

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه در تعامل با کارکنان شهرداری مشهد^۱

سمانه صادقیان^۲ - فریبرز رحیم‌نیا^۳ - علی شیرازی^۴ - آذر کفاش پور^۵

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین مفهوم آوای نوع دوستانه کارکنان انجام شده است. آوای نوع دوستانه، ابزار ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی تعریف شده است. روش: این مطالعه به روش کیفی و بر مبنای استراتژی پدیدارشناسی انجام شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق و جهت تجزیه و تحلیل آن‌ها از رویکرد کلایزی استفاده گردید. جامعه مورد مطالعه پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری مشهد که تجربه بروز بیش از ۲۰ بار آوای نوع دوستانه را به صورت رسمی داشته و حداقل سه سال سابقه کار در شهرداری مشهد را داشتند، تشکیل دادند که با توجه به نمونه‌گیری هدفمند و کفایت آن مورد مصاحبه قرار گرفتند.

یافته‌ها: از یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ۴ بعد ارتقادهنده، آزادانه، پیشگیرانه و اخلاق مدارانه پدیدار گردید.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش بینش ارزشمندی را در مورد آوای نوع دوستانه کارکنان فراهم می‌کند که می‌تواند به دستاوردهای بزرگی برای سازمان‌ها منجر شود و در حوزه مشارکت مثبت سازمانی کاربرد داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: آوای کارکنان، آوای نوع دوستانه کارکنان، پدیدارشناسی
نتایج: نتایج تحقیق نشان داد که رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و این تاثیر معنادار بوده و میزان تاثیر کل آن برابر ۰/۲۵ می‌باشد.

نتیجه‌گیری: رهبری استراتژیک از طریق تفکر استراتژیک می‌تواند عملکرد سازمانی بهبود دهد.

واژگان کلیدی: رهبری استراتژیک، تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی، شرکت ساپکو

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

^۲ دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

Sa.sadeghian@mail.um.ac.ir

^۳ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (مسئول مکاتبات)

r-nia@um.ac.ir

^۴ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران *a-shirazi@um.ac.ir*

^۵ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران *kafashpor@um.ac*

مقدمه

درک دیدگاه کارکنان نسبت به ارتباطات آن‌ها در سازمان‌های کنونی بسیار مهم است، زیرا سازمان‌ها به کارکنان برای بهبود مستمر و مزیت رقابتی نیاز دارند. یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند از طریق ایده‌های کارکنان برای بهبود فرایندها، محصولات و خدمات است (بترو و وان دینه، ۲۰۰۹:۸۵). امروزه سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند (موسی، ۲۰۱۳:۵۷۵). آوای کارکنان^۱ یا بیان کردن نظرات کارکنان یک عمل ارتباطی است که در آن کارکنان در مورد مشکلات خود در محل کار صحبت می‌کنند یا پیشنهادهایی برای ارتقای محل کارشان، همکاران، سرپرستان و یا زیردستان ارائه می‌دهند و اولین قدم به سوی حل و فصل مشکلات است (پاکزات و همکاران، ۲۰۱۱:۳۰۴). در عصر کنونی مدیریت موثر آوای کارکنان می‌تواند باعث افزایش محبوبیت سازمان شود و سازمان‌هایی که قادر به هدایت و مدیریت آوای کارکنان خود باشند می‌توانند از قدرت آن به عنوان یک مزیت رقابتی موثر استفاده کنند (مایلز و منگلد، ۲۰۱۴:۴۰۳). بنابراین موفقیت هر سازمان بستگی به کارکنان آن دارد و کارکنان پایه و اساس هر سازمان هستند؛ بدون کارکنان، سازمان قادر نیست اهداف خود را به واقعیت تبدیل کند (کنستانتین و با یاس، ۲۰۱۵: ۹۷۶). رفتارهای آوا در نتیجه یک فرآیند شناخت حاصل می‌شود و کارکنان هزینه‌ها و منافع صحبت کردن و بیان ایده‌ها و نظرات را با هم مقایسه می‌کنند سپس تصمیم می‌گیرند که چه عکس‌العملی داشته باشند (بویچاک و منگاک، ۲۰۱۳: ۲۰۹). آوای کارکنان یک منبع دست نخورده و بکر است که می‌تواند منجر به افزایش تصویر عمومی مثبت از سازمان شود و یا ممکن است مانند یک بمب مخرب

