

صدای کارمند: بمب ساعتی یا سفیران برند؟ بررسی اثر صدا بر تعهد کارمندان

زینب میرزایی*، عادل آذر**، سیدحمید خداداد حسینی***،

محمد مهدی جواهری****

چکیده

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به افراد و کارمندانی نیاز دارند که ایده‌های جدید خود را بیان کنند و پیشنهادها را ارزشمند و به‌منظور پاسخ به تغییرات محیط پویای کسب‌وکار ارائه دهند. کارمندان اغلب ایده‌ها، اطلاعات و نظرات سازنده‌ای برای بهبود کار و سازمان خود دارند. آن‌ها گاهی با صدا، ایده‌ها و نظرات خود را بیان می‌کنند و گاهی سکوت کرده و از ابراز نظر خودداری می‌کنند. هدف از این پژوهش ارائه الگویی است که در آن، چهار نوع مختلف از صدا (حمایتی، سازنده، دفاعی و مخرب) و رابطه آن‌ها با تعهد کارمندان و ارزش ویژه برند از دید آن‌ها شناسایی شود. این پژوهش کاربردی است و داده‌های موردنیاز از طریق توزیع پرسشنامه در میان ۳۷۳ نفر از کارمندان «دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی شیراز» جمع‌آوری شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و همگرا و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها، روش الگوسازی معادلات ساختاری به‌کار رفت. نتایج پژوهش حاکی از ارتباط بین چهار نوع صدای کارمند و تعهد به برند است. این پژوهش همچنین نشان داد که تعهد کارمندان بر ارزش ویژه برند از دید آن‌ها اثر دارد.

کلیدواژه‌ها: انواع صدای کارمند؛ تعهد به برند؛ ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان؛ سفیران برند.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۰۳.

* کارشناس ارشد، پژوهشگر شرکت اندیشه‌پردازان پارنا پارسیا.

** استاد، دانشگاه تربیت مدرس تهران (نویسنده مسئول).

*** استاد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

E-mail: azara@modares.ac.ir

**** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، کمیته تحقیقات دانشجویی، دانشکده مدیریت و

اطلاعرسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران.

۱. مقدمه

بیشتر از چهار دهه از نخستین تأکید بر اهمیت رفتارهای کارمندان، توسط هیرشمن (۱۹۷۰)، می‌گذرد. وی رفتار کارمندان را «صدا» نامید و بیان کرد که صدای کارمند^۱، در خدمت عملکرد حیاتی سازمان است و به سازمان برای انطباق با محیط همیشه در حال تغییر کسب‌وکار کمک می‌کند. صدای کارمند، بیان یا به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایده‌ها و نگرانی‌ها برای توسعه سازمان است (جانگ، ۲۰۱۴). صحبت کردن به‌عنوان بیان آشکار دیدگاه و عقاید فرد در مورد مسائل مربوط به محیط کار، پیشنهاد یا تغییرات موردنیاز در سازمان و غیره، تعریف شده است (پرموکس و بدین، ۲۰۰۳)؛ بنابراین سؤال مهم این است که تأثیر بیان عقاید و دیدگاه افراد یا همان صدای کارمندان بر تعهد چگونه است. زمانی که مدیران به کارمندان اجازه می‌دهند با ارائه پیشنهاد در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، تعهد کارمندان به سازمان افزایش می‌یابد (انیانگو و همکاران، ۲۰۱۵).

در پژوهش هفرنان و داندن (۲۰۱۵)، درک مثبت کارمندان از صدا بر تعهد آن‌ها تأثیر دارد. آن‌ها معتقدند که ابراز صدای کارمندان در سازمان به ایجاد انگیزه در آن‌ها منجر می‌شود که در نتیجه آن، تعهد کارمندان افزایش می‌یابد. به‌احتمال زیاد، کارمندی که به سازمان خود احساس تعلق نداشته باشند نمی‌توانند با سیستم سازمان خود هماهنگ باشند و در نتیجه هویت سازمان خود را نادیده می‌گیرند. با توجه به مطالب بالا در صورتی که صدای کارمندان در جهت اهداف سازمان و بهبود وضع آن باشد، آن‌ها به سازمان خود متعهد می‌شوند و در این شرایط، صدای کارمندان می‌تواند به‌عنوان منبعی بکر در جهت بهبود تصویر سازمان در اذهان عموم عمل کرده و آن‌ها را به سفیران برند^۲ تبدیل کند؛ در غیر این صورت مانند یک بمب در حال انفجار، آثار مخربی بر شهرت شرکت بر جای می‌گذارد.

جانگ (۲۰۱۴)، تأثیر انواع صدای کارمند را بر تهدید شخصی درک شده و سازندگی درک شده و در نهایت بر واکنش دریافت‌کننده صدا سنجیده است. بنا بر یافته‌های پژوهش فرندال و همکاران (۲۰۱۱)، داشتن فرصت سخن‌گفتن در سازمان می‌تواند به افزایش تعهد در کارمندان منجر شود. با توجه به اینکه در پژوهش‌های انجام‌شده، شکاف گسترده‌ای از نظر شناخت و طبقه‌بندی انواع صدای کارمند دیده می‌شود، نخستین هدف از این پژوهش، دستیابی به مبانی نظری جامع در مورد صدا، انواع آن و شناسایی تأثیر این نوع صداها بر تعهد کارمندان و همچنین تأثیر تعهد بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان است. در عین حال تلاش می‌شود با ارائه الگو در این پژوهش، مدیران بتوانند به صداها موجود در سازمان توجه کنند و مطابق با اهداف و چشم‌انداز خود به آن‌ها جهت دهند؛ به‌گونه‌ای که کارمندان به برند متعهد شده و به سفیران برند

