عنوان رفتار در نقش مجسم کنند و در نتیجه، احتمال بیشتری دارد که درگیر آوا بشوند (تانجیرالا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۰۴۰).

ون دائن و لیپاین (۱۹۹۸)، آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین صورت تعریف کردند: رفتاری ترویجی به‌جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده باهدف بهبود شرایط تأکید دارد (موبری^{۱۳}، ۲۰۱۵: ۳۸۶). پژوهشگران بیان می‌کنند که رفتار آوای کارکنان با نتایج مطلوب مانند کارایی فردی و واحد کار یا اثربخشی سازمانی رابطه مثبتی دارد (هیمن^{۱۴}، ۲۰۱۸: ۱۱۲).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف جز پژوهش‌های کاربردی است، از نظر نحوه به دست آوردن داده‌ها از نوع کیفی است و در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی است؛ به همین دلیل به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال هستیم که الگوی آوای کارکنان دانشی در شرکت گاز شیراز چگونه است؟

این روش به دنبال توسعه الگو و روشی داده‌محور است که از طریق داده‌ها به مفاهیم و مقوله‌ها رسیده و با شیوه استقرایی به دنبال ارائه یک مدل است و در آن متغیری وجود ندارد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، بانک‌های اطلاعاتی و فیش‌برداری و در

اگر مسائل اصلی در سازمان‌ها مشخص شود و دانش به‌عنوان یک فرآیند و نه یک محصول در نظر گرفته شود، دانش چگونگی فعال‌سازی این فرآیندها وظیفه کارکنان دانشی خواهد بود (ماسی^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). در شغل موردنظر، اثربخشی تخصص بر اساس میزان آشنایی با وظایف موجود و میزان پیشرفت خواهد بود (لیو و وو^۲، ۲۰۰۸). کارکنانی که احترام، شکوه و افتخار کسب کنند و فرصت خوبی برای ارتقا و وضعیت یا ارتقاء در آینده داشته باشند می‌تواند مکانیسم روان‌شناختی رفتارهای آوا را بیشتر بروز دهند (چن^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). مدیران اگر می‌خواهند آوای واقعی کارکنانشان را بشنوند باید به آن‌ها اجازه صحبت کردن و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را بدهند (هولی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۸۱). هنگامی که چنین کارکنانی کار خود را معنی‌دار درک کنند، تمایلشان به پاداش درونی بیش از تمایل به دریافت پاداش بیرونی است (چمبرلین^۵ و همکاران، ۲۰۱۷).

ولوف^۶ (۲۰۰۳) مهارت‌های کارکنان دانشی را در سه گروه دسته‌بندی نمود: مهارت‌های حقیقی^۷ مانند هماهنگی، تحلیلی، هوش ریاضی و کلامی که با آموزش و پرورش در فرد ایجاد می‌شود؛ مهارت تعاملی^۸ مانند مربیگری، مذاکره، آموزش، سرپرستی و خدمت‌دهی مبتنی بر فرهنگ؛ مهارت مکانیکی مانند هماهنگی، اپراتور ماشین، حمل‌ونقل و استفاده از تکنولوژی (ولوف، ۲۰۰۳: ۷۹).

پیشینه پژوهش

داندون و همکاران (۲۰۰۴) در بررسی خود از ۱۸ مورد مطالعه، معانی و اهداف آوا را بررسی کردند و مشخص کردند که دو نوع انگیزه برای ایجاد سیستم‌های آوا شامل حذف نارضایتی کارکنان و اخذ پیشنهادهای به‌منظور بهبود کارایی کسب‌وکار وجود داشت (داندون^۹ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۱۵۳).

استراوس (۲۰۰۶)، در پژوهش خود عنوان می‌کند که آوا مفهومی ضعیف‌تر از برخی اصطلاحات همچون مشارکت برخوردار است. چرا که آوا قدرت یا نفوذ مشترک را نشان نمی‌دهد. عنصر کلیدی در این تعریف نفوذ در فعالیت‌های

1. Massey
2. Liu & Wu
3. Chen
4. Holley
5. Chamberlin
6. Wolff
7. Substantive
8. Interactive
9. Dundon

10. Strauss
11. Lavelle
12. Tangirala
13. Mowbray
14. Hyman

ساختاریافته استخراج شده‌اند تهیه شد. این پرسشنامه در اولین مرحله اجرا برای اعضای پانل ارسال و از آن‌ها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هریک از این عوامل نظرات خود را اعلان کنند. در خاتمه و در فاز سوم و پس از اجرای مرحله دوم، از خبرگان خواسته شد به گویه‌ها وزن بدهند و درنهایت مؤلفه‌ها و مدل آوای سازمانی در شرکت گاز شیراز شناسایی شد.