برای شهرت سازمان عمل کند (مایلز و منگلد، ۲۰۱۴: ۴۰۲). همچنین در مطالعات مختلف تبیین مفهوم آوای کارکنان مغفول مانده است و مطالعات اندکی به تبیین مفهوم آوای کارکنان پرداخته‌اند؛ در صورتی که اگر آوای کارکنان در سازمان توسعه یابد روابط بین کارمند و مدیر تسهیل می‌شود و به صورت مستقیم و غیر مستقیم فرآیند چانه زنی در سازمان محقق می‌شود. در گذشته کارکنان برای ابراز نظراتشان در سازمان‌ها عضو اتحادیه‌ها می‌شدند اما در حال حاضر اهمیت اتحادیه‌ها و عضویت کارکنان در اتحادیه‌ها کاهش یافته است و بنابراین سازمانها باید تدابیری اتخاذ کنند تا کارکنان از طرق دیگر بتوانند نظرات و ایده‌هایشان را در سازمان ابراز کنند (بود و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۰۴). اگر به آوای کارکنان در سازمان توجه نشود مشکلات بسیاری برای سازمانها ایجاد می‌شود از جمله انعطاف پذیری در سازمان محقق نمی‌شود و سیاست‌های عمومی کارگر-کارفرما با شکست مواجه خواهد شد. توانایی کارکنان برای ابراز نظراتشان در سازمان بسیار حایز اهمیت است آوای کارکنان می‌تواند در سازمان چالش ایجاد کند یا کارمند از این طریق می‌تواند ناراحتی خود از وضع موجود در سازمان را بیان کند یا می‌تواند به نوعی نظرات خود را در سازمان بیان کند (موریسون و میلیکین، ۲۰۰۰: ۷۰۷)، بنابراین فراهم کردن شرایط بروز آوا برای کارکنان می‌تواند باعث نوآوری و پویایی سازمان، بهبود عملکرد سازمان و پیشگیری از بحران در سازمان شود (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱). آوای کارکنان می‌تواند برای ایجاد تغییر سازنده در وضع موجود نیز به کار رود. محققان این حوزه اتفاق نظر دارند تبیین مفهوم آوای کارکنان یکی از مسائل اساسی است که سازمانها با آن مواجه هستند (چانگ و یانگ، ۲۰۱۶: ۴۵). با بررسی‌های انجام شده و همچنین مصاحبه‌های اولیه‌ای که با برخی از مدیران شهرداری مشهد به عمل آمد، مشخص شد، ابراز نظرات و آوای کارکنان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران شهرداری

مشهد می باشد؛ زیرا مدیران شهرداری اظهار داشتند که بیان نظرات و پیشنهادات کارکنان توانسته است صرفه جویی‌های مالی و غیر مالی فراوانی برای شهرداری مشهد داشته باشد، با توجه به اینکه در شهرداری مشهد معمولاً رایه نظرات و پیشنهادات کارکنان براساس حس مشارکت و نوع دوستی و بر مبنای کمک کردن و نفع رساندن به سازمان است و این مفهوم با آوای مطیع و آوای تدافعی هم خوانی ندارد، لذا در شهرداری مشهد آوای نوع دوستانه مطرح است. پژوهش حاضر درصدد است به تبیین مفهوم آوای نوع دوستانه کارکنان پردازد. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر این است که ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه کارکنان کدامند؟

آوای کارکنان

در سال ۱۹۷۰ هیرشمن برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از اعتراض» تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمانی یا با بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند (هیرشمن، ۱۹۷۰: ۸). در واقع هیرشمن با استفاده از تجزیه و تحلیل سیاسی و اقتصادی از زوال سازمانی که در بدست آمدن حداکثر سود حاصل شده، یک نظریه برای بیان نارضایتی کارکنان ارائه داده است (گوردون، ۱۹۸۸: ۲۸۴). به نظر هیرشمن (۱۹۷۰) با توجه به شرایط، کارکنان برای پاسخ به نارضایتی راه‌حل‌های بالقوه ای دارند که شامل سه رفتار آوا^۱، وفاداری^۲ و خروج^۳ است که فارل (۱۹۸۳) یک پاسخ اختیاری دیگر در هنگام نارضایتی کارکنان به مدل هیرشمن افزود که غفلت^۴ است (گوردون، ۱۹۸۸: ۲۸۴). در رفتار وفاداری، کارکنان از سازمان پشتیبانی می‌کنند و مطرح می‌کنند باید از سازمان حمایت شود. در رفتار آوا کارکنان پیشنهاد می‌کنند باید بهبود ایجاد شود و کارکنان در مورد مسائل محل کار صحبت می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند و پیشنهادات و نظراتی برای بهبود سازمان ارائه می‌دهند.

