



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## **A Study on the Dimensions of Employee Voice in Government-Owned Banks (Case Study: Headquarters of Agricultural Bank and its Branches in Tehran)**

**Seyedreza Pourghafari<sup>1,\*</sup>, Alireza Manzari Tavakoli<sup>2</sup>, Sanjar Salajeghe<sup>3</sup>, Mahdi Dehghani Soltani<sup>4</sup>, Mehdi Ebrahiminejad<sup>5</sup>**

- <sup>1</sup>. PhD Student, Department of Public Management, Organizational Behavior, Faculty of Management and Humanities, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.
- <sup>2</sup>. Associate Professor, Department of Psychology, Faculty of Management and Humanities, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran. (Corresponding Author)  
Email: a.manzari@iauk.ac.ir
- <sup>3</sup>. Associate Professor of Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Humanities, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.
- <sup>4</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Rafsanjan, Iran.
- <sup>5</sup>. Associate Professor and Faculty Member, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran.

### **Extended Abstract Abstract**

The main purpose of this study is to identify the dimensions and components of employee voice in the central headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran. This is a qualitative research and in terms of purpose, it is in the category of applied researches, in terms of method, it is in the category of descriptive research, and in terms of data collection and summarization, it is in the category of content analysis. For this action, in the first step, specialized texts of employee voice, including domestic and foreign articles, books, and valid publications were studied, and in the next step, the dimensions of employee voice were identified by conducting interviews with experts of Agricultural Bank. In this study, 16 experts of the target population including managers, presidents and experts of headquarters and branches of the bank in the field of management were present who were identified by Snowball sampling method and interviewed by semi structured in-depth interview method. As a result, 30 summarized themes of interviews and 8 components in the form of 4 dimensions were identified for employee voice including useful voice (With the intention of solving the challenges of the work environment and improving the position of the bank), beneficial voice (With goal of solving personal challenges and gain benefit), consistent voice (With the intention of preventing personal problems and avoiding tension with colleagues) and

warning voice (With goal of preventing misconduct, outside the norm and the law).

### **Introduction**

Rapid environmental change is one of the most important challenges for organizations (Salamzadeh et al., 2019: 280). In this regard, competition for achieving higher productivity in organizations has increased day by day and as a result of trying to effectively use various resources such as capital, materials, manpower, etc. has become very important. Among these resources, manpower has a special place (Chamanpira et al., 2020: 102). Although human resource management faces many challenges (Farahni et al., 2021: 99), successful organizations seek to use human resources as a competitive advantage and as a key factor in achieving success (Kantur, 2016: 31). In this regard, the special attention of managers and leaders of the organization to human resources and their opinions as one of the most important factors in improving productivity is of particular importance (Fathi Chegeni et al., 2021: 81). Therefore, organizations need their employees to exchange ideas, and the extent to which they express suggestions, ideas, information about problems, or concerns, can have a tremendous impact on the performance of the organization and even its survival. (Rastegar & Fatoot, 2020: 2)); However, despite Voice importance in organizations, employees often do not dare to express their dissenting opinions against the leadership of the organization for fear of revenge and reprimand (Yazdanpanah et al., 2021: 72). Field studies also indicate that often paying attention to the views of employees in banks, financial institutions, credit institutions, etc. to facilitate work processes have been neglected, which has led to lack of motivation of employees and their lack of proper response to the client. And the result has been the dissatisfaction of the clients with these institutions and the loss of social capital at the community level. At the same time, the voice of employees within the "banks" is particularly focused on improving the performance of working groups and working relationships and increases employee satisfaction (Kewe, 2018: 43). Now, considering the foregoing and the persistence of research gaps regarding the concept of employee voice (Elsetouhi et al., 2018: 101), this study has tried to fill the research gap and explain the basic question of this research, which is written below.

1. What are the dimensions and components of the employees' voice in the central headquarters of Keshavarzi Bank and its branches in Tehran?

### **Case study**

The statistical population in the present study is 16 managers, presidents and experts of headquarters and branches of the bank in the field of management years who have been selected by Snowball sampling method. In this research,

all employees work in the central headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran.

### **Research Method**

The present study is one of the qualitative researches which is based on applied purpose and descriptive-survey type and in terms of time, one-section and with inductive approach and data collection method, it is a review of documents and interviews and to analyze the data from Content analysis method was used. The statistical population in this study was the experts of Keshavarzi Bank because the rate of diversity in providing services, stakeholders and most importantly the expertise of employees in this bank was higher than other state-owned banks, and this led to the diversity of attitudes of employees. And according to the subject of the research, which was the voice of the employees, this bank was selected. In selecting the sample of experts, purposeful snowball method was used for the interview. The average organizational history of experts is about 19 years and most of the experts participating in this study (11 people) have a master's degree. The total time of qualitative interviews with reporters was 1104 minutes, which is an average of 69 minutes. In order to ensure the validity of qualitative research, peer review methods and review by members (interviewees) have been used, the findings of which show the acceptable validity of the findings of the present study. For reliability, the reliability method of retest and reliability between two coders is used and considering that in both methods the reliability rate is about 71%, it can be said that the reliability of the research coding is confirmed.

### **Discussion and conclusion**

The resonance and voice of an organizational success depends on the workforce of that organization and most researchers have accepted that human capital is the main pillar of success of any organization. Of course, increasing the level of participation of this capital in organizational decisions is accompanied by increasing the level of their job satisfaction, which is done with voice instrument. While phonetic behaviors also facilitate continuous improvement in business processes, they improve organizational performance and results. due to the importance of issue, the dimensions of employees' voices in the research community were analyzed and identified. The results showed employee voice means talking about personal problems with superiors, proposing to change a work procedure, preventing a misconduct or expressing views passively with the aim of avoiding tension in the workplace. This variable has 4 dimensions, of which 8 components were identified in the body of these dimensions, which are:

1. Beneficiary voice: This reflects the views expressed in order to solve personal challenges and gain benefits, as well as to improve and enhance the

administrative position. This dimension was not observed in the studies and can be mentioned as a research innovation.

2. Useful voice: points of view is presented with the intention of solving the challenges of the work environment and promoting the position of the bank among customers. The results are consistent with the research of Gordon (1988), Dyne et al. (2003), Dundon et al. (2004), Morrison (2011). Morrison calls this type of Voice proposal-driven and relates it to the development of a unit or department of work or organization. Hu et al. (2018) in their research have considered this dimension of voice in the category of organizational citizenship behavior and have considered it as direct comments from above, below and horizontally, which explicitly aim to benefit the organization and the group. The interviewees, while confirming this Voice, called for more attention from the authorities in this regard, and described the lack of attention to this type of voice as a serious injury in the workplace, and stated that if this issue is ignored, the staff become unmotivated, the desire to express creative views disappears, and eventually lethargy and daily life prevail, which will result in dissatisfaction of the client and customers. In confirmation of the above, it should be noted that according to Seyed Naghavi (1399), ignoring the opinions of employees in the workplace is among the bullying behaviors that are unconstructive and impose costs on the performance and output of employees, groups and organizations. Finally, the interviewees wanted to create an atmosphere to encourage employees to express this kind of voice and institutionalize this issue in the workplace.