از آنجا که تأیید روایی و پایایی نتایج یک پژوهش کیفی در تمام روش‌های کیفی از جمله گلیزری^۲، استراس کوربینی^۳ تفاوت چندانی ندارد، در این پژوهش برای دستیابی به روایی و پایایی، علاوه بر رعایت استراتژی‌های ممیزی، از تأیید کدگذاری‌ها نیز استفاده شد. کدهای تولید شده در یک فرم در اختیار چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در نهایت، با جمع‌بندی ارزیابی مشارکت‌کنندگان، روایی و پایایی نتایج تأیید شد. همچنین دو تن از متخصصان آشنا با نظریه داده‌بنیاد بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی، استخراج مقولات و تدوین نظریه نظارت داشتند. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها نیز با روش کدگذاری باز و محوری تجزیه و تحلیل شد. مراحل و فرآیندهای تجزیه و تحلیل داده‌ها در رویکرد گلیزری طی مراحل کدگذاری باز، یادداشت‌نگاری، کدگذاری نظری، کدگذاری انتخابی و نگارش یا متراکم سازی نظری صورت می‌گیرد. در کدگذاری باز هر چیزی کدبندی می‌شود، بنابراین کدهای زیادی بدون توجه به روابط بین آن‌ها پیدا خواهد شد (آرتینان^۴ و همکاران، ۲۰۰۹: ۷۸). در این مرحله از طریق تجمیع کدهای باز با یادداشت‌های پژوهشگر کدها تکمیل شده و برای ارائه به دیگران فرموله می‌شود. در مرحله بعد که کدگذاری محوری است، یکپارچه‌سازی کدها از طریق دسته‌بندی آن‌ها انجام شده و سپس به وسیله کدگذاری انتخابی روابط بین کدها تشریح می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پژوهشگر پس از انجام پانزده مصاحبه به نقطه‌ی اشباع نظری رسیده است و اکنون می‌تواند ادعا کند که شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از چه ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و... برخوردارند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است.

بخش رویکرد کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل آن با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی ۸ انجام گرفته است.

در پژوهش حاضر جهت استخراج مؤلفه‌های آوای سازمانی شرکت گاز شیراز از مصاحبه کیفی نیمه ساختاریافته جهت جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب‌نظران استفاده شد. در این پژوهش مصاحبه‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و تکنیک '5w1h' به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالاتی چون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی انجام شده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۵ به بعد به حالت اشباع رسیده‌اند و انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بوده‌اند. جامعه موردنظر این پژوهش، از یک سو اعضای هیئت علمی و از دیگر سو کارکنان شرکت گاز شیراز هستند. معیار انتخاب افراد کسانی بودند که در این حوزه تألیفات علمی یا کسانی بودند که نظرات و پیشنهادهای را در شرکت دریافت و بررسی می‌کردند، بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی شامل دو بخش خبرگان نظری و خبرگان تجربی بود. منظور از خبرگان نظری افرادی هستند که در ارتباط با موضوع پژوهش دارای آثار علمی هستند و منظور از خبرگان تجربی افرادی هستند که در پاسخ به آوای کارکنان دانشی دارای تجربیات می‌باشند. افراد نمونه مورد مطالعه از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. در مجموع در این تحقیق تعداد خبرگان نظری ۶ نفر و تعداد خبرگان تجربی ۹ نفر هستند.