1. Employee Voice

2. Brand Ambassadors

تبدیل شوند. بدین منظور در پژوهش حاضر تأثیر انواع صدای کارمند بر تعهد به برند و تأثیر تعهد بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان، به عنوان رویکردی نو و متفاوت نسبت به پژوهش‌های گذشته، بررسی خواهد شد. در راستای هدف پژوهش سوال‌های اصلی به شرح زیر هستند:

۱. آیا مدیران می‌توانند با هدایت صحیح صدای کارمندان، وعده برند را به مشتریان ارائه دهند؟
۲. تأثیر صدای حمایتی بر تعهد کارمندان به برند چگونه است؟
۳. تأثیر صدای سازنده بر تعهد کارمندان به برند چگونه است؟
۴. تأثیر صدای مخرب بر تعهد کارمندان به برند چگونه است؟
۵. تأثیر صدای تدافعی بر تعهد کارمندان به برند چگونه است؟
۶. تأثیر تعهد بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صدای کارمند. از آنجاکه منابع انسانی را مهم‌ترین و گران‌بهارترین منبع از منابع سازمانی یاد کرده‌اند (جزنی و همکاران، ۲۰۱۴)، تأکید بر نقش کارمندان مورد توجه بسیاری از پژوهشگران سازمان و مدیریت قرار گرفته است. صدای کارمند شامل عقاید، نگرانی یا ایده‌هایی سازنده در مورد مسائل مرتبط با کار است و با پیامدهای مثبت بسیاری همچون نوآوری، بهبود فرآیندهای کاری و پیشگیری از بحران همراه است. صدا ابزاری مؤثر برای کارمند است که به وی کمک می‌کند که در محیط کار خود بیشتر حضور داشته باشد و برای سازمانش نوآوری کند.

صدای کارمند در درجه نخست، به وسیله تمایل فرد برای بیان نارضایتی و همچنین بهبود پیشنهادها برانگیخته می‌شود. در مبانی نظری، صدا اغلب نوعی سخن اختیاری 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)؛ با این حال با توجه به تعریف «وزارت کار ایالت متحده»، صدای کارمند به معنای توانایی کارمندان برای دسترسی به اطلاعات در مورد حقوق خود، درک خود از این حقوق و توانایی‌شان در اعمال تغییرات در آن، بدون ترس از تبعیض یا اقدام تلافی‌جویانه است (چین، ۲۰۱۳).

صدای کارمند زمانی ادراک می‌شود که افراد تصمیم می‌گیرند در مورد نگرانی‌ها یا پیشنهادهایشان برای بهبود سازمان خود سخن بگویند. کارمندان زمانی صدای خود را ابراز می‌کنند که بدانند مدیریت سخن آن‌ها را قبول می‌کند یا اینکه آن‌ها را به خاطر صحبتشان تنبیه نخواهد کرد (براون و همکاران، ۲۰۰۵). بنا به نظر برخی پژوهشگران، صدا شامل دو جزء است: الف) بیان شکایت یا نارضایتی در یک زمینه کاری توسط کارمندان به مدیریت؛ ب) مشارکت کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان (انیانگو و همکاران، ۲۰۱۵).

صدای کارمند را به‌عنوان ارائه داوطلبانه اطلاعات به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، مطرح می‌کنند؛ حتی اگر چنین اطلاعاتی وضع موجود سازمان و دیگر صاحبان قدرت را به چالش کشیده و آشفتن سازد (دترت و بوریس، ۲۰۰۷). روی هم‌رفته صدای کارمند به روش‌های مختلفی مفهوم‌سازی و تفسیر شده است؛ با این حال ایده اساسی و زیربنایی دیدگاه صدا، مبتنی بر حق کارمندان برای کمک و شرکت‌کردن در فرآیند تصمیم‌گیری به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم است (هدسون، ۲۰۰۱).

صدای کارمند، فرآیندی غیررسمی است که شامل دفاع از ایده‌ها، ارائه بازخور سازنده، تعامل با مدیریت، عهده‌دارشدن مسئولیت، فروش ایده و پیشنهادهای سازنده است که همه این‌ها در نتیجه پیگیری صحیح اقدامات سازمانی حاصل می‌شوند (کاسینگ، ۲۰۱۱). صدا یک رفتار ارتقادهنده در بهبود سازمان تعریف شده است که به‌جای انتقاد، بر چالش‌های سازنده تأکید دارد (وانداین و لیپاین، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه در سازمان‌های خدماتی، کارکنان بخش خدمات رابطه متقابل با مشتری برقرار می‌کنند تا خدمت موردنظر عرضه شود و کیفیت این رابطه متقابل، سازمان‌های برتر را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، رفتار آن‌ها تأثیر بسزایی بر تصویر سازمان دارد.

مطالعات تجربی نشان می‌دهد که حفظ و نگهداری مشتریان راضی و وفادار، بدون کارمندان راضی و وفادار امکان‌پذیر نیست و به نظر می‌رسد که حفظ مشتری فعلی از جذب یک مشتری جدید سودمندتر است (قره‌چه و دابوئیان، ۲۰۱۱)؛ بر این اساس در پژوهش حاضر سعی می‌شود مبحث صدای کارمندان در «دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز» بررسی شود.