3. Warning voice: with the aim of preventing damage to the bank symbol and preventing improper behavior, it is expressed outside the norm and legally in the workplace. The result is consistent with the research of Sadeghian et al. (1398). They consider this dimension to be the expression of employees' opinions to reduce undesirable behaviors and prevent damage to work units. Sang et al. (2021) also called this dimension of Voice prohibitive and stated that when a person observes shortcomings or potential threats to the organization, he expresses this type of Voice. Interviewees consider it as one of the vital aspects of Voice for banks, and they believe that managers and officials should provide the conditions for its occurrence in the workplace, because the expression of this view will keep the bank and employees safe from any deviation and abuse

4. Consistent voice: Expressing views is aimed at preventing personal problems in the workplace and stabilizing the position and avoiding tension with level and superior officials. This type of Voice is consistent with the results of research by Dyne et al. (2003). They described this type of Voice as obedient, stating that this form of voice was motivated by neutrality, and that the staff, believing that they could not change the status quo, will express only ideas and opinions in support of the current situation. Interviewees considered the voice to

be a reprehensible phenomenon and described it as a serious injury in the workplace. In their view, the reason for this type of Voice was the inflexibility of some managers and the officials' lack of interest in useful and warning voices, and in order to avoid further consequences, they demanded the elimination of the grounds for its creation in the bank.

In view of the foregoing, in the present age, the voice of employees can no longer be restrained, and its presence in the workplace has become an inevitable necessity; therefore, based on the results of this study, it is suggested:

1. In order to acquaint the managers and heads of branches, a training course should be held to get acquainted with the concept of sound and its dimensions in accordance with the research results.

2. Develop a procedure in which employees are appreciated and encouraged in accordance with the presentation of practical suggestions and voices, especially useful voices and warnings.

3. Managers should show behavior so that employees can raise their concerns and worries about personal (beneficiary voice) and work (useful voice and warning voice) without fear; managers also announce the final result of actions on the issues raised to employees so that they can be encouraged to raise their voices while trusting their superiors.

4. A special bed for voice expression of employees should be implemented in the central headquarters of Keshavarzi Bank and its branches to provide access and communication for all employees for voice expression and feedback of voices to them.

5. Internal surveys on business processes should be conducted and using the results, in a way that the voice of employees is considered as part of the organizational culture of the bank.

Finally, researchers are advised to scrutinize the voice of employees in other branches of the Agricultural Bank across the country or in other public and private banks.

**Keywords:** Employee Voice, Useful Voice, Beneficial Voice, Consistent Voice, Warning Voice.

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Pourghafari, S.R., Manzari Tavakoli, A.R., Salajeghe, S., Dehghani Soltani, M., & Ebrahiminejad, M. (2023). A Study on the Dimensions of Employee Voice in Government-Owned Banks (Case Study: Headquarters of Agricultural Bank and its Branches in Tehran). *Public Management Researches*, 15 (58), 209-232. (In Persian)



**DOI:** 10.22111/JMR.2022.37180.5542

**Received:** 11 July. 2021

**Revised:** 11 Mar. 2022

**Accepted:** 12 Jun. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---

## موشکافی ابعاد آوای کارکنان در بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)

سیدرضا پورغفاری<sup>۱</sup> - علیرضا منظری توکلی<sup>۲\*</sup> - سنجر سلاجقه<sup>۳</sup> -

مهدی دهقانی سلطانی<sup>۴</sup> - مهدی ابراهیمی نژاد<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه روانشناسی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران. E-Mail: a.manzari@iauk.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران.

۵. دانشیار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

### چکیده

هدف اصلی از انجام این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آوای کارکنان در ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ است. این پژوهش از جمله پژوهش‌های کیفی است که از نظر هدف در رده پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش انجام در مقوله پژوهش‌های توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی روش، تحلیل محتوا است. برای این اقدام، در گام اول متون تخصصی آوای کارکنان از جمله مقالات داخلی، خارجی، کتاب‌ها و نشریات معتبر مورد مطالعه قرار گرفت و در گام بعدی با انجام مصاحبه با خبرگان بانک کشاورزی ابعاد آوای کارکنان شناسایی شد. در این پژوهش ۱۶ خبره جامعه هدف شامل مدیران، رؤسا و کارشناسان حوزه‌های ستاد و شعب بانک حوزه مدیریت حضور داشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آن‌ها به روش عمیق نیمه ساختار یافته انجام گردید. نتیجه این‌که، تعداد ۳۰ درون مایه مجمل مصاحبه‌ها و ۸ مؤلفه در قالب ۴ بُعد برای آوای کارکنان شامل آوای سودمند (با نیت رفع چالش‌های محیط کار و ترقی جایگاه بانک)، آوای بهره‌مند (با هدف رفع چالش‌های شخصی و کسب منفعت)، آوای سازگار (با نیت جلوگیری از بروز مشکلات شخصی و دوری از تنش با همکاران) و آوای انذار (با هدف ممانعت از رفتارهای ناصواب، خارج از عرف و قانونی) شناسایی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** آوای کارکنان، آوای سودمند، آوای بهره‌مند، آوای سازگار، آوای انذار.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای سیدرضا پورغفاری است.

استناد: پورغفاری، سیدرضا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۴۰۱). موشکافی ابعاد آوای کارکنان در بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۸)، ۲۰۹-۲۲۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