در مصاحبه‌ها تلاش شد که به روش روایتی اطلاعات موردنیاز افراد به دست آورده شود. در این تحقیق از روش دلفی در بخش طراحی مدل استفاده شد که مراحل آن به صورت زیر است: در بخش استخراج مؤلفه‌های آوای سازمانی در مرحله اول و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل پانل دلفی و شناسایی افراد مرتبط شد. سپس فرم دعوت‌نامه برای تمامی افراد ارسال و مؤلفه‌های اولیه در اختیار این خبرگان قرار داده شد و عوامل تأثیرگذار بر روی این مؤلفه‌ها نیز در اختیار آن‌ها قرار داده شد و نظر آن‌ها مبنی بر کم یا زیاد کردن این مؤلفه‌ها از آن‌ها دریافت شد. در فاز دوم پرسشنامه‌ای مشتمل از مؤلفه‌ها و شاخص‌های آوای سازمانی که براساس ادبیات موضوع، تحقیق‌های پیشین و مصاحبه‌های اکتشافی نیمه

2. Glaserian
3. Strauss & Corbin
4. Artinian

1. What, Why, Who, When, Where, How

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه اجرایی
۱۱	۷۲	مرد	دکتری	بازاریابی	هیئت علمی	۴۳
۱۲	۶۷	مرد	دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی	۳۰
۱۳	۳۶	مرد	دکتری	رفتار و منابع انسانی	هیئت علمی-مدیر گروه	۱۰
۱۴	۳۳	مرد	دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی-معاون منابع انسانی	۶
۱۵	۳۵	مرد	دکتری	بازاریابی	هیئت علمی	۴
۱۶	۵۴	زن	دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی	۱۳
۱۷	۳۱	مرد	کارشناسی ارشد	تعمیر و نگهداری	کارشناس	۷
۱۸	۴۳	زن	کارشناسی ارشد	اقتصاد	کارشناس	۱۵
۱۹	۳۷	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	سرپرست اجرایی	۱۱
۱۱۰	۵۲	مرد	کارشناسی	حقوق	کارشناس امور پشتیبانی	۲۳
۱۱۱	۴۷	مرد	کارشناسی	مدیریت صنعتی	امور مشترکین	۱۷
۱۱۲	۴۳	مرد	کارشناسی	برق	خدمات مهندسی	۲۱
۱۱۳	۳۹	زن	کارشناسی	مدیریت دولتی	روابط عمومی	۱۴
۱۱۴	۴۲	مرد	کارشناسی	حقوق	امور حقوقی	۱۶
۱۱۵	۵۱	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	ناظر	۲۶

دانشی چه مواردی بوده است؟ در این بخش با استفاده از مصاحبه نظری با هدف ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی با ۱۵ نفر مصاحبه شد. پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است تا این داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به‌سادگی انجام پذیرد. بدین منظور در این پژوهش بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شده است. پس از گوش دادن به متن مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج شده در جدول ۲ ذکر شده است. سپس به هر کدام از افراد کد II تا II5 اختصاص داده شد.

در رابطه با ویژگی‌های جمعیت شناختی ۲۷ درصد زن و ۷۳ درصد مرد هستند در این رابطه ۴۰ درصد دارای مدرک دکتری، ۲۰ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۴۰ درصد دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. به‌طور خلاصه مصاحبه‌ها با طرح ۱۱ سؤال در مورد «ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی» صورت پذیرفتند (مصاحبه باز) و همچنین، دو مرحله کدگذاری محوری و انتخابی به کار گرفته شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها به‌طور خلاصه عبارت‌اند از: به نظر شما آوای کارکنان دانشی چه تعریفی دارد؟ چه عواملی منجر به بروز آوای کارکنان می‌شود؟ آوای کارکنان برای شرکت مضر یا منفعت در هر دو صورت توضیح دهید؟ تجربیات شما برای بروز آوای کارکنان

جدول ۲. شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

شواهد گفتاری	کدهای شناسایی شده
از طریق آوا می‌توان خواسته‌های سازمانی را به اشتراک گذاشت و تجربیات مشترک بین کارکنان سازمان را بیان کنیم. بیان مشکلات و موانع باعث ایجاد همکاری بین کارکنان می‌شود و آن‌ها بیشتر در رابطه با کار احساس مسئولیت می‌کنند.	اشتراک‌گذاری اطلاعات درک مشکلات و موانع مشارکت در تصمیم‌گیری
ویژگی‌های شخصیتی افراد می‌تواند تسهیل‌کننده بروز آوای کارکنان باشد. نوع برقراری ارتباط با مدیریت می‌تواند منجر به بروز آوا شود بدون اینکه افراد تصور کنند که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. جو سازمان نیز می‌تواند حمایت‌کننده آوا باشد چرا که اگر کارکنان متوجه این امر شوند که اگر ابراز نظری داشته باشند که مفید است مورد تشویق قرار می‌گیرند سعی می‌کنند در رابطه با کارشان بهتر مسائل را عنوان کنند.	حمایت مدیریت کیفیت روابط سرپرست و زیردست دریافت پاداش