در رفتار غفلت افراد در پاسخ به نارضایتی تاخیر می‌کنند، تلاش خود را کاهش می‌دهند، اشکال تراشی می‌کنند و نرخ خطا را افزایش می‌دهند و در رفتار خروج، کارکنان به دنبال فرصت‌های کاری جدید برای ترک سازمان هستند و رفتار آوا بهترین رفتار برای افزایش وفاداری کارکنان، اصلاح سازمان و رفاه جامعه محسوب می‌شود (گوردون، ۱۹۸۸: ۲۸۴). پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید. وان دینه و لپینه (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانسته اند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نموده اند «رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد» (وان دینه و لپینه، ۱۹۹۸: ۱۰۹). آوای کارکنان به چالش کشیدن وضع موجود و یا ارائه پیشنهاداتی برای بهبود وضع موجود سازمان است؛ آوای کارکنان در واقع تلاش برای ارائه اطلاعات داوطلبانه است؛ رفتار آوا به اظهار نظر، ارائه اطلاعات و بیان ایده‌های کارکنان درباره ایجاد تغییر در سازمان اشاره می‌کند (وان دینه و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۶۹).

دو چارچوب ارزشمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چهارچوب نخست، مدل دو طیفی فعال / انفعالی و سازنده / مخرب می‌باشد که توسط گوردون (۱۹۸۸) ارائه شده است. طبق این مدل بر اساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن رفتار کارکنان در چهار بعد دسته‌بندی می‌گردد. این چهار بعد عبارتند از: رفتار فعال سازنده، رفتار انفعالی سازنده، رفتار فعال مخرب و رفتار انفعالی مخرب. گوردون (۱۹۸۸) با توجه به درک ارتباطات سازمانی و تحلیل مدل هیرشمن (۱۹۷۰) و فارل (۱۹۸۳) تصویری واضح از رفتار کارکنان به نارضایتی شغلی ارائه می‌دهد که کارکنان

مفهوم مطابق با آوای نوع دوستانه است، زیرا افراد براساس انگیزه نوع دوستی، حسن نیت و نفع رساندن به خود و سازمان به بیان ایده‌ها و نظراتشان می‌پردازند. همانطور که در تعاریف بیان شد در آوای تدافعی و آوای مطیع افراد ایده‌ها و نظراتی را در تایید نظرات دیگران بیان می‌کنند و در آوای تدافعی افراد با توجه به ترس ایده‌هایی را برای حفظ خود بیان می‌کنند و کارکنان به طور خودجوش و در جهت نفع رساندن به خود و سازمان به بیان ایده نمی‌پردازند بنابراین در این تحقیق فقط به بررسی آوای نوع دوستانه کارکنان پرداخته شده است که هدف کارکنان از ابراز آوا ارائه راه‌حل‌هایی برای مشکلات سازمان و یا منفعت رساندن به خود و سازمان است، همچنین در شهرداری مشهد سازوکاری برای شناسایی آوای مطیع و آوای تدافعی وجود ندارد؛ بنابراین تبیین مفهوم آنها امکانپذیر نبوده است و فقط چارچوب رسمی برای بروز آوای نوع دوستانه وجود دارد یعنی بیان نظراتی که با انگیزه نوع دوستی در جهت بهتر کردن محیط کاری و نفع رساندن به همکاران و سازمان بروز می‌یابد.

روش پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی ابعاد آوای نوع دوستانه کارکنان از روش پدیدارشناسی^۹ استفاده شد. هدف پژوهشگر در این راهبرد، درک معنی تجربه به همان صورتی است که فرد تجربه کرده است. از این رو به روشن کردن ساختار یا جوهره تجربه زنده یک پدیده، به منظور پیدا کردن یکپارچگی معنی و توصیف صریح آن می‌پردازد (تونی، ۲۰۱۲: ۲۳۹). در بیشتر مطالعات کیفی نیز این باور وجود دارد که کسب دانش درباره انسان‌ها امکان‌پذیر نیست، مگر از طریق توصیف تجربه افراد به همان صورتی که توصیف می‌کنند. پدیدارشناسی، مناسب‌ترین روش برای شناخت عمیق تجربه و معنای یک مفهوم همانند آوای

در برخورد با نارضایتی گاهی رفتاری مخرب و گاهی سازنده، گاهی فعال و گاهی منفعل دارند (گوردون، ۱۹۸۸: ۲۸۵-۲۸۶). مدل دوم توسط وان دینه و همکاران (۲۰۰۳) ارائه شده است و انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است. آن‌ها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا را معرفی نموده‌اند:

۱) آوای تدافعی^۶: در این نوع رفتار فرد با ترس از اینکه بیان ایده‌ها و نظراتش با ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهارنظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد (وان دینه و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۷۱).

۲) آوای نوع دوستانه^۷: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهارنظر می‌پردازد (وان دینه و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۷۱).

۳) آوای مطیع^۸: این نوع آوا بر بیان شفاهی ایده، اطلاعات و نظرات بر مبنای احساس تسلیم اشاره دارد. آوای مطیع، رفتاری منفعلانه مبتنی بر این احساس است که فرد قادر به ایجاد شرایط متفاوت نیست که این ناتوانی در ایجاد تغییر، منجر به بیان اظهارات موافقت‌گونه و حمایتی مبتنی بر خود کارآمدی پایین می‌شود (وان دینه و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۳۷۲-۱۳۷۳).