DOI:10.22111/JMR.2022.37180.5542

نوع مقاله: علمی پژوهشی



ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

تغییرات سریع محیطی از مهم‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها است (Salamzadeh et al., 2019: 280). در این راستا رقابت برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر در سازمان‌ها روز به روز بیشتر شده و به تبع تلاش برای استفاده مؤثر از منابع گوناگون مانند سرمایه، مواد، نیروی انسانی و ... اهمیت چندانی پیدا کرده است. از میان این منابع، نیروی انسانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (Chamanpira et al., 2020: 102). هر چند مدیریت منابع انسانی با چالش‌های زیادی روبرو است (Farahni et al., 2021: 99) لیکن، سازمان‌های موفق در پی آنند که از نیروی انسانی به عنوان مزیت رقابتی و به عنوان عامل اصلی در دستیابی به موفقیت استفاده کنند (Kantur, 2016: 31) در این راستا توجه ویژه مدیران و رهبران سازمان به نیروی انسانی و نظرات آنان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقاء بهره‌وری از اهمیت خاصی برخوردار است (Fathi Chegeni et al., 2021: 81). لذا، سازمان‌ها به کارکنان‌شان برای تبادل نظر احتیاج داشته و میزانی که آن‌ها پیشنهادها، ایده‌ها، اطلاعات مربوط به مشکلات، یا نگرانی‌هایشان را بیان می‌کنند، می‌توانند تأثیر شگرفی در عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشند (Rastegar & Fatoot, 2020: 2)؛ لیکن به‌رغم اهمیتی که آوا در سازمان‌ها دارد، کارمندان اغلب به دلیل ترس از انتقام و توبیخ، جرأت بروز عقاید مخالف خود را در مقابل رهبری سازمان ندارند (Yazdanpanah et al., 2021: 72). بررسی‌های میدانی نیز حکایت از این امر دارد که غالباً توجه به دیدگاه کارکنان در بانک‌ها، مؤسسات مالی، مؤسسات اعتباری و ... جهت تسهیل فرآیندهای کاری مغفول مانده که بی‌انگیزگی کارکنان و عدم پاسخ‌گویی مناسب آنان به ارباب‌رجوع را در پی داشته و نتیجه آن نارضایتی مراجعان به این نهادها و از بین رفتن سرمایه‌های اجتماعی در سطح جامعه بوده است. این درحالی است که، آوای کارکنان در درون "بانک‌ها" به طور ویژه متوجه بهبود عملکرد گروه‌های کاری و روابط کاری بوده و سبب افزایش رضایتمندی کارکنان می‌شود (Kewe, 2018: 43). حال نظر به مطالب پیش‌گفت و پابرجا بودن شکاف‌های پژوهشی درباره مفهوم آوای کارکنان (Elsetouhi et al., 2018: 101) این مطالعه کوشیده است تا ضمن پر کردن خلاء پژوهشی مزبور پاسخ سؤال اساسی این پژوهش را که در ذیل نگارش شده تبیین نماید.

۱. ابعاد و مؤلفه‌های آوای کارکنان در ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ کدام هستند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### آوای کارکنان<sup>۱</sup>

#### تاریخچه آوای کارکنان

در حالی که مفهوم آوای کارکنان و "حرفی برای گفتن کارکنان" به بیش از دو قرن پیش باز می‌گردد، اما نظریه "خروج، آوا و وفاداری" هیرشمن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۰ زیربنای مطالعات آوای کارکنان در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روابط استخدامی و رفتار سازمانی در سه دهه گذشته را شکل داده است (Holland et al., 2019: xiv). تا پیش از سال ۱۹۸۳ که فارل<sup>۳</sup> نظریه آوای هیرشمن (۱۹۷۰) را برای کارکنان اعمال نکرده بود و بُعد اضافی "بی تفاوتی"<sup>۴</sup> را به این نظریه اضافه نکرده بود این نظریه چندان مطرح نبود (Holland et al., 2019:5 & Allen, 2014: 45). مطابق مدل «خروج، آوا، وفاداری و بی-تفاوتی»<sup>۵</sup> کارمندان در زمان کاهش رضایت شغلی<sup>۴</sup> رفتار انجام خواهند داد که عبارتند از ترک سازمان، استفاده از آوای خیرخواهانه (دگرخواهی)، وفادار ماندن به محل کار و سهل-انگاری در انجام وظایف (Sabino et al., 2019: 4).

#### مفهوم آوا

با مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را می‌توان به عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه‌ی مثبت<sup>۲</sup> تشریک مساعی، به صورت غیرانفعالی، مثبت و دیگرخواهانه در سازمان تعریف کرد (Keikha, 2020: 226 & Sargolzaei). در واقع منظور از آوا، صحبت کردن اختیاری کارمند در مورد ایده‌ها، پیشنهادهای یا دغدغه‌های کاری خود با هدف پیشرفت واحد سازمانی یا کل سازمان است (Afsar, 2019: 68). رفتار آوای

1. Employee Voice

2. Hirschman. Exit, Voice- loyalty

3. Farrell

4. Neglect

5. EVLN



کارکنان دارای سه ویژگی مشخص است. اول، آوا رفتاری کلامی بوده که کارکنان آن را انجام می‌دهند. این ارتباط کلامی بین دو نفر انجام می‌شود: "کارمندی که آوا را ابراز می‌کند و یک گیرنده هدف که معمولاً یک سرپرست است؛ دوم، رفتار آوایی کارکنان یک انتخاب است، به این معنی که کارکنان باید تصمیمی شناختی بگیرند تا در مورد نظرات یا اختلاف نظرهای خود صحبت کنند؛ سوم، آوای کارکنان سازنده است و بنابراین شامل شکایت از یک یا چند جنبه از یک شغل، بخش یا سازمان نمی‌شود، بلکه این آوا شامل برقراری ارتباط با هدف تغییر رو به ارتقا است (Tedone, A.M., & Bruk-Lee, 2021: 2).

### مکانیسم‌ها و کانال‌های آوای کارکنان

بروز آوا به دو صورت آوای رسمی یا غیررسمی می‌باشد. آوای رسمی به عنوان رفتار آوا با استفاده از "ساختارهای رمزگذاری شده، از پیش تنظیم شده، منظم و منسجمی" تعریف می‌شود که پیاده‌سازی مستمر، آن را تقویت می‌کنند و قدرت و اختیارات مدیران برای جلوگیری از آوا را کاهش می‌دهند (Marchington and Suter, 2013: 284). آوای غیررسمی فاقد ساز و کارهای صریح است و به ایده‌ها یا نگرانی‌هایی که به طور مستقیم و خارج از یک فرایند ساخت‌یافته از طریق "تعاملات موقت یا برنامه‌ریزی نشده بین مدیریت و کارکنان‌شان" بیان می‌شوند، اشاره دارد (Klaas et al., 2012: 325). پژوهش‌ها نیز حاکی از ترجیح کارکنان به استفاده از کانال‌های غیررسمی برای انتقال مسائل شخصی است؛ اما مسائل مربوط به فرآیندهای کاری و سیستمی هر چند ابتدا از طریق کانال‌های غیررسمی مطرح می‌شوند، اما بعد از دریافت آن‌ها توسط مجموعه‌ی مربوطه به صورت رسمی‌تر توسط کارکنان اطلاع‌رسانی می‌شوند (Mowbray et al., 2014: 8). شایان ذکر است، آوای کارکنان می‌تواند عواقب منفی و مثبتی برای سازمان‌ها داشته باشد. توضیح این‌که، هر زمان دریافت‌کننده آوا در سازمان ناتوان در اجرای خواسته باشد پیامدهای منفی دارد، در حالی که اگر دریافت‌کننده آوا یک عامل قدرتمند در سازمان باشد پیامدهای مثبتی دارد. به عبارتی، بیان و ابراز آوا نیست که منجر به مزایایی مانند افزایش تعامل، وفاداری، رضایت و کمک به بینش‌ها و ایده‌های مفید می‌شود؛ بلکه دریافت، پردازش، در نظر گرفتن و پاسخ به آوای کارکنان است که آن را معنی‌دار می‌کند (Selvaraj and Joseph, 2020: 2). در حقیقت، بیان آوا بدون توجه و پاسخ مناسب می‌تواند منجر به

تأثیرات منفی همانند انتقاد، عدم مشارکت، کاهش بهره‌وری و از دست دادن مشتریان و کارکنان شود (Macnamara, 2020: 379).