مرحله کدگذاری باز و سپس ۱۷ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری به دست آمد. یادآور می‌شود کدهای استخراج شده یا به‌طور

با توجه به تمام نکات به دست آمده در تحلیل محتوا اسناد و مدارک و مصاحبه‌های انجام شده عنوانی داده شد و ۱۷۳ گزاره مفهومی در

درباره آوای کارکنان دانشی می‌باشد. بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد، ادراک شرکت‌کنندگان درزمینه فرآیند، محتوا، راهبردها، زمینه و پیامد یافته‌های پژوهشی و روابط بین آن‌ها از طریق مصاحبه ساختاریافته جست‌وجو شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی ۱۱ مقوله نهایی و ۴۴ کد انتخاب شد. کدهای انتخابی در جدول ۳ به شرح زیر است.

مستقیم توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود یا از طریق نرم‌افزار اطلس تی ۸ از متن مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک استخراج شد. روش پژوهش نظریه داده بنیاد از نوع کیفی است که به‌طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای را درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. دلیل استفاده از این راهبرد، دستیابی به توصیفی عمیق از نگرش‌ها و ادراک خبرگان

جدول ۳. کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	طبقه اصلی	ارتباطات	کد انتخابی
۱	راهبردها	ارتباطات	ارتباط با مدیریت کیفیت روابط سرپرست و زیردست مشارکت در تصمیم‌گیری
		گروه و تیم	اندازه و ساختار گروه مشارکت نیروی انسانی تیم کاری تعاملات جمعی
۲	شرایط علی	انگیزه	سود مشترک حل مشکلات سازمانی وفاداری انگیزه کمک به سازمان خودپنداری عدم استقلال اعتمادبه‌نفس عدم ثبات احساسی عدم تصمیم‌گیری خودکارآمدی توانمندسازی
۳	شرایط زمینه‌ای	مدیریت	اعتماد به مدیریت مدیریت مشارکتی تعدد قوانین و مقررات رسمی سازی فرآیندها برقراری ارتباط به سمت بالا عدم استانداردسازی مهارت‌ها عدم تقسیم‌کار
		ساختار سازمانی	وضعیت و موقعیت کارکنان حمایت از حقوق کارکنان وضعیت و موقعیت بازار کار فرهنگ سازمان ساختار قدرت
۴	پیامدها	در سطح فرد	رضایت شغلی تعهد شغلی
		در سطح سازمان	بهره‌وری سازمان

ردیف	طبقه اصلی	کد انتخابی
		بهبود عملکرد و فرآیند
		اثر بخشی سازمانی
۵	شرایط مداخله گر	پاداش کارکنان
		کارکنان با جهت گیری وظیفه بالا
		عملکرد کارکنان
		کارکنان دائم در مقابل کارکنان موقت
		ویژگی های فرهنگی کارکنان
	ویژگی های شغلی	امنیت شغلی
		نگرش شغلی
		ریسک شغلی
		استرس شغلی

تبدیل کدها به عامل های مفهومی تر در هر مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک عوامل کلیدی آوای کارکنان دانشی به دست آمده است. شکل ۱ عوامل و شاخص های الگوی مورد نظر توسط مدل پارادایمی می باشد. در این بخش هدف اصلی ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی در قالب مدلی کامل تر و انتزاعی تر است.

نتایج حاصل از اجرای مصاحبه و تحلیل نرم افزار اطلس تی ۸ نشان می دهد که به صورت کلی مؤلفه ها در دو سطح فرد و سازمان تقسیم بندی گردید. با توجه به نتایج تحلیل اطلس تی ۸ می توان گفت خبرگان بیشترین تأکید را در سطح سازمان بر مؤلفه های مدیریت داشتند و معتقدند که با توجه به این که این موضوع در سازمان های دیگر نیز در حال پیگیری است ما باید حداقل بر سازمان های مشابه و رقیب خود مدیریت بهتری داشته باشیم که می تواند مدیریت مشارکتی و ایجاد اعتماد به مدیریت باشد. پس از آن خبرگان در سطح سازمان به ترتیب بر موارد زیر تأکید داشتند: ارتباطات، جو و محیط آوایی، منابع انسانی، ساختار سازمانی تأکید داشتند.