مدل دوم آوای کارکنان از محبوبیت بیشتری در بین محققان برخوردار است و در اکثر مطالعات انجام شده در حوزه آوا این مدل به عنوان مدل تحقیق بوده است؛ در این پژوهش نیز مدل دوم به عنوان مبنای انتخاب شده است. همچنین با توجه به اینکه داده‌ها از افرادی جمع آوری شده است که ایده، نظر یا پیشنهاد خود را ابراز کرده‌اند و با توجه به تعاریف هر سه نوع آوا این

نوع دوستانه کارکنان است. در این پژوهش، کارکنان شهرداری مشهد که حداقل ۳ سال سابقه خدمت در شهرداری داشته و حداقل ۲۰ بار آوای نوع دوستانه خود را به صورت رسمی ابراز کرده‌اند، به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. نمونه مورد بررسی در بخش کیفی پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، محقق در پی افرادی است که دارای تجربه غنی از موضوع مورد پژوهش باشند و توان بیان و تمایل به مشارکت در تحقیق را داشته باشند (اسپیزال و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۰۱). حجم نمونه در مطالعات کیفی قابل پیش‌بینی نیست، در این مطالعه با توجه به اشباع داده‌ها و تنوع نمونه‌ها داده‌های ۲۳ شرکت‌کننده مبنای کدگذاری واقع شدند. ابزار پژوهش، سؤالاتی بود که در جریان مصاحبه مطرح شد. مصاحبه‌ها از نوع نیمه ساختار یافته عمیق بودند. ملاحظات اخلاقی از جمله کسب مجوز جهت انجام پژوهش، توضیح اهداف پژوهش و روش‌های مورد استفاده رعایت شد. قبل از مصاحبه، رضایت کامل از مصاحبه شونده‌گان اخذ گردید و به آنان اطمینان لازم جهت محرمانه ماندن اطلاعات و مشخصات اخذ شده از آنان ارائه گردید. اولین سؤالات مصاحبه و مشترک بین مصاحبه شونده‌گان یک سؤال باز بود که "به نظر شما آوای نوع دوستانه کارکنان به چه معناست؟" همچنین در این پژوهش سعی شد تا از سؤالات اکتشافی، مانند "می‌توانید برایم یک مثال بزنید؟ و ..." در طول مصاحبه استفاده شود. پاسخ مصاحبه شونده راهنمای سؤالات بعدی بود به مصاحبه شونده گفته شد که می‌تواند هر موردی را در ارتباط با آوای نوع دوستانه کارکنان که به ذهنش می‌رسد و در چارچوب سؤالات گنجانده نشده است، عنوان نماید زیرا هدف دستیابی به عمق تجربیات آنان بود. جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع داده‌ها ادامه یافت، بدین معنی که مطلب جدیدی به داده‌های جمع‌آوری شده اضافه نشد. تمام مصاحبه‌ها یادداشت و

کلمه به کلمه پیاده شد. داده‌ها با رویکرد کلایزی^{۱۰} تجزیه و تحلیل شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل کلایزی (شوشا، ۲۰۱۲: ۱۹۰۲) شامل هفت مرحله به شرح زیر است:

(۱) مروری بر تمام داده‌ها: در این مرحله داده‌های مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چند مرتبه خوانده شد تا محتوای کلی آن درک شود.

(۲) بیرون کشیدن جملات مهم: عبارات، جملات یا پاراگراف‌هایی که مربوط به سؤالات پرسیده شده در مصاحبه‌ها هستند جدا شده و در فایل‌های جداگانه‌ای نگهداری شدند. این کار به این دلیل انجام گرفت که داده‌هایی که درصد اهمیت کمتری دارند از دست نروند، زیرا ممکن است در مراحل بعدی اهمیت آن‌ها مشخص شود.

(۳) ایجاد معانی صورت بندی شده: برای هر جمله مهم یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در آن نوشته شد که مؤلفه‌ها را تشکیل دادند.

(۴) قرار دادن معانی صورت بندی شده در داخل دسته‌ها و شکل دادن مضامین: مؤلفه‌های به دست آمده در مرحله قبل، در درون دسته‌های مختلف به صورت بعد قرار گرفتند. تکرار مضامین یکی از شاخص‌های اعتبار است. برای تعیین اعتبار داده‌ها، مضامین به دست آمده با داده‌ها تطبیق داده شد.

(۵) ایجاد یک توصیف روایتی مختصر: مفاهیم کلیدی داده‌ها به صورت خلاصه‌ای روایت‌وار نوشته شدند.

(۶) بازگشت به منظور تعیین اعتبار: نتایج برای برخی از شرکت کنندگان شرح داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات و واکنش‌های خود را راجع به نتایج ارائه دهند.