انواع صدای کارمند

صدای حمایتی^۱. صدای حمایتی نشان‌دهنده بُعد حفظ/ارتقا منابع انسانی است. صدای حمایتی را بیانی داوطلبانه، در حمایت از سیاست‌های ارزشمند مربوط به کار، برنامه‌ها، اهداف، روش‌ها و غیره و یا دفاع از این موارد زمانی که به‌طور ناعادلانه موردانتقاد قرار گرفته‌اند، تعریف می‌کنند. رفتارهای معرف این نوع از صدا شامل ابراز حمایت از شیوه کار با ارزش یا دفاع از سیاست‌های معتبر سازمانی است که موردانتقاد دیگر همکاران است. صدای حمایتی شبیه به صدای موافق است با این فرض که هر دو بر حمایت از شیوه‌ها و اقدامات کاری تأکید دارند.

1. Supportive Voice

صدای سازنده^۱. این شکل از صدا نشان‌دهنده بُعد چالش/ارتقا است. این نوع صدا به دلیل اینکه به توسعه سازمان کمک می‌کند، سازنده است (برای مثال به چالش کشیدن وضع موجود). صدای سازنده، بیان داوطلبانه ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرها برای ایجاد تغییرات عملکردی در سازمان تعریف می‌شود. صدای سازنده ممکن است شامل پیشنهادهایی از جمله ۱. راه‌های جدید یا بهبودیافته برای انجام کارها؛ ۲. راه‌هایی برای حل مشکلات با توجه به شیوه‌های کار موجود، رویه‌ها و غیره؛ ۳. راه‌حل برای مشکلاتی که قبلاً شناسایی شده‌اند، باشد. صدای سازنده مشابه صدای فعال/سازنده، صدای رفتار شهروندی سازمانی و صدای نفع اجتماعی است؛ زیرا هر یک از این‌ها بر تکامل محیط کار تأکید می‌کنند؛ با این حال صدای سازنده از این‌ها نیز متفاوت است.

صدای تدافعی^۲. رفتارهایی که منعکس‌کننده بُعد حفظ/منع‌کننده هستند، «صدای تدافعی» نامیده می‌شوند. در این نوع صدا کارمندان برای محافظت از وضع موجود از خود رفتار تدافعی نشان می‌دهند. صدای تدافعی، بیان مخالفت داوطلبانه با تغییر سیاست‌های سازمانی، روش‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمان (حتی زمانی که تغییرات پیشنهادی استحقاق اعمال را داشته باشند و یا ایجاد تغییرات ضروری باشد)، تعریف می‌شود. رفتارهای معرف این صدا شامل مجادله سرسختانه در برابر تغییر روش کار یا مخالفت با تغییرات در روش‌های عملیاتی استاندارد است.

صدای مخرب^۳. آخرین شکل صدا نشان‌دهنده بُعد چالش/منع‌کننده است. این رفتارها به‌عنوان صدای مخرب شناخته می‌شوند. این رفتار به دلیل اینکه مضر و انتقادی است، مخرب شناخته می‌شود. صدای مخرب، بیان اختیاری انتقاد و یا نظره‌های معیوب در خصوص سیاست‌های کاری، شیوه، روش و غیره است. رفتارهای نماینده صدای مخرب شامل تبلیغات شفاهی بد در مورد سیاست‌های سازمانی و نظره‌های تحقیرآمیز در مورد برنامه‌های مربوط به کار و انتقادهای خشونت‌آمیز از شیوه‌های کار است. صدای مخرب به صدای فعال/مخرب شبیه است؛ به این دلیل که هردوی آن‌ها نسبت به وضع موجود انتقاد شدید می‌کنند (ماینز و پودزاکوف، ۲۰۱۴). در جدول ۱، خلاصه‌ای از انواع صدا و ابعاد آن‌ها آورده شده است.

1. Constructive Voice
2. Defensive Voice
3. Destructive Voice

جدول ۱. چارچوب رفتارهای صدای کارمند

ابعاد	حفظ	ایجاد چالش
	صدای حمایتی	صدای سازنده
	تعریف: بیان داوطلبانه در حمایت از سیاست‌های ارزشمند، برنامه‌ها، اهداف، روش‌ها و غیره یا سخن گفتن در دفاع از این موارد زمانی که ناعادلانه موردانتقاد قرار گرفته‌اند.	تعریف: بیان داوطلبانه ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات متمرکز برای ایجاد تغییرات عملکردی سازمان در زمینه کاری.
ارتقا	رفتارهای معرف: پشتیبانی از روش‌ها و یا اهداف سازمانی، دفاع شفاهی از سیاست‌های سازمانی که دیگر کارمندان از آن انتقاد می‌کنند.	رفتارهای معرف: پیشنهاد برای بهبود روش‌های عملکرد استاندارد، ایده‌های پیشنهادی جدید یا موثر روش‌های کار.
	صدای تدافعی	صدای مخرب
منع‌کننده	تعریف: بیان مخالفت داوطلبانه برای تغییر سیاست‌های سازمانی، روش‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمان حتی زمانی که تغییرات پیشنهادی استحقاق اعمال را داشته باشند و یا ایجاد تغییرات ضروری باشد.	تعریف: بیان اختیاری مضرات، انتقاد و یا نظرات معیوب در خصوص سیاست‌های کاری، شیوه، روش و غیره.
	رفتارهای معرف: مخالفت با تغییرات سیاست‌های کاری حتی اگر این تغییرات لازم باشد، بحث‌کردن در مورد تغییرات حتی زمانی که تغییرات صحیح باشند.	رفتارهای معرف: تبلیغات شفاهی بد در مورد سیاست‌های سازمانی و نظرات تحقیرآمیز در مورد برنامه‌های مربوط به کار، اظهارنظر بیش از حد انتقادی در مورد چگونگی انجام هر چیزی در سازمان.