خبرگان در سطح افراد بیشترین تأکید را بر استفاده از انگیزه داشتند. آن ها معتقد بودند انگیزه از طریق انگیزه کمک به سازمان، وفاداری، حل مشکلات سازمانی، سود مشترک شکل می گیرد. پس از آن خبرگان به ترتیب بر شخصیت، گروه و تیم تأکید داشتند.

به منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله بندی های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می شود.

شرایط علی: این مقوله رویدادهایی را در برمی گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده ای می انجامد. حوادث، وقایع و اتفاق هایی که به وقوع یا گسترش پدیده ای می انجامد. شرایط علی یا آنچه بعضی اوقات شرایط مقدم خوانده می شود در داده ها اغلب با واژگانی چون وقتی، در حالی که و به علت بیان می شوند.

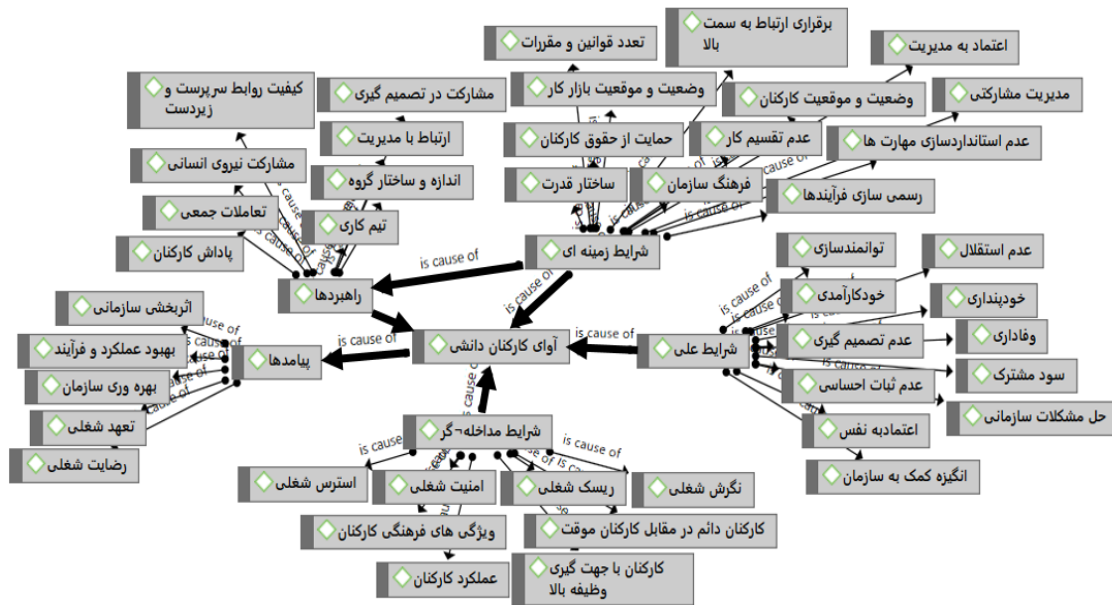
مقوله اصلی در فرآیند: مقوله ای است که همواره در داده ها ظاهر شود و دیگر مقوله های اصلی به آن مرتبط شوند.

شرایط زمینه ای: مجموعه ای از شرایطی است که بر آوای کارکنان دانشی تأثیر می گذارد.

شرایط مداخله گر: عواملی که به عنوان تسهیل گر و کمک کننده بر آوای کارکنان دانشی تأثیر می گذارند.

راهبردها: اقداماتی است که برای کنترل و اداره پدیده محوری انجام می گیرد که در اینجا گام های استخراج شده و روابط بین آن هاست. راهبردها نظریه مبنایی، روش نظریه پردازی با سوگیری کنش/کنش متقابل است چه موضوع مطالعه فرد، گروه یا جمعی باشد کنش/کنش متقابل در آن جریان دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد و به انجام رساندن، حساسیت نشان دادن به پدیده است.

با استنباط رابطه بین مقوله ها و موارد مطرح شده در بخش روش پژوهش، مدل شکل ۱ ترسیم شد (استراووس^۱، ۲۰۰۸). پس از استخراج کدها از طریق نرم افزار اطلس تی در یک فرآیند رفت و برگشتی و



شکل ۱. الگوی آوای کارکنان دانشی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال ارائه الگویی در مورد آوای کارکنان دانشی برای شرکت گاز شیراز است. درنهایت ۵ بعد اصلی از این رویکرد شامل شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر و پیامدها در جدول ۳ نشان داده شده است.