(۷) تعیین قابلیت پیگیری: به این منظور فعالیت‌های روزانه فرایند پژوهش، به صورت گزارش کتبی نوشته شد و تجربه شخصی در برخورد با شرکت کنندگان ثبت شد.

روایی و پایایی

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها بر اساس نظر گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) چهار معیار قابلیت اعتبار^{۱۱}، انتقال پذیری^{۱۲}، قابلیت اعتماد^{۱۳} و قابلیت تأیید^{۱۴} جهت قضاوت درباره دقت علمی پژوهش به کار گرفته شد. قابلیت اعتبار به این معنا است که تا چه حدی ساختار و معنی پدیده مورد نظر به نحو مطلوبی بازنمایی می‌شود (سینکوویس و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۹۱). برای رعایت اعتبار پژوهش سعی شد افرادی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی در مورد آوای نوع دوستانه داشته باشند. همچنین برای قابلیت اعتبار درگیری طولانی مدت محقق با موضوع تحقیق و تأیید یافته‌ها توسط مشارکت کنندگان صورت گرفت که یافته‌ها بیانگر تجارب حقیقی و درست آن‌ها باشد. انتقال پذیری حاوی این پیام است که یافته‌های پژوهش تا چه حد به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است. در پژوهش حاضر سعی شد با بیان شرایط پژوهش و همچنین ویژگی‌های مشارکت کنندگان تا حدی این مهم تحقق یابد. قابلیت اعتماد به انسجام فرایندهای درونی و نحوه بررسی شرایط متغیر پدیده به دست پژوهشگر دلالت می‌کند (اونوگبوزی و لیچ، ۲۰۰۷: ۱۱۰). برای قابلیت اعتماد، گزیده‌هایی از متن مصاحبه به همراه کدها و طبقات پدیدار شده در اختیار سه نفر از اساتید مطلع و آگاه به تحقیقات کیفی قرار گرفت که مراحل پژوهش را بازنگری و نتایج را تأیید نمودند. قابلیت تأیید مبین آن است که تا چه حد، سایر افرادی که پژوهش یا نتایج آن را بررسی می‌کنند، یافته‌های پژوهشگر را تأیید می‌کنند (توماس و مگیلوی، ۲۰۱۱: ۱۵۳). قابلیت تأیید از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه با نگاهی به مطالعات پیشین حاصل شده است.

در این مطالعه از ۲۳ نفر مشارکت کننده، ۲۱ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند و به طور میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۵ سال بود و در محدوده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند. فرایند استخراج ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه کارکنان بر اساس گام‌های هفت گانه رویکرد کلایزی صورت گرفت که به تفکیک یافته‌های هر گام در ادامه شرح داده شده است.

یافته‌های گام اول روش کلایزی (مروری بر تمام داده‌ها)

به منظور درک محتوای کلی، تمامی داده‌های نوشته شده مربوط به مصاحبه‌ها مرور و سپس متن هر مصاحبه به طور مجزا از یکدیگر تایپ و در قالب نرم‌افزار MAXQDA پیاده‌سازی شدند. در ادامه، تصویری از محیط این نرم‌افزار بعد از وارد کردن متن

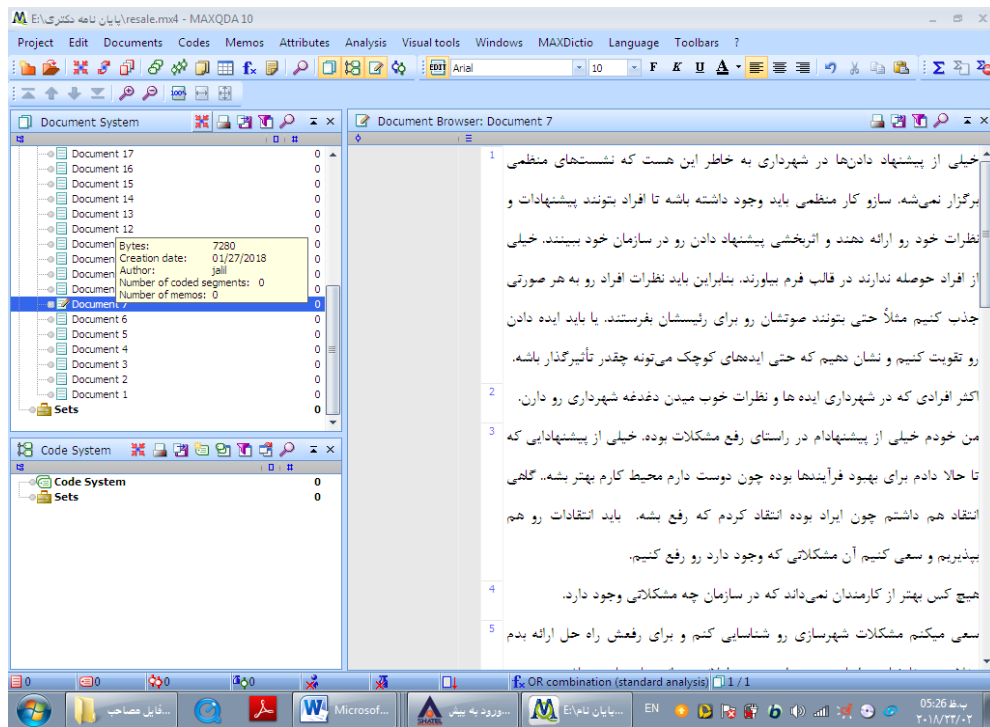
یافته‌های گام دوم روش کلایزی (استخراج جملات مهم)