تعهد به برند. تعهد به برند، میزان دل‌بستگی روانی کارمندان به برند تعریف می‌شود که تمایل آن‌ها به تلاش اضافه برای رسیدن به اهداف سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (بورمن و زیپلین، ۲۰۰۵). در مبانی نظری چندین جنبه از تعهد، همانند هویت فردی منطبق با سازمان، دل‌بستگی روانی، وفاداری و نگرانی نسبت به آینده وجود دارد (کوان، ۲۰۱۳). بسیاری از مؤلفان اظهار داشته‌اند که تعهد به برند مترادف با تعهد سازمانی است که به‌عنوان دل‌بستگی روانی بین کارمندان و سازمان تعریف شده است (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۴). در دیگر تعاریف، تعهد حالتی است روانی که فرد را به سازمان متصل می‌کند (جزنی و همکاران، ۲۰۱۳). دادن فرصت به کارمندان برای مشارکت در تصمیم‌گیری، نیرو محرکه‌ای است که باعث افزایش تعهد کارمندان و تلاش آن‌ها در سازمان می‌شود (هفرنان و داندن، ۲۰۱۵). تعهد مهم‌ترین معیار در تعیین ارزش ویژه برند است. در برندسازی داخلی، تعهد به وفاداری رفتاری کارمندان و دل‌بستگی نگرشی آن‌ها منجر می‌شود (کوان، ۲۰۱۳). تعهد کارمندان به برند، دل‌بستگی روانی کارمندان یا حس تعلق آن‌ها به سازمان است که به‌گونه‌ای جدایی‌ناپذیر با ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان مرتبط است (ژئونگ و همکاران، ۲۰۱۳).

ارزش ویژه برند از دید کارمندان. ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان را می‌توان به صورت تأثیر اضافه برندسازی درون سازمانی بر رفتار و نگرش کارمندان تعریف کرد (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). ارزش ویژه برند از دید کارمندان، ارزشی است که برند از طریق تأثیر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان یک شرکت فراهم می‌کند و پیامدهایی را برای بازاریابی، مدیریت و اقتصاد در پی دارد (توسلی و همکاران، ۲۰۱۴). ارزش ویژه برند از دید کارمندان به همسویی رفتارها و نگرش‌های مثبت کارمندان با برند اشاره دارد که به پیشبرد و ارتقای هویت برند نیز کمک می‌کند (ژئونگ، ۲۰۱۴).

کینگ و گریس (۲۰۱۰)، بیان کردند که باید به ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمند توجه شود؛ زیرا کارمندان سفیران برندی هستند که وعده برند را به مشتریان ارائه می‌دهند (کوان، ۲۰۱۳). تمایل به ایجاد ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در دیدگاه مدیریت برند داخلی تعبیه شده است که مزایایی برای سازمان دربردارد و در نهایت به اثربخشی و موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). در بسیاری از مطالعات برندسازی، تعهد متغیری کلیدی در سنجش ارزش ویژه برند از دید کارمند است و برای ارائه وعده برند به مشتریان، سطحی از تعهد برای تحقق ارزش ویژه برند از دید کارمندان ضروری است (کوان، ۲۰۱۳).

۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

صدای کارمندان و تعهد. ماینز و پودازکوف (۲۰۱۴)، صدای حمایتی، سازنده، تدافعی و مخرب کارمندان را بررسی کردند. جانگ (۲۰۱۴)، به انواع صدای کارمندان اشاره کرده است. دن باس (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر صدای کارمند بر رفتار نوآورانه به واسطه تعهد عاطفی»، رابطه بین صدای کارمند و تعهد آن‌ها را بررسی کرده است. فرنдал و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیر صدا را بر تعهد کارمندان بررسی کرده‌اند. طبق یافته‌های پژوهش هفرنان و داندن (۲۰۱۵)، درک مثبت کارمندان از صدا بر تعهد عاطفی کارمندان اثر دارد. وکولا و بورادس (۲۰۰۵)، نشان دادند که عدم‌ابراز صدا توسط کارمندان با تعهد سازمانی آن‌ها رابطه عکس دارد.

یاشار اگورلو و آیاس (۲۰۱۶)، رابطه بین تعهد عاطفی و صدای کارمند را بررسی کردند. چنگ و همکاران (۲۰۱۴)، ابراز داشتند که رفتار صدا نشان‌دهنده تعهد کارمندان به سازمان است. نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۴)، نشان‌دهنده رابطه مثبت تعهد و صدای کارمندان است. تورناو و فریس (۲۰۱۳)، رابطه بین تعهد عاطفی و صدای کارمندان را بررسی کردند.

بوریس (۲۰۱۲)، چگونگی واکنش مدیران را نسبت به صدای حمایتی کارمندان بررسی کرد. وانداین و همکاران (۲۰۰۳)، نیز صدای تدافعی کارمندان را شناسایی کردند. گوردن (۱۹۸۸)، موقعیت صدا را بر روی بازه سازنده/مخرب و فعال/منفعل نشان داده است. موریسون (۲۰۱۱)،