شرایط انگیزاننده که تحت عنوان عوامل علی محسوب می‌شوند در این پژوهش شامل انگیزه و شخصیت است. به‌طور کلی شرایط زمینه‌ای نشان‌دهنده سلسله خصوصیات ویژه‌ای است که این سلسله خصوصیات یا شرایط خاص معمولاً راهبردهای کلی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، یا به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده اصلی است. در این پژوهش جو و محیط آوایی، مدیریت و ساختار سازمانی عنوان شده است. عناصر اقتضایی با عنوان عناصر مداخله‌گر، شرایط کلی و وسیع‌اند؛ مانند زمان، مکان، فرهنگ، اقتصاد که بر راهبردهای اصلی اثرگذارند. ماهیت این عناصر به‌گونه‌ای است که نحوه پاسخگویی و واکنش به آن‌ها بسته به موقعیت و وضعیت صورت می‌پذیرد. این عوامل بیشترین تأثیر را بر راهبردهای کلان داشته و ماهیت آن‌ها به‌گونه‌ای است که در طول زمان دچار تغییر می‌شوند. در این پژوهش منابع انسانی و ویژگی‌های شغلی معرفی شده‌اند. می‌توان گفت در این پژوهش، عوامل راهبردی عنصری بسیار مهم و اساسی در بحث توسعه مدیریت منابع انسانی به خصوص بحث راهبردهای آوای کارکنان دانشی است. این نوع رویکرد بر تمامی عملکردها و اقدامات فرد و سازمان اثرگذار بوده و با

به‌کارگیری تمامی مهارت‌ها و همسو کردن شرایط محیطی به دنبال کارایی و اثربخشی است. عوامل راهبردی در این پژوهش شامل ارتباطات، گروه و تیم است. درنهایت از دیگر نتایج پیامدهای پدیده اصلی است. این پیامدها در واقع کنش و واکنش‌هایی هستند که برای اداره یا کنترل کردن پدیده اصلی به وقوع می‌پیوندند. از جمله پیامدهای حاصل از این پژوهش تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمان، بهبود عملکرد و فرآیند، رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی است.

در این راستا برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش، یافته‌ها به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید. با جمع‌بندی نظرات مشارکت‌کنندگان می‌توان این تعریف را از آوای کارکنان دانشی ارائه کرد: «فرصتی برای ارائه نظرات و پیشنهادها که منجر به بهبود و توسعه فرآیندهای سازمانی، اثربخشی، پیشگیری از بحران، بروز خلاقیت و نوآوری و رضایت کارکنان در شغل آن‌ها می‌شود». این تعریف با نظرات ویکنسون و همکاران (۲۰۱۴)، اسلام و همکاران (۲۰۱۹)، داین و همکاران (۲۰۱۳) مشابهت دارد.

آوای کارکنان دانشی، تعاملی سازنده و تغییر محور است که هدف اصلی آن بهبود وضعیت موجود از طریق ارائه توصیه و پیشنهاد برای تغییر است هرچند ممکن است افراد در سازمان با آن‌ها مخالفت داشته باشند (کیم و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۱۱). طبق مصاحبه‌های انجام شده آوای سازمانی عملی اختیاری است؛ بنابراین، با زور و اجبار مدیریت انجام نمی‌شود یا عدم حضور آن مورد تنبیه واقع نمی‌شود؛ همچنین جو و محیط آوایی

پیشنهادها

با توجه به این که آوای کارکنان دانشی به سازمان کمک می‌کند به اهداف خود دست پیدا کند، مدیران باید شرایط و امکانات لازم را برای ارائه ایده‌های سازنده از سوی کارکنان فراهم آورند. از جمله اقداماتی که می‌تواند جهت بهبود در روند آوای کارکنان دانشی شرکت گاز شیراز انجام گیرد به صورت زیر است:

۱. تقویت کردن ایده‌های برتر، حمایت از نوآوری‌ها و همچنین ترغیب کارکنان به سمت پذیرش ریسک می‌تواند در سازمان اشاره کرد.
۲. مدیران باید کارکنان را به آوا در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب کنند.
۳. مدیران اشتباهات کارکنان را با روی گشاده، متانت و سعه‌صدر به آن‌ها یادآوری کنند.
۴. 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 تأمین محیط کاری شاداب و جوسازمانی جذاب توأم با شادی و نشاط سبب دل‌بستگی فرد به محل کار خود می‌شود.