استخراج جملات مهم از متن مصاحبه‌ها در این مرحله صورت می‌گیرد که برای این منظور اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و هر واحد مجزای معنایی مشخص گردید. برای مثال تصویری از نرم‌افزار در مورد برجسته‌سازی جملات مهم متن مصاحبه‌ها در شکل ۲ آورده شده است. ۲۳ مصاحبه انجام شده ارائه شده است.

یافته‌های گام سوم روش کلایزی (ایجاد معانی صورت بندی شده)

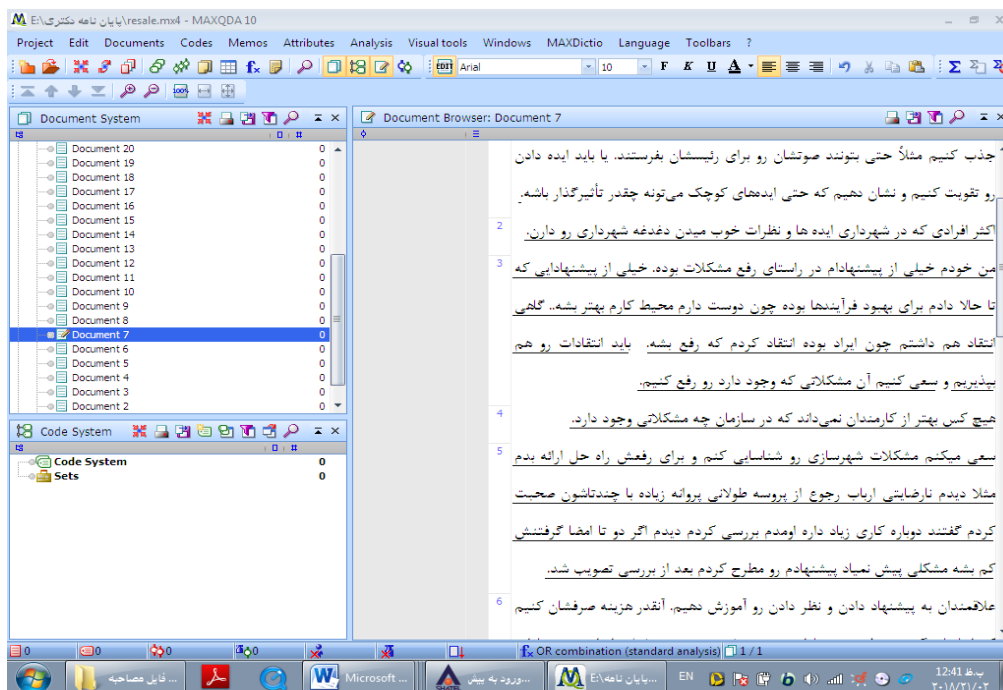
در این مرحله، به ایجاد معانی صورت‌بندی شده پرداخته شد. برای این کار ابتدا واحدهای برجسته شده در گام قبل، فشرده‌سازی شدند تا یک معنی مشترک بدست آید. برای مثال، بر اساس واحدهای برجسته شده در نگاره ۲، جمله "... هیچ کس بهتر از کارمندان

نمی‌دونه که در سازمان چه مشکلاتی وجود دارد. سعی می‌کنم مشکلات شهرسازی رو شناسایی کنم و برای رفعش راه حل ارائه بدم مثلاً دیدم ناراضی‌تی ارباب رجوع از فرایند طولانی پروانه زیاده با چندتا شون صحبت کردم گفتند دوباره کاری زیاد داره اومدم بررسی کردم دیدم اگر دو تا امضا گرفتنش کم بشه مشکلی پیش نمیاد پیشنهادم رو مطرح کردم بعد از



شکل ۱: تصویری از نرم افزار MAXQDA پس از ورود داده ها

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۲: برجسته سازی جملات مهم متن مصاحبه‌ها در نرم افزار MAXQDA

بررسی تصویب شد...» به صورت عبارت «بیان مشکلات سازمان» فشرده‌سازی شد. سپس واحدهای فشرده‌سازی شده مشابه، در یک مجموعه قرار داده شدند که در این مثال بیان مشکلات سازمان و دغدغه مندی نسبت به سازمان در یک مجموعه به عنوان «بیان نظرات در جهت حل مشکلات سازمان» قرار گرفتند.