### پیشینه پژوهش

در این حوزه مطالعاتی صورت گرفته که به طور خلاصه در جدول شماره ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول شماره ۱: پیشینه‌های داخلی و خارجی

محققان	سال	عنوان	نتایج
صادقیان و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه در تعامل با کارکنان شهرداری مشهد	شناسایی ۴ بعد آوای نوع دوستانه شامل: ارتقاء دهنده، آزادانه، اخلاق‌مدارانه و پیشگیرانه
حسینی و همکاران	۱۳۹۹	ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز)	شناسایی مؤلفه‌های آوای کارکنان در دو سطح سازمانی (مدیریت، ارتباطات، جو و محیط آوایی، ویژگی‌های شغل، منابع انسانی، ساختار سازمانی) و سطح فردی (انگیزه، شخصیت، گروه و تیم)
حسینی و همکاران	۱۴۰۰	مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل-یابی ساختاری تفسیری	شناسایی ابعاد آوای اعضای هیئت علمی شامل: ساختار سازمانی، رفتارهای مدیریتی، گروه و تیم، جو و محیط آوایی، عوامل قانونی، منابع انسانی، شخصیت، عوامل فرهنگی، تضاد و تعارض و ارتباطات
گوردن <sup>۱</sup>	۱۹۸۸	طیف آوای کارکنان	شناسایی ۴ بُعد جهت آوای کارکنان: سازندگی فعال، سازندگی منفعل، تخریب فعال، تخریب منفعل
داین و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۰۳	مفهوم‌سازی سکوت کارکنان و آوای کارکنان به عنوان ساختارهای چند بُعدی	شناسایی ۳ بُعد جهت آوای کارکنان: اجتماعی (نوع دوستانه)، دفاعی (تدافعی)، اکتسابی (مطیع)
داندون و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۰۴	معانی و اهداف آوای کارکنان	شناسایی ۴ بُعد جهت آوای کارکنان: مخالفت فردی، مخالفت جمعی، مشارکت فردی، مشارکت جمعی
موریسون <sup>۴</sup>	۲۰۱۱	رفتار آوایی کارکنان: یکپارچه‌سازی و مسیر(جهت) تحقیقات آینده	شناسایی ۳ بُعد جهت آوای کارکنان: پیشنهاد محور، مسأله محور، عقیده محور

1. Gorden

2. Dyne et al

3. Dundon et al

4. Morrison

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌گردد، ابعادی همچون نوع‌دوستانه، تدافعی، مطیع، پیشنهاد محور، تخریب منفعل، پیشگیرانه و ... جهت آوا شناسایی شده است؛ لیکن پژوهشی در زمینه شناسایی ابعاد آوا در بانک‌ها، مؤسسات مالی، مؤسسات اعتباری و ... مشاهده نگردید، در نتیجه پژوهش با این پیش‌فرض که امکان شناسایی ابعاد جدید آوا در حوزه اشاره شده وجود دارد انجام شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی می‌باشد که بر اساس هدف کاربردی و از نوع توصیفی- پیمایشی و از لحاظ زمانی، تک مقطعی و با رویکرد استقراء و شیوه‌گردآوری داده- های آن بررسی اسناد و مصاحبه بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. استفاده از تحلیل محتوا، به عنوان یک تکنیک پژوهشی، از اوایل قرن حاضر شروع شد و تاکنون تحولات زیادی را شاهد بوده (Eghbali, et al., 2020:118) و برای بررسی محتوای آشکار پیام‌های موجود در یک متن می‌توان از این روش استفاده کرد (Sarmad et al., 2016: 132). جامعه آماری در این پژوهش خیرگان بانک کشاورزی بوده چرا که نرخ تنوع در ارائه خدمات، ذی‌نفعان و از همه مهم‌تر تخصص کارمندان در این بانک نسبت به دیگر بانک‌های دولتی در بالاترین میزان بوده و همین امر متنوع بودن نوع نگرش کارمندان را در پی داشته و با توجه به موضوع پژوهش که آوای کارکنان بوده این بانک انتخاب گردید. در انتخاب نمونه خیرگان نیز جهت انجام مصاحبه از روش گلوله برفی هدفمند استفاده شده است. شایان ذکر است در شروع کار شاخص‌هایی برای انتخاب هدفمند خیرگان در نظر گرفته شد چرا که در این شیوه افرادی انتخاب می‌شوند که بتوانند به پرسش‌های پژوهش پاسخ دهند و پژوهشگر را در رسیدن به اهداف پژوهش یاری رسانند (Dehghanpour Farashah et al., 2019: 17). در این راستا، با معیارهای ذیل فهرستی از خیرگان تهیه شد تا هماهنگی‌های لازم برای تنظیم وقت و انجام مصاحبه صورت بگیرد.

۱- مدرک تحصیلی مرتبط: مصاحبه‌شوندگان حداقل دارای مدرک کارشناسی در حوزه مدیریت باشند.

۲- تجربه و سوابق کاری: مصاحبه‌شوندگان حداقل ۵ سال سابقه کاری داشته باشند.

۳- دانش و تخصص در زمینه متغیرهای پژوهش: مصاحبه‌شوندگان سابقه پژوهش در حیطه متغیرهای پژوهش را داشته و این حیطه جزء علایق پژوهشی آن‌ها نیز باشد. انجام مصاحبه‌ها نیز با روش عمیق نیمه ساختاریافته تا مرحله اشباع اجرا شده است. کفایت نمونه‌گیری که بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق می‌شود، بدان معناست که داده‌های کافی برای همه جنبه‌های پدیده گردآوری شده است (Mansuri & Paighami, 2017: 11). با این فرآیند، تعداد نمونه جهت انجام مصاحبه‌ها ۱۶ نفر تشخیص داده شد. در جدول ۲ مشخصات خبرگان ذکر شده است.