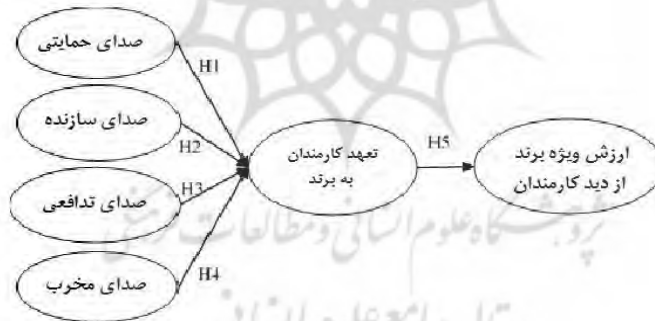
بیان می‌دارد که احساس تعهد برای تغییرات سازنده در سازمان، با صدای کارمند ارتباط مثبت و با سکوت ارتباطی منفی دارد. بنا به نظر آلن و راش (۱۹۹۸)، رفتارهای حمایتی و سازنده کارمندان با تعهد آن‌ها رابطه مثبت دارد. توجیرا (۲۰۱۴)، رابطه بین صدای حمایتی و تعهد کارمندان را بررسی کرد. با توجه به مطالب بالا فرضیه‌های اول تا چهارم پژوهش عبارت‌اند از:

فرضیه ۱: صدای حمایتی موجب افزایش تعهد کارمندان به برند می‌شود.
 فرضیه ۲: صدای سازنده موجب افزایش تعهد کارمندان به برند می‌شود.
 فرضیه ۳: صدای تدافعی موجب کاهش تعهد کارمندان به برند می‌شود.
 فرضیه ۴: صدای مخرب موجب کاهش تعهد کارمندان به برند می‌شود.

تعهد کارمندان و ارزش ویژه برند از دیدگاه آن‌ها. در پژوهشی با عنوان «بررسی دیدگاه کارمندان در توسعه سفیران برند»، ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳)، اثر تعهد را بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان بررسی کردند. بامگراث و اشمیت (۲۰۱۰) به بررسی رابطه بین تعهد کارمندان به برند و ارزش ویژه برند از دید آن‌ها پرداختند. در مطالعه کینگ و گریس (۲۰۱۰)، تعهد بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان اثر دارد. در مقاله‌ای با عنوان «ارزش ویژه برند از دید کارمندان»، کینگ و همکاران (۲۰۱۲)، رابطه بین تعهد به برند و ارزش ویژه برند از دید کارمندان را بررسی کردند. به این ترتیب، فرضیه زیر تبیین می‌شود:

فرضیه ۵: تعهد به برند بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان تأثیر دارد.

با توجه به مطالب بالا و فرضیه‌های عنوان شده، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای است و از لحاظ روش در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد و نتایج آن قابلیت به‌کارگیری در سازمان‌ها، شرکت‌ها و

نهادهای مالی را دارد. این پژوهش از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی - علی است. در این مطالعه، داده‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع طبقه‌بندی و با استفاده از پرسشنامه در قالب مقیاس پنج‌تایی لیکرت از کارمندان «دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز» جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۸۰۰۰ نفر از کارکنان این دانشگاه است. در این پژوهش از جدول مورگان و فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که مطابق با آن‌ها ۳۷۳ پرسشنامه توسط کارمندان (بهداشتی، درمانی و پشتیبانی) این سازمان تکمیل شد.

در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است که شامل اطلاعات عمومی، ۳۰ سؤال به‌صورت طیف پنج‌تایی لیکرت و یک سؤال باز می‌شود. برای هر یک از متغیرها در پرسشنامه پنج سؤال آورده شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی همگرا و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (۰/۸۶) و پایایی مرکب استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها، روش الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 2 به‌کار رفت. پس از جمع‌آوری نمونه اولیه سی‌تایی به‌دلیل مشخص شدن بار عاملی کم در سؤال‌های ۴، ۱۱ و ۱۵، این سؤال‌ها از پرسشنامه حذف شدند. برای سنجش هر یک از متغیرهای پژوهش از مقیاس‌های استاندارد ارائه‌شده در جدول ۲، استفاده شده است.

جدول ۲. متغیرهای بررسی‌شده (شاخص‌ها، گویه‌ها، آلفای کرونباخ و منابع)

منبع	آلفای کرونباخ	گویه	شاخص‌ها	متغیر
صدای حمایتی	۰/۷۵	۴	دفاع از برنامه‌ها	صدای حمایتی
			حمایت از سیاست‌ها	
	۰/۹۱	۵	ارائه پیشنهادهای سازنده	صدای سازنده
			کمک برای رفع مشکل	
۰/۸۱	۳	مقاومت در برابر تغییرات	صدای تدافعی	
		مخالفت با تغییر رویه		
۰/۸۹	۵	تبلیغات شفاهی منفی	صدای مخرب	
		نظرات انتقادی		
دن باس (۲۰۱۴)	۰/۸۹	۵	علاقه‌مند به ادامه کار	تعهد کارمندان
			تمایل به تلاش اضافه	
ژئوبنگ و همکاران (۲۰۱۳)	۰/۹۴	۵	لذت بردن از صحبت درباره برند	ارزش ویژه برند از دید کارمندان
			توصیه به دیگران	
			تصمیم به ماندن	
			رد پیشنهادهای رقبا	
			رفتار منطبق با وعده برند	
	۰/۸۶	۲۷	۳۰	کل گویه‌ها