یافته‌های گام چهارم روش کلایزی (قرار دادن معانی صورت بندی شده در داخل دسته ها)

در این مرحله پس از توافق در مورد تمامی مؤلفه‌های صورت بندی شده دسته‌بندی این مفاهیم به ابعادی که منعکس کننده ساختار منحصر به فردی از زیر مؤلفه‌ها هستند آغاز شد. در این مرحله طبق آنچه که کلایزی بیان داشته است. هنگامی که برای هر عبارت معنی دار، مفاهیم صورت بندی شده‌ای در نظر گرفته شد به دسته‌بندی این مفاهیم در قالب ابعاد پرداخته شد. بنابراین در این مرحله، مؤلفه‌های احصاء شده ی مشابه در مرحله قبل، با توجه به ماهیت خود، در مجموعه‌های واحدی قرار گرفته و عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه مؤلفه‌های یک مجموعه را داشته باشد، برای آن مجموعه در نظر گرفته شد. برای مثال همان گونه که در جدول ۱ نیز آمده است، زیر مؤلفه‌های «بیان نظرات در جهت رفع مشکلات سازمان»، «بیان نظرات در جهت بهبود سازمان»، «ایجاد تغییرات سازنده» و «بیان نظرات در جهت نفع رساندن به سازمان» در یک مجموعه قرار گرفته و با عنوان مؤلفه «آوای ارتقا دهنده» برجسب‌گذاری شدند.

یافته‌های گام پنجم روش کلایزی (ایجاد یک توصیف روایتی مختصر)

در این مرحله، ابعاد پدیدار شده به صورت خلاصه تشریح شدند. برای مثال در بعد «آوای ارتقا دهنده» مؤلفه «بیان نظرات در جهت رفع مشکلات سازمان» به صورت زیر تشریح شد.

بیان نظرات در جهت رفع مشکلات سازمان: در این آوا، هدف اصلی کارکنان بیان مشکلات و چالش‌های اصلی ای که سازمان با آن مواجه است، می‌باشد کارمند نسبت به سازمان دغدغه مند است و به طور مداوم در مورد مسائل موجود در سازمان می‌اندیشد و تلاش می‌کند راه حل هایی را برای رفع مشکلات سازمان ارائه دهد همچنین یکی از چالش‌های اصلی سازمان بحث هزینه هاست بنابراین کارمند تلاش می‌کند پیشنهادهاتی در جهت کاهش هزینه‌های سازمان داشته باشد.

بیان مشکلات و چالش‌های سازمان به عنوان عاملی زمینه ساز برای مؤلفه بیان نظرات در جهت رفع مشکلات سازمان شناسایی شد در این باره یکی از کارمندان بیان کرد: «...تمرکز رو می‌گذارم روی اینکه ببینم مشکلات شهرداری چیه و سازمان داره با چه مشکلاتی دست و پنجه نرم میکنه بعد میبینم اگر قبلا کسی این مشکل رو ندیده مطرحش می‌کنم بخصوص توی بخش خودمون خیلی وقتا مدیرامون اصلا مشکلات رو درک نمی‌کنند...»

یافته‌های گام ششم روش کلایزی (شکل دهی به مضامین از طریق تقلیل توصیف تفصیلی پدیده)

در مرحله ششم روش کلایزی، توصیف تفصیلی از آوای نوع‌دوستانه کارکنان به یک ساختار بنیادین تقلیل می‌یابد. در واقع، به شناسایی ساختار اصلی برای توصیف پدیده پرداخته شده و بدین شکل، ساختار اساسی از جوهره یا ذات پدیده تجربه شده تبیین گردید. جدول ۱ این مرحله را نشان می‌دهد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های احصاء شده آوای نوع‌دوستانه کارکنان از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است.

همان گونه که در جدول ۱ مشخص است، تعداد ۴۰ واحد فشرده شده معنایی و ۱۰ مؤلفه در قالب ۴ بعد برای آوای نوع‌دوستانه کارکنان شناسایی شدند.

جدول ۱: ساختار کلی پدیده (ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی آوای نوع دوستانه کارکنان)