جدول شماره ۲: مشخصات خبرگان

مدت مصاحبه (دقیقه)	سابقه کار(سال)	جنسیت		مدرک تحصیلی
		مرد	زن	
	۱۴-۲۲-۲۱-۲۲	۳	۱	دکتری
	-۱۲-۲۶-۲۲-۱۶-۲۰-۲۶-۲۰	۱۰	۱	کارشناسی ارشد
۱۱۰۴	۱۲-۱۲-۲۵-۲۰	۱	-	کارشناس
	۷			

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، میانگین سابقه سازمانی افراد خیره حدود ۱۹ سال بوده و اکثر خیرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش (۱۱ نفر) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند. مجموع زمان مصاحبه‌ها با خیرگان ۱۱۰۴ دقیقه بوده که به طور میانگین میزان زمان مصاحبه‌ها ۶۹ دقیقه است. به منظور اطمینان از روایی پژوهش کیفی، از روش‌های مثلث‌سازی منابع داده، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) می‌توان بهره جست (Jafari et al., 2020: 16). در این پژوهش از دو روش آخر استفاده که نتایج حاصل نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. جهت پایایی نیز می‌توان از دو طریق اقدام نمود: پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> و پایایی بین دو کدگذار<sup>۲</sup> (Khastar, 2009: 170) نظر به این‌که در هر دو روش میزان پایایی حدود ۷۱ درصد بوده می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های پژوهش تأیید می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

زمانی که داده‌ها کیفی هستند و از مصاحبه استخراج شدند می‌توان به دو شکل عمل کرد: یا کدهایی را استخراج و با در کنار هم قراردادن آن‌ها مفاهیمی معنادار را به دست آورد و یا پاسخ‌ها را با توجه به فراوانی آن‌ها دسته‌بندی و گزارش کرد (Seyednaghavi, 2021:72). در این راستا، پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته‌بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری براساس مقوله، مفهوم و کد ثانویه نگارش گردید. مقوله‌ها نسبت به آنچه مفاهیم نشان می‌دهند، تجریدی‌تر و در سطح بالاتری قرار دارند. یعنی ترکیب یا کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم تشکیل یک مقوله یا طبقه را می‌دهند (Danaei fard et al., 2016). در جدول شماره ۳ برخی از جملات مصاحبه‌ها ذکر شده است.

1-Re-Test Reliability

2- Intercoder reliability (ICR)

جدول شماره ۳: جملات مصاحبه‌شوندگان<sup>۱</sup>

آوا	جمله بیان شده از طرف مصاحبه‌شوندگان
آوای بهره‌مند	برای اخذ مدارج بالاتر تحصیلی نیازمند همکاری رئیس شعبه هستیم و من هم در این خصوص با ایشان مذاکره نموده و درخواست مساعدت داشتم که قبول کرد.
آوای سودمند	بانک نیازمند مشتری است ولی مشتری لزوماً نیازمند بانک ما نیست؛ جهت جذب مشتری ایده‌ها و پیشنهادهای خودم را با مدیر مطرح کردم که مورد استقبال قرار گرفت.
آوای انذار	من قوانین بانکی را بلدم و پایبند به اجرا هم هستم. اگر متوجه بشوم، همکاری نسبت به این قوانین بی‌توجه است در مرحله اول به فرد تذکر می‌دهم و در صورت عدم تغییر روش، مقامات مافوق و ذیصلاح را مطلع می‌نمایم.
آوای سازگار	من هنجارهای حاکم بر محل کار را همواره رعایت می‌کنم و هیچوقت مخالفتم را با نظرات رئیس‌م بیان نداشتم.

در جدول شماره ۴ نیز خروجی فرآیند کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه مرتبط با متغیر پژوهش نگارش شده است.

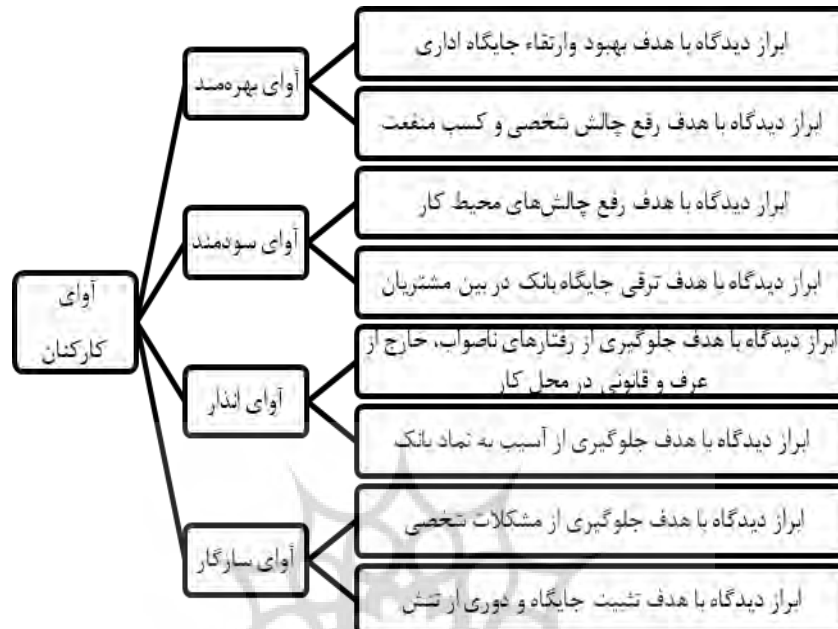
## جدول شماره ۴: چارچوب مفهومی آوای کارکنان

تم	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
	ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش شخصی و کسب منفعت	بیان مشکلات جسمی و درخواست حمایت بیمه‌ای، شکواییه درباره ناعادلانه بودن میزان پرداخت‌ها به کارکنان، درخواست افزایش حقوق، تسهیلات رفاهی و مرخصی استعلاجی طولانی، تقاضای موافقت به تحصیل در حین کار، در نظر گرفتن مسائل شخصی در محیط کار همچون (مشکلات خانوادگی، دوری محل کاری و زندگی، بیماری فرزندان و ...)
بهره‌مند	ابراز دیدگاه با هدف بهبود و ارتقای جایگاه اداری	تقاضا جهت جابجایی (از تحویل‌داری به قسمت دیگر)، درخواست انتقال به شعبه‌های برتر، بیان توانمندی‌های شخصی جهت ارتقای جایگاه اداری، خواسته حذف نگاه قوم-گرایانه و برخورد سلیقه‌ای برخی از مدیران با هدف ایجاد فضا جهت رفتارهای خود ارتقائی در محل کار، تأیید نظرات و دیدگاه‌های افراد ذی‌نفوذ در محل کار با نیت ارتقاء جایگاه اداری
سودمند	ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش‌های محیط کار	ارائه دیدگاه در خصوص اشکالات در مفاد شیوه‌نامه‌ها، ابلاغیه‌ها و ... با استفاده از ابزار نظام پیشنهادها، بیان اشکالات در فرآیند کاری به اداره نظارت شعب، ارائه خواسته‌ها به افراد بازنشسته سازمان جهت انتقال به واحدهای ذیربط با رویکرد اصلاحی، بیان دیدگاه‌ها جهت افزایش تعلق سازمانی خود و همکاران، بیان ایده جهت کاهش هزینه‌های سازمان، ارائه راهکار جهت رفع مشکلات موجود و افزایش انگیزه خود و همکاران

<sup>۱</sup> جهت جلوگیری از تطویل متن، صرفاً از هر بُعد یک جمله نگارش شده است.