محدودیت‌ها

با توجه به این که این مطالعه جدید است ولی بدون محدودیت نیست. اول، تجزیه و تحلیل انجام شده مربوط به شرکت گاز شیراز است، بنابراین در تعمیم‌یافته‌ها بایستی با احتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای شرایط منطقه‌ای مختلف اعتبار نداشته باشد. دوم، پژوهشگران آوای کارکنان دانشی تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود. علاوه بر این، جنبه‌هایی در مورد آوای کارکنان دانشی وجود دارد که توسط این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشده است و می‌تواند با پژوهش‌های بیشتر تحت پوشش قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمام کسانی که پژوهشگران را در انجام مطالعه حاضر یاری کردند، به خصوص اعضای محترم هیئت‌علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد و کارکنان شرکت گاز شیراز تقدیر و تشکر می‌شود.

در سازمان باید برقرار باشد و کارکنان باید بتوانند با مدیریت تعامل برقرار کنند که این یافته پژوهشگران با پژوهش هوانگ و پیترسون (۲۰۱۷) همسو است.

در سازمان‌هایی که به آوای کارکنان توجه می‌شود، کارکنان متوجه می‌شوند که آزادی عمل دارند، مورد احترام مدیران هستند و در نهایت، اعتمادبه‌نفس آن‌ها افزایش می‌یابد، زیرا احساس می‌کنند برای سازمان ارزشمندند و به دلیل شایستگی‌هایشان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند (مووبری و همکاران، ۲۰۱۹: ۵)؛ بنابراین، آوای کارمند منجر به مشارکت بیشتر کارکنان می‌شود. همچنین، وقتی به نظرها و خواسته‌های کارکنان احترام گذاشته شود، کارشان معنی‌دار خواهد شد و انگیزش درونی آن‌ها نسبت به شغلشان تقویت می‌شود (گلدبرگ^۱ و دیگران، ۲۰۱۱: ۷۹).

کار تیمی پاسخی است به رقابت‌های اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسئله اثربخش در سازمان‌ها منجر شده است (گلفاند^۲ و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۸۲). مبادله اعضای تیم کیفیت روابط بین افراد و اعضای تیم را تقویت می‌کند و منجر به تعهد متقابل میان اعضا می‌شود؛ همچنین ماهیت مبادله اعضای تیم به دیگر اعضا کمک می‌کند تا ایده‌ها و نظرات خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند (کیم^۳ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۲۳۷). طبق نتایج برگرفته از پژوهش حاضر کار تیمی باعث بروز پیشنهادهای سازنده در جهت بهبود فرآیندهای انجام کار می‌شود. بر این اساس می‌توان این‌گونه انتظار داشت که با افزایش مبادله اعضای تیم در سازمان، رضایت شغلی و تعهد نیز افزایش می‌یابد.

کارکنان انتظار دارند که سازمان‌هایشان فرصت‌های داوطلبانه و مشارکتی را فارغ از سلسله‌مراتب مدیریتی به آن‌ها دهند تا آزادانه بتوانند نظرات خود را بیان کنند (وانگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۹: ۲). در محل کاری که گفتمان مولد را در مورد مسائل تشویق می‌کنند، رفتار آوا، کارکنان را قادر می‌سازد باورها و نگرش خود را نسبت به سازمان بهبود بخشند. بر این اساس می‌توان این‌گونه انتظار داشت که با افزایش رفتار آوا در سازمان، رضایت شغلی نیز افزایش می‌یابد.