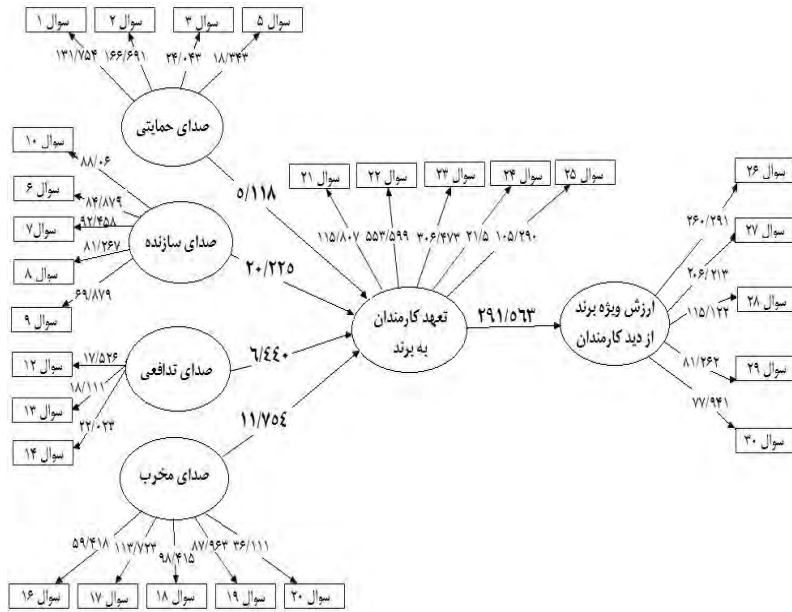
۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش سعی شده است تا ضمن مطالعه سیمای کلی آزمودنی‌ها (جدول ۳)، تحلیل‌های آماری حاصل از الگوی معادلات ساختاریافته تشریح و تبیین شود.

جدول ۳. سیمای آزمودنی‌ها (یافته‌ها بر اساس درصد پاسخ‌دهندگان ارائه شده است)

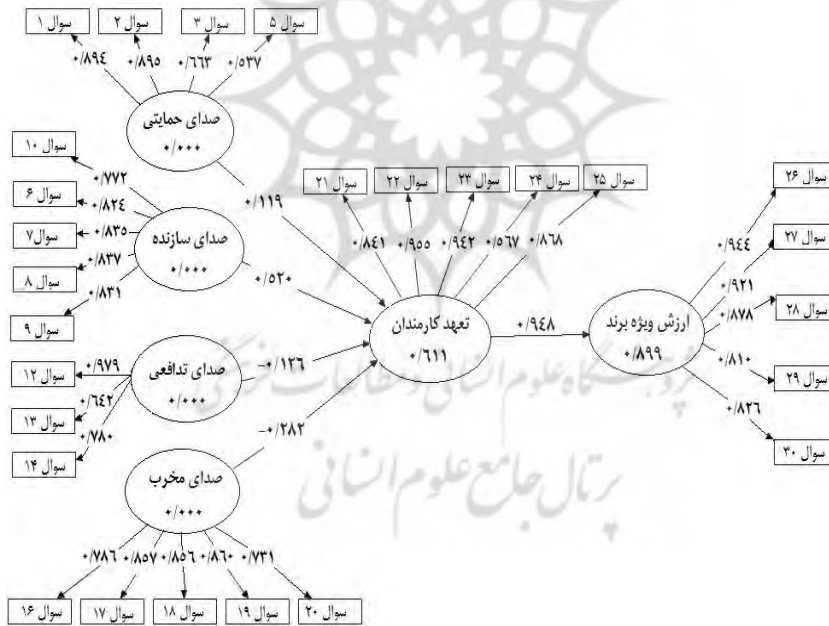
متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
سن	۳۰<=	۹/۵	پست	پشتیبانی	۳۳
	۳۱-۴۰	۵۸		درمانی	۲۷
	۴۱-۵۰	۲۷		بهداشتی	۴۰
	۵۰>	۵/۵	تجربه به سال	۵<=	۱۲/۵
جنسیت	زن	۳۲		۶-۱۰	۳۸/۵
	مرد	۶۸		۱۱-۱۵	۲۹
وضعیت تأهل	مجرد	۱۸		۱۶-۲۰	۱۵/۵
	متأهل	۸۲		۲۱-۲۵	۴/۵
وضعیت کار	رسمی- پیمانی	۶۳/۸	تحصیلات	زیردیپلم	۱۳/۵
	قراردادی	۳۶/۲		فوق دیپلم	۱۷/۵
درآمد	کمتر از ۱۵۰۰۰۰ تومان	۱۱		لیسانس	۵۸
	۱/۵ تا ۲ میلیون	۷۳/۵		ارشد	۹
	بیشتر از ۲ میلیون	۱۵/۵		دکتری	۲

الگوی مفهومی پژوهش به کمک روش حداقل مربعات جزئی و آزمون همبستگی علی بین متغیرها به وسیله نرم‌افزار Smart PLS 2 تحلیل شد. الگوی آزمون شده در ادامه آمده است و مقادیر t برای تمامی مسیرها در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲. ضرایب تی

در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است.



شکل ۳. ضرایب استاندارد

پایایی و روایی الگوی اندازه‌گیری برای متغیرهای پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است که نتایج آن پایایی و روایی مناسبی را برای سؤال‌های پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۴. پایایی مرکب و روایی همگرا

متغیر	AVE	پایایی مرکب
صدای حمایتی	۰/۵۸۲	۰/۸۴۲
صدای سازنده	۰/۶۷۲	۰/۹۱۱
صدای تدافعی	۰/۶۵۹	۰/۸۴۹
صدای مخرب	۰/۶۷۲	۰/۹۱۰
تعهد کارمندان به برند	۰/۷۱۶	۰/۹۲۴
ارزش ویژه برند از دید کارمندان	۰/۷۶۹	۰/۹۴۳

یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین است. مقادیر R^2 برابر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در الگوهای مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شوند. روش دیگر برای ارزیابی الگوهای ساختاری در رویکرد حداقل مربعات جزئی، بررسی توانایی الگو در پیش‌بینی کردن است. شاخص Q^2 استون گایسر برای بررسی ارتباط پیش‌بین الگو به کار می‌رود. اگر این مقدار برای یک متغیر مکنون درون‌زای معین بیشتر از صفر باشد، متغیرهای مستقل آن‌ها ارتباط پیش‌بین دارند. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب ارتباط پیش‌بین کوچک، متوسط و بزرگ یک متغیر مکنون معین را نشان می‌دهند (آذر و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج این ارزیابی در جدول ۵، نشان داده شده است.