ابراز دیدگاه با هدف ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان	ارائه نقطه نظرات خلاقانه به مرکز ارتباطات سبز، رصد فرآیندهای کاری بالاخص در بانک‌های خصوصی و الگوپردازی و مطرح نمودن آن جهت اجرا در محل کار، توجه به نقطه نظرات مشتریان و بیان نظرات آنان جهت افزایش رضایت آنان، بیان انتقادات به روشی مفید جهت ارتقا جایگاه بانک، بیان دیدگاه‌ها جهت جذب مشتریان بیشتر	
ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از آسیب به نماد بانک	اطلاع‌رسانی در خصوص سوءجریانات به واحدهای نظارتی، ارائه دیدگاه‌ها جهت جلوگیری از کاهش بهره‌وری و آسیب‌های احتمالی، افشاگری رویه‌های ناصواب	
ابزار دیدگاه با هدف جلوگیری از رفتارهای ناصواب، خارج از عرف و قانونی در محل کار	تذکر به همکاران جهت اصلاح شیوه‌های نادرست رفتاری در محل کار، گفتگو با همکاران جهت اصلاح رفتارها در محل کار با هدف جلوگیری از نارضایتی ارباب رجوع و دیگر کارکنان، بیان دیدگاه‌ها جهت اصلاح رفتار مطابق با هنجارهای مذهبی حاکم	انذار
ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از مشکلات ایجاد شخصی	رعایت بخشنامه‌ها، ابلاغیه‌ها و ... به جهت جلوگیری از معرفی به مراجع نظارتی و ترغیب دیگران جهت رعایت آن‌ها، رعایت هنجارهای حاکم و تشویق دیگران به انجام این عمل با هدف جلوگیری از درگیری با مقامات مافوق	سازگار
ابراز دیدگاه با هدف تثبیت جایگاه و دوری از تنش	اطاعت پذیری صرف از مقام مافوق به جهت جلوگیری از تنش در محیط کار، تأیید کلیه عملکردهای کاری مقام مافوق به جهت جلوگیری از درگیری و ایجاد استرس در محل کار	

همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشخص است، در یافته‌های نهایی پژوهش و از درون ۳۰ مفهوم کدگذاری باز، ۸ مؤلفه در قالب ۴ بُعد شامل «آوای بهره‌مند»، «آوای سودمند»، «آوای انذار» و «آوای سازگار» پدیدار شدند و با توجه به این‌که طبق بررسی مطالعات صورت گرفته، یک مدل جامع از آوای کارکنان در جامعه پژوهش وجود نداشت، محقق در این پژوهش، به طراحی مدل پیشنهادی و تبیین آن پرداخت.



شکل شماره ۱: مدل نهایی پژوهش

### نتیجه‌گیری

طنین و آوای موفقیت سازمانی به نیروی کار آن سازمان بستگی داشته و اغلب محققان پذیرفته‌اند که سرمایه انسانی ستون اصلی موفقیت هر سازمان محسوب می‌شود. به تبع افزایش سطح مشارکت این سرمایه در تصمیمات سازمانی با افزایش سطح رضایتمندی شغلی آنها همراه بوده، که این اقدام با ابزار آوا انجام می‌گیرد. ضمن اینکه رفتارهای آوایی پیشرفت‌های مستمر در فرایندهای تجاری را نیز تسهیل کرده، عملکرد و نتایج سازمانی را بهبود می‌بخشند. با توجه به اهمیت موضوع، در این پژوهش به واکاوی و شناسایی ابعاد آوای کارکنان در جامعه پژوهش پرداخته شد. نتایج حاصل نشان داد، آوای کارکنان به معنی گفت و گو در مورد مشکلات شخصی با مقامات مافوق، ارائه پیشنهاد برای تغییر یک رویه کاری، پیشگیری از یک سوءجریان و یا بیان دیدگاه به صورت منفعلانه و با هدف دوری از تنش در محیط کار می‌باشد. این متغیر دارای ۴ بُعد بوده که ۸ مؤلفه در بدنه این ابعاد شناسایی گردید که عبارتند از:



۱. آوای بهره‌مند: بیانگر ابراز دیدگاه با هدف رفع چالشی‌های شخصی و کسب منفعت و هم‌چنین با هدف بهبود و ارتقای جایگاه اداری می‌باشد. این بُعد در پژوهش‌های مورد بررسی مشاهده نگردید و به عنوان نوآوری پژوهش می‌توان از آن نام برد.
۲. آوای سودمند: نقطه نظرات با نیت رفع چالش‌های محیط کار و ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان مطرح می‌شود. نتایج حاصل با پژوهش گوردن (۱۹۸۸)، داین و همکاران (۲۰۰۳)، داندون و همکاران (۲۰۰۴)، موریسون (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. موریسون این نوع آوا را پیشنهادمحور نامیده و آن را مرتبط با پیشرفت واحد یا دپارتمان کاری یا سازمان می‌داند. هو و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup> نیز در پژوهش خود این بُعد از آوا را در زمره رفتار شهروندی سازمانی دانسته و آن را اظهار نظرهای مستقیم از بالا، پایین و افقی که به طور صریح هدف‌شان سود رساندن به سازمان و گروه است دانسته‌اند. مصاحبه‌شوندگان ضمن تأیید این آوا، خواستار توجه بیشتر متولیان امر در این خصوص گردیده و عدم توجه به این نوع آوا را به عنوان یک آسیب جدی در محل کار عنوان داشته و بیان کردند در صورت بی‌توجهی به این موضوع علاوه بر این که کارکنان انگیزه خود را از دست می‌دهند، تمایل به بیان دیدگاه‌های خلاقانه رنگ باخته و در نهایت رخوت و روزمرگی حاکم شده که نتیجه آن نارضایتی ارباب رجوع و مشتریان را فراهم خواهد ساخت. در تأیید مطالب عنوان شده باید به این موضوع اشاره کرد که به اعتقاد سیدنقوی (۲۰۲۰) نادیده گرفتن نظرات کارکنان در محیط کار در زمره رفتارهای قلدرمآبانه قرار گرفته که این رفتارها غیرسازنده بوده و تحمیل کننده هزینه بر عملکرد و خروجی کارکنان، گروه و سازمان می‌باشند. در نهایت مصاحبه‌شوندگان خواستار ایجاد فضای ترغیب کارکنان جهت بیان این نوع آوا و فرهنگ سازی موضوع در محل کار شدند.
۳. آوای انداز: با هدف جلوگیری از آسیب رساندن به نماد بانک و ممانعت از رفتارهای ناصواب، خارج از عرف و قانونی در محل کار بیان می‌شود. نتیجه حاصل با پژوهش صادقیان و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. آنان، این بُعد را بیان نظرات کارکنان برای کاهش رفتارهای نامطلوب و جلوگیری از خسارت به واحدهای کاری دانسته‌اند. سنگ و