1. Goldberg
2. Gelfand
3. Kim
4. Wang

References

- Artinian, B. M., Giske, T., & Cone, P. H. (Eds.). (2009). *Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence*. Springer Publishing Company.
- Arvidsson, A. (2009). "The ethical economy: Towards a post-capitalist theory of value". *Capital & Class*, 33(1), 13-29.
- 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.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). "When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations". *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boxall, P., Freeman, R. B., & Haynes, P. (Eds.). (2018). *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace*. Cornell University Press.
- Brooks, D. (2008). The cognitive age. *The New York Times*, 2.
- Burris, E. R. (2012). "The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice". *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). "A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions". *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- Chen, C. K. (2008). "Causal modeling of knowledge-based economy". *Management Decision*, 46(3), 501-514.
- Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). "Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work". *Personnel Review*, 47(3), 694-708.
- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). "Transformational Leadership, background literature review". Retrieved March, 15, 2014.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). "Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior". *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). "Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice". *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). "The meanings and purpose of employee voice". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Farrell, D. (1983). "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study". *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). "An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective". *Journal of Managerial Issues*, 134-151.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). "Cross-cultural organizational behavior". *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- Goldberg, C. B., Clark, M. A., & Henley, A. B. (2011). "Speaking up: A conceptual model of voice responses following the unfair treatment of others in non-union settings". *Human Resource Management*, 50(1), 75-94.
- Grant, A. M. (2013). "Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice". *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Greene, W. (2006). *Growth in services outsourcing to India propellant or drain on the US economy?* DIANE Publishing.
- Hespe, G., & Wall, T. (1976). "The demand for participation among employees". *Human Relations*, 29(5), 411-428.
- Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (Eds.). (2019). *Employee Voice at Work*. Springer

- Holley, E. C., Wu, K., & Avey, J. B. (2019). "The impact of leader trustworthiness on employee voice and performance in China". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 179-189.
- Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., 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.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). "Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance". *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184.
- Hyman, J. (2018). *Employee Voice and Participation: Contested Past, Troubled Present, Uncertain Future*. Routledge.
- 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.
- Kantur, D. (2016). "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link". *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- 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.
- Kim, T. Y., Rosen, B., & Lee, D. R. (2009). "South Korean managerial reactions to voicing discontent: The effects of employee attitude and employee communication styles". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 1001-1018.
- Kok, S. B., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). "Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables". *European Scientific Journal*, 12(35), 16-33
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). "Patterning employee voice in multinational companies". *Human relations*, 63(3), 395-418.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination". *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, D. R., & Wu, I. C. (2008). "Collaborative relevance assessment for task-based knowledge support". *Decision Support Systems*, 44(2), 524-543.
- Liyanage, C., Li, Q., Elhag, T., & Ballal, T. (2008). The process of knowledge transfers and its significance in integrated environments. *AACE International Transactions*, TC61.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & O'Driscoll, T. M. (2005). "Human performance technology and knowledge management: A case study". *Performance Improvement Quarterly*, 18(2), 37-55.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). "Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- McKellar, H. (2005). "The knowledge (worker) economy". *KM World*, 14(9), 14.
- Moaşă, H. (2011). Voice and silence in organizations". *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences and Law*, (2), 33-40.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. (2019). Evolution, Separation and Convergence of Employee Voice Concept. In *Employee Voice at Work* (pp. 3-21). Springer, Singapore.
- 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.
- Nicolopoulou, K., Karatas-Ozkan, M., & Tatli, A. (2007). Practising knowledge workers: perspectives of an artist and economist. *Equal Opportunities International*.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). "The role of employee loyalty and formality in voicing discontent". *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167.

- Pohler, D. M., & Luchak, A. A. (2014). 12 The missing employee in employee voice research. *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference*, 188.
- Poole, M. (2017). *Towards a new industrial democracy: Workers' participation in industry: Routledge*.
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). "A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia". *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). "Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry". *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Rowley, J. (2000). "Is higher education ready for knowledge management?". *International journal of educational management*, 14(7), 325-333.
- 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.
- Strauss, G. (2006). "Worker participation—some under-considered issues". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.
- Stromquist, N. P., Gil-Antón, M., Colatrella, C., Mabokela, R. O., Smolentseva, A., & Balbachevsky, E. (2007). "The contemporary professoriate: Towards a diversified or segmented profession"? *Higher Education Quarterly*, 61(2), 114-135.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). "Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice". *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040.
- Townsend, K. (2014). The role of line managers in employee voice systems. *Handbook of research on employee voice*, 155-169.
- USA Information Resources Management Association. (2012). *Human Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). "Transformational leadership and employee voice: an affective perspective". *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 2.
- 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.
- Wolff, E. N. (2003). "Skills and changing comparative advantage". *Review of Economics and Statistics*, 85(1), 77-93.