جدول ۵. ارتباط پیش‌بین الگو و ضریب تعیین

متغیر	افزونی با روایی متقاطع (Q^2)	ضریب تعیین R^2
تعهد به برند	۰/۴۲	۰/۶۱۱
ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان	۰/۶۵	۰/۸۹۹

شاخص نیکویی برازش (GOF) به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی الگو به کار می‌رود. این معیار به صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو هستند (شیرخدایی و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج آن به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. محاسبه نیکویی برازش الگو (GOF)

متغیر	Communality	ضریب تعیین R ²
تعهد به برند	۰/۷۱۶	۰/۶۱۱
ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان	۰/۷۶۹	۰/۸۹۹
معیار نیکویی برازش	GOF = ۰/۷۴	

جدول ۷، ضرایب تأثیر برآوردشده برای روابط تدوین شده در الگو و نیز معناداری این ضرایب را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان در رابطه با رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش، تصمیم‌گیری کرد.

جدول ۷. بررسی معناداری ضرایب تأثیر برآوردشده و آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه بررسی شده	ضریب تأثیر برآوردشده	t- value	نتیجه آزمون فرضیه
۱ صدای حمایتی	← تعهد	۰/۱۱۹	۵/۱۱	تایید
۲ صدای سازنده	← تعهد	۰/۵۲	۲۰/۲۲	تایید
۳ صدای تدافعی	← تعهد	-۰/۱۲۶	۶/۴۴	تایید
۴ صدای مخرب	← تعهد	-۰/۲۸۲	۱۱/۷۵	تایید
۸ تعهد	← ارزش ویژه برند از دید کارمند	۰/۹۴۸	۲۹۱/۵۶	تایید

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از سخن گفتن کارمندان، کمک به سازمان در دستیابی به اهداف آن است. از آنجاکه کارمندان قادر هستند پیام‌های خود را با صدها و هزاران نفر از مردم به اشتراک بگذارند، رفتارهای فرانش اعضای سازمان برای عملکرد موفق سازمان حیاتی است (جانگ، ۲۰۱۴). صدای کارمند بسته به اینکه چگونه مدیریت و هدایت شود، می‌تواند از طریق تبدیل کارمندان به سفیران برند به‌عنوان یک مزیت رقابتی یا یک بمب در حال انفجار باشد.

در بررسی فرضیه نخست این پژوهش مشخص شد که صدای حمایتی بر تعهد کارمندان نسبت به برند اثر دارد و موجب افزایش تعهد آن‌ها می‌شود؛ در نتیجه، تعهد کارمندی که از سیاست‌های سازمانی حمایت می‌کنند، نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت. از آنجاکه صدای حمایتی می‌تواند به برنامه‌های جدید و مؤثر سازمان استمرار ببخشد، پیشنهاد می‌شود که از طریق افزایش روحیه مبارزه‌طلبی در کارمندان برای دفاع از این برنامه‌ها، حمایت و تشویق آن‌ها و همچنین ایجاد امتیازات ویژه برای کارمندان حامی سازمان، این نوع صدا را در سازمان تقویت کرد.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که صدای سازنده موجب افزایش تعهد کارمندان به برند می‌شود؛ از این‌رو مدیران باید شرایط و امکانات لازم را برای ارائه ایده‌های سازنده از سوی کارمندان فراهم آورند. از جمله اقداماتی که می‌تواند باعث تقویت صدای سازنده در سازمان شود، تقویت بهترین ایده‌ها، حمایت از نوآوری‌ها و ترغیب کارمندان به پذیرش مخاطره است.

صدای تدافعی متغیر دیگری بود که در این مطالعه بررسی شد. نتایج این تحلیل نشان داد که صدای تدافعی موجب کاهش تعهد کارمندان نسبت به برند سازمان می‌شود. با توجه به این نتیجه پیشنهاد می‌شود که در سازمان آموزش‌ها و برنامه‌های لازم به منظور متقاعد کردن کارمندان در رابطه با فواید تغییرات مثبت سازمانی انجام شود.

تفویض مسئولیت‌هایی در حد توان کارمندان، در دسترس بودن ابزار و تجهیزات لازم برای ارتقای شغلی کارمندان متناسب با فرصت‌ها و مدت زمانی که در اختیار آن‌ها قرار دارد از جمله مواردی است که به کمک آن می‌توان صدای تدافعی را در سازمان کاهش داد؛ همچنین در فرضیه چهارم پژوهش نیز مشخص شد که صدای مخرب کارمندان نسبت به سازمانشان، موجب کاهش تعهد آن‌ها به برند می‌شود؛ به همین دلیل مدیران باید از طریق راه‌هایی مانند گوش دادن مؤثر به شکایت کارمندان، باعث جلب رضایت و ممانعت از تبلیغات شفاهی بد آن‌ها نسبت به سازمان شوند.