---

<sup>۱</sup>Hu et al

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نیز این بُعد از آوا را منع‌کننده نام نهاده و اظهار داشتند، هنگامی که فرد کمبودها یا تهدیدهای بالقوه در خصوص سازمان را ملاحظه نموده این نوع از آوا را بیان می‌نماید. مصاحبه‌شوندگان آن را یکی از ابعاد بسیار حیاتی آوا برای بانک دانسته و به اعتقاد آنان باید مدیران و مسئولان نسبت به فراهم نمودن بسترهای بروز آن در محل کار اقدام نموده چرا که بیان این دیدگاه بانک و کارکنان را از هر گونه انحراف و سوءجریان مصون خواهد داشت.

۴. آوای سازگار: ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از بروز مشکلات شخصی در محل کار و تثبیت جایگاه و دوری از تنش با مقامات همسطح و مافوق مطرح می‌شود. این نوع آوا با نتیجه پژوهش داین و همکاران (۲۰۰۳) مطابقت دارد. آنان، این نوع از آوا را با عنوان مطیع مطرح کرده و اظهار داشتند این شکل از آوا با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند کرد. مصاحبه‌شوندگان این آوا را پدیده‌ای نکوهیده دانسته و از آن به عنوان یک آسیب جدی در محل کار یاد کردند. از نگاه آنان علت بروز این نوع آوا انعطاف‌ناپذیری برخی از مدیران و بی‌علاقگی مسئولان از آواهای سودمند و انذار بوده و جهت جلوگیری از تبعات بیشتر خواستار حذف بسترهای ایجاد آن در بانک گردیدند.

با عنایت به مطالب پیش‌گفت در عصر حاضر دیگر نمی‌توان جلوی آوای کارمندان را گرفت و وجود آن در محل کار به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر بدل شده است؛ لذا براساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد:

۱. جهت آشنایی مدیران و رؤسای شعب، دوره آموزشی جهت آشنایی با مفهوم آوا و ابعاد آن متناسب با نتایج پژوهش برگزار شود.
۲. شیوه‌نامه‌ای تدوین شود که کارمندان متناسب با ارائه پیشنهادهای کاربردی و آواهای اظهار شده بالاخص سودمند و انذار مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند.
۳. مدیران رفتاری از خود بروز دهند تا کارکنان بتوانند بدون ترس و وا همه دغدغه‌ها و نگرانی‌های شخصی (آوای بهره‌مند) و کاری (آوای سودمند و آوای انذار) مد نظر را مطرح

<sup>۱</sup>. Song et al

نمایند؛ مدیران نیز نتیجه نهایی اقدامات درباره موضوعات بیان شده را به کارکنان اعلام کرده تا آنان ضمن اعتماد به مقام مافوق نسبت به بروز آوا ترغیب گردند.

۴. بستری مخصوص ابراز آوای کارکنان در ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن پیاده-سازی و اجرا شود تا دسترسی و برقراری ارتباط برای تمامی کارکنان جهت بروز آوا فراهم شده و بازخورد آواهای ابرازی به آنان اعلام شود.

۵. نظر سنجی‌های داخلی در خصوص فرآیندهای کاری انجام گرفته و با استفاده از نتایج آن، به طریقی اقدام شود تا آوای کارکنان به عنوان جزئی از فرهنگ سازمانی بانک تلقی گردد.

در پایان، به محققان توصیه می‌شود موشکافی ابعاد آوای کارکنان در دیگر شعب بانک کشاورزی در سطح کشور و یا در دیگر بانک‌های دولتی و خصوصی را مورد بررسی قرار دهند.

#### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله‌ای تحت عنوان «تبیین رابطه فرهنگ سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان در بانک‌های دولتی ایران به منظور ارائه مدل مطلوب (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در شهر تهران بزرگ)» بوده است. شایسته است از مرکز پژوهش‌های کاربردی بانک کشاورزی و کلیه استادانی که در ارتقای تدوین این پژوهش اینجانب را یاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایم.

#### منابع فارسی

اقبال، ج، کلانتری، خ، اسدی، ع و جاوید، م ج. (۱۳۹۹). تحلیل محتوای یک قرن قانون‌گذاری آب در ایران، مدیریت آب و آبیاری، ۱۰(۱)، ۱۲۹-۱۱۳.

پیغامی، ع و منصوری، س. (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی تاب‌آور، دلالت‌های راهبردی و اعتباربخشی یک مدل ترکیبی برای اقتصاد مقاومتی، دوفصلنامه علمی پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۰(۲)، ۴۰-۵.

جعفری، ط، شفیق‌آبادی، ع، فرحبخش، ک، عباس‌پور، ع و یونسی، ج. (۱۳۹۹). طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۳۲-۹.

- چمن‌پیرا، م، هنری، ح، خدایاری، ع، امیرتاش، ع م و اشرف گنجویی، ف. (۱۳۹۹). نقش انگیزه مشارکت ورزشی با میانجیگری آوای سازمانی در بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۲۶)، ۱۱۴-۱۰۱.
- حسینی، ا، سعیدا اردکانی، س و سبک‌رو، م. (۱۳۹۹). مدل مفهومی آوای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری، ۲۲، ۴۱-۱۶.
- حسینی، ا، سعیدا اردکانی، س و سبک‌رو، م. (۱۴۰۰). بررسی صداقت رهبر بر آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر، فصلنامه علمی، پژوهشی گردشگری و توسعه، ۱۰(۱)، ۳۰۲-۲۸۷.
- خواستار، ح. (۱۳۸۸). آرایه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۵۸)، ۱۷۴-۱۶۱.
- دانایی‌فرد، ح، الوانی، س م و آذر، ع. (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار. ۲۷۶-۱.
- دهقانپور فراشاه، ا، پورعزت، ع، ا، قلی‌پور، آ و واعظی، ر. (۱۳۹۸). رصد عوامل مؤثر بر کاهش اشتیاق کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۶)، ۳۵-۵.
- رستگار، ع، فتوت، ب. (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶)، ۱۷۰-۱۴۹.
- سرگلزایی، ع ر، کیخا، ع. (۱۳۹۹). ارائه مدل معادلات ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر مدیریت بهینه ارتباط با مشتری با نقش میانجی آوای کارکنان، نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۸، ۲۴۰-۲۲۱.
- سرمد، ز، بازرگان، ع و حجازی، ا. (۱۳۹۸). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه. چاپ سی و سوم، ۴۰۶-۱.
- سیدنقوی، م ع. (۱۴۰۰). آموزش و توسعه کارکنان در سازمان، انتشارات مهکامه، ۳۹۶-۱.
- سیدنقوی، م ع، زارع، ا، علیزاده، ح و حاجی‌زاده فارسون، م. (۱۳۹۹). لبه تاریک رفتار و رهبری سازمانی، تهران: نشر مهکامه، چاپ اول، ۱۹۹-۱.
- صادقیان، س، رحیم‌نیا، ف، شیرازی، ع، کفاش‌پور، آ. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه در تعامل با کارکنان شهرداری مشهد، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۰(۳۵)، ۸۳-۷۱.
- فتحی‌چگنی، ف، سپهوند، ر، موسوی، س ن، عارف‌نژاد، م و. (۱۴۰۰). رهبری توانمندساز و آوای سازنده: تحلیل نقش میانجی سرمایه معنوی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۲۴، ۹۵-۸۰.
- فراهانی، ص، قربانی‌زاده، و، ا، تقوی‌فرد، م ت و رنگریز، ح. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۵۰)، ۱۱۶-۹۳.
- یزدان‌پناه، ا ع، احسانی، ا و خاقانی، ع ا. (۱۴۰۰). طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۴۶، ۸۵-۷۱.

## References

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. *Handbook of Research on Employee Voice*, 36-51.
- Chamanpira, M., Honari, H., Khodayari, A., Amirtash, A. M., & Ashraf Ganjouei, F. (2020). The role of sport participation motivations with mediation of employee Voice on productivity of employees of public universities of Tehran. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(2), 101-114. (In Persian).
- Danaei fard, Hassan. Alvani, Seyed mehdi. & Azar, Adel. (2016) *Qualitative Research Methodology in Management: a Comprehensive Approach*. Tehran: Saffar Publishing Institute. (In Persian).
- Dehghanpour Farashah, A. Pourezzat, A.Gholipour, A & vaezi, R. (2019). Exploring the Factors Affecting Work Engagement Decline of Faculty Members of Public Universities in Iran. *Management Researches*, 12(46), 5-35. (In Persian).
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Farahni, S., Ghorbanizadeh, V., Taghi Taghavifard, M., & Rangriz, H. (2021). The competency model of human resource managers in Iran's top universities. *Management Researches*, 13(50), 93-116. (In Persian).
- Fathi Chegeni, F., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., & Arefnezhad, M. (2021). Empowering leadership and constructive protest: Analyzing the mediating role of spiritual capital (Case study: Imam Khomeini Naval University of Noshahr). *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 8(1), 80-95. (In Persian).
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Holland, P., Teicher, J., & Donaghey, J. (2019). Conclusion—or Some Thoughts on the Future of Work and Voice. *Employee Voice at Work*, 231.

- 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).
- Hosseini, E., Saeida Ardekani, S. A. E. I. D., & Sabokro, M. (2020). Conceptual model of the voice of the members of the scientific board of public universities of Iran with the approach of interpretive structural modeling. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 7(4), 16-41. (In Persian).
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in psychology*, 1718.
- Jafari, T. Shafiabadi., A. Farahbakhsh., K. Abaspour., A & Younesi., J. (2020). Designing and validating a model for evaluating the performance of managers National Inspection Organization, Tehran. (In Persian).
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Eghbali, J., Kalantari, K., Asadi, A., & Javid, M. J. (2020). Content analysis the century of water legislation in Iran. *Water and Irrigation Management*, 10(1), 113-129. (In Persian).
- Kewe, E. F. (2018). Employee Voice and Job Satisfaction in Deposit Money Banks in Rivers State. *International Journal of Economic Theory and Application*, 5(3), 42-46.
- Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 1558), 161-174. (In Persian).
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of management*, 38(1), 314-345.
- Macnamara, J. (2020). Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS for mutual benefits. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 377-393.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313.
- 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. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Paighami, A., & Mansuri, S. (2016). Resilient Planning for Social Welfare; Strategic Implications and Accreditation of a Hybrid Model for Resistance Economy. *Strategic Management Thought*, 10(2), 5-40. (In Persian).
- Rastegar, A. & Fatoot, B. (2020). The Effect of Relationship-oriented Leadership Style on the Organizational Employee voice by Considering the Mediating Role of Organizational Atmosphere. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 29 (96), 149-170. (In Persian).
- Sabino, A., Nogueira, F., & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: The role of employees' silence. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Sadeghian, S., Rahimnia, F., Shirazi, A., & Kafashpour, A. (2019). Identifying employee prosocial voice dimensions and components in interaction with employees of Mashhad's municipality. *Journal of public Administration Mission*, 10(3), 71-83. (In Persian).
- 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.
- Sargolzaei, A., & Keikha, A. (2020). Presenting Structural Equation Modeling OF the Impact of Visionary Leadership on Optimal Customer Relationship Management with the Mediation Role of Employee Voice. *Management Researches*, 13(48), 217-240. (In Persian).
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, E. (2016). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Agah Publishing Institute. (In Persian)
- Selvaraj, P. & Joseph, J. (2020). Employee voice implications for innovation in a deliberative environment context of Indian organizations. *Personnel Review*, 49(7), 1343-1361.
- Seyednaghavi, M A. (2021). *Training and development of employees in the organization*. Tehran: Mahkameh Publishing Institute. (In Persian).
- Seyednaghavi, M A., Zare, A., Alizadeh, H. & Hajizadeh farsoun, M. (2020). *The Dark Edge of Organizational Behavior and Leadership*. Tehran: Mahkameh Publishing Institute. (In Persian).
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*.
- Tedone, A. M., & Bruk-Lee, V. (2021). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*.

YazdanPanah, A. A., Ehsani, A., & Khaghani, I. (2021). Designing an organizational phonetic model in government organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(46), 71-85. (In Persian).