با توجه به مطالعه هفرنان و داندن (۲۰۱۵) و وانگ و همکاران (۲۰۱۴)، صدای کارمند بر تعهد آن‌ها تأثیر دارد؛ بنابراین نتایج هر دو پژوهش با هم مشابهت دارد. دن باس (۲۰۱۴)، به این نتیجه رسید که صدای کارمندان بر تعهد آن‌ها اثر ندارد که یافته‌های او با پژوهش حاضر مشابهت ندارد.

در این پژوهش همچنین، فرضیه رابطه بین تعهد کارمندان و ارزش ویژه برند از دید آن‌ها نیز تأیید شد. این نتیجه با مطالعه ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) و کینگ و همکاران (۲۰۱۲)، مشابهت دارد. مطابق با این نتیجه باید معنادار بودن کار افراد را به آن‌ها یادآور شد تا آن‌ها نیز برای رسیدن به اهداف سازمانشان ترغیب شوند؛ زیرا افراد به کاری که احساس می‌کنند معنادار است بیشتر متعهد می‌شوند. پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان از کارمندان باعث افزایش تعهد کارمندان و درک ارزش ویژه برند از دید آن‌ها خواهد شد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به مواردی که در ادامه ذکر می‌شود، اشاره کرد:

- مقطعی بودن جمع‌آوری داده‌ها؛

- کمبود منابع علمی و پژوهش‌های مشابه با موضوع پژوهش در کشور برای مقایسه نتایج؛

- استفاده از پرسشنامه در جمع‌آوری داده که ممکن است در نتیجه آن برخی افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده باشند؛

- احتمال تفاوت در نتایج این پژوهش با سایر سازمان‌های خدماتی؛

- در این پژوهش تنها تأثیر صدا بر تعهد بررسی شده و به انواع تعهد توجهی نشده و تأثیر تعهد کارمندان به‌عنوان متغیر میانجی نیز بررسی نشده است.

در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از دیگر روش‌های جمع‌آوری داده، مانند روش مشاهده و مصاحبه، صدای کارمندان را بسنجند و الگوی مفهومی پژوهش را در سازمان‌های دیگر آزمون کرده و نتایج این پژوهش‌ها را با یکدیگر مقایسه کنند؛ همچنین در رابطه با متغیر تعهد سعی شود جنبه‌های مختلف تعهد (تعهد سازمانی، تعهد شغلی و غیره) در الگوی پژوهش لحاظ شود تا تحلیل دقیق‌تری از اثر صدای کارمند بر تعهد وی به‌دست آید. پژوهشگران می‌توانند متغیرهای تأثیرگذار بر صدای کارمندان را نیز شناسایی کنند.



منابع

1. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260. doi:10.1037/0021-9010.83.2.247.
2. Anyango, Ch., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 2313-3759.
3. Azar, A., Ghollamzadeh, R., & Ghanavati, M. (2012). *Path-structural modeling in management: SmartPLS application*. Publications of Negahe Danesh, Tehran (in persian).
4. Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). how strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 1250-1260.
5. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
6. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
7. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
8. Cheng, J. W., Chang, S. Ch., Kuo, J. H., & Lu, K. M. (2014). Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, 11, 130-140.
9. Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research*, 6(10), 15-24.
10. Den Bos, B. V. (2014). *the impact of employee voice on innovative behavior mediated by affective commitment*. (master dissertation), University of Twente.
11. Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
12. Erkmen, E., & Hancer, M. (2014). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. *Journal of Air Transport Management*, 3, 1-8.
13. Fardale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
14. Ghareche, M., & Dabvyyan, M. (2011). Loyalty employees interact with customer loyalty service industries. *Journal of New Marketing Research*, 3(1), 27-46 (In Persian).
15. Gordon, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
16. Heffernan, M., & Dundon, T. (2015). The role of front line managers in employee voice: A social exchange perspective. 17th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) Congress Cape Town, 07-SEP-15-11-SEP-15.

17. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
18. Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
19. Jazani, N., Barati, A., & Parsamehr, V. (2014). The effect of Social Responsibility on organization internal brand resonance. *Journal of business management perspective*, 20, 107-121(In persian).
20. Jazani, N., Sanaee, I., Harooni, F., & Gomariyan, M. (2013). The impact of internal identification in the healthcare industry. *Journal of Business Management Perspective*, 14, 13-35 (In Persian).
21. Jung, Y. (2014). *Employee voice and recipients' appraisals/reaction: The effect of speech style, voice type and voice status*. (Doctoral dissertation), University of Western Ontario.
22. Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organization*. Malden, MA: Polity Press.
23. King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
24. King, C., Grace, D., & Funk, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
25. Kwon, Y. (2013). *The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture-Organizational Citizenship Behavior Relation*. (Doctoral dissertation), University of Michigan.
26. Liang, J., Farh, C., & Farh, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
27. Maynes, T., & Podsakoff, P. (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), 87-112.
28. Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412, DOI: 10.1080/19416520.2011.574506.
29. Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-62.
30. Shirkhodae, Me., Nejat, S., & Shahi, M. (2016). The impact of product evaluation and attitude on the brand image of the country of origin and the willingness to travel, *Journal of Business Management Perspective*, 28, 63-80 (In persian).
31. Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
32. Tojeira, R. B. (2014). *A Mediated Moderation study to explain the negative relationship between Job Insecurity and Employee Supportive Voice*. (Master Thesis), Maastricht University.
33. Tornau, k., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>.

34. Ugurlu, O. Y., & Ayas, S. (2016). The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Business Research-Türk*, 223-239.
35. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
36. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
37. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
38. Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 431-441.
39. Xiong, L. (2014). *Employee brand internalization: the central route to a brand aligned workforce*. (Doctoral dissertation). Temple University.
40. Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). That s not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management* 35, 348-359.