بعد	مؤلفه	واحدهای فشرده شده معنایی
	بیان نظرات در جهت رفع مشکلات سازمان	بیان مشکلات و چالش‌های سازمان، ارائه راه حل هایی برای حل مشکلات سازمان، دغدغه مندی نسبت به سازمان، بیان نظرات در جهت کاهش هزینه‌های زائد
آوای ارتقا دهنده	بیان نظرات در جهت بهبود سازمان	بیان نظرات برای بهبود روش‌های انجام کار، بیان نظرات در مورد موضوعات اثرگذار در سازمان، بیان نظرات در جهت افزایش بهره وری، بیان نظرات در جهت توسعه فعالیت‌های سازمان، بیان نظرات در جهت بهبود زندگی کاری خود و همکارانم
	بیان نظرات در جهت ایجاد تغییرات سازنده	مطرح کردن پیشنهادات برای ایجاد پروژه‌ها و فعالیت‌های جدید که برای سازمان مفید است، بیان ایده‌های برای ایجاد تغییر، بیان انتقادات به شیوه ای سازنده برای ایجاد تغییر مثبت
	بیان نظرات در جهت نفع رساندن به سازمان	بیان نظرات در جهت افزایش درآمدهای سازمان ، بیان نظرات در جهت دستیابی سازمان به اهدافش، بیان نظرات در جهت خدمت رساندن به سازمان، بیان نظرات در جهت کمک کردن به همکاران
آوای آزادانه	مشارکت‌جویی	تمایل به مشارکت، تشویق همکاران به مشارکت و بیان نظرات، بیان نظرات در جهت افزایش تعاملات و همکاری، بیان نظرات و اطلاعات در مورد موضوعات مهم کاری با مدیران یا همکاران، بیان نظرات به دلیل روابط خوب با همکاران
	ریسک‌پذیری	بیان نظرات سازنده با وجود مخالفت‌های دیگران (مدیران یا همکاران)، بیان نظرات سازنده با وجود مخالفت‌های احتمالی، پذیرش ریسک بیان نظرات داشتن جرات بیان نظرات، بیان آزادانه افکار، بیان احساسات واقعی نسبت به کار ، بیان واقعیت‌های سازمان
آوای پیشگیرانه	بیان نظرات در جهت کاهش خسارت‌ها	بیان نظرات برای پیشگیری از خسارت‌های احتمالی و بحران ها، بیان مسایلی که ممکن است باعث کاهش کارایی و خسارت واحدهای کاری شود
	بیان نظرات در جهت کاهش رفتارهای نامطلوب	بیان نظرات برای فروکش کردن نارضایتی‌ها و جلوگیری از رفتارهای نامطلوب، گوشزد کردن رویه‌های نادرست
آوای اخلاق مدارانه	بیان نظرات به دلیل اعتقادات دینی	بیان نظرات به دلیل تقید دینی، بیان نظرات به دلیل اعتقادات مذهبی، بیان نظرات برای ثواب اخروی
	بیان نظرات به دلیل مسئولیت پذیری	بیان نظرات به دلیل احساس تعلق خاطر به سازمان، بیان نظرات از روی علاقه به سازمان، بیان نظرات به دلیل وجدان کاری، بیان نظرات به دلیل احساس مسئولیت، بیان نظرات به دلیل دلسوزی برای سازمان

یافته‌های گام هفتم روش کلایزی (بازگشت به منظور تایید/اعتبار)

مرحله هفتم و نهایی روش کلایزی با هدف اعتبار سنجی یافته‌های این مطالعه توسط شرکت کنندگان صورت می‌گیرد. نتایج پژوهش برای برخی از مشارکت کنندگان شرح داده شد و از آنان خواسته شد نظرات خود را درباره آن ارائه دهند. به این صورت که یافته‌های حاصله به مشارکت کنندگان برگشت داده شد و در مورد نتایج حاصل شده و خروجی نهایی با مصاحبه شونده‌ها صحبت شد و اطمینان حاصل گردید آنچه بدست آمده همان چیزی بوده که مصاحبه شونده‌ها مطرح نمودند.

گام‌های مطرح شده فوق، به طریقی مشابه برای احصاء سایر ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع‌دوستانه کارکنان، به کار گرفته شد.

در یافته‌های نهایی پژوهش ۴ بعد «آوای ارتقادهنده»، «آوای آزادانه»، «آوای پیشگیرانه» و «آوای اخلاق مدارانه» با ۱۰ مؤلفه پدیدار شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از بزرگترین چالش‌های سازمان‌های امروزی بحث رقابت می‌باشد تا سازمان‌ها بتوانند به اهداف خود دست یابند از آن جایی که رقابت در دنیای امروز داشتن دارایی نیست بلکه دو عنصر مهم دیگر دارد یکی داشتن کارکنان توانمند و دیگری استفاده از نظرات کارکنان که حاصل تجربه چندین ساله همین کارکنان توانمند می‌باشد. بنابراین در محیط فعالیت سازمان‌های امروزی، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادات کارکنان برای بهبود عملکرد سازمانی یک امر حیاتی است.

همانطور که بیان شد آوای کارکنان، یا بیان کردن نظرات کارکنان یک عمل ارتباطی است که در آن کارکنان در مورد مشکلات خود در محل کار صحبت می‌کنند یا پیشنهاداتی برای ارتقای محل کارشان، همکاران، سرپرستان و یا زیردستان ارائه می‌دهند (پاکزات و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۰۴). همچنین با توجه به اینکه بیان نظرات و پیشنهادات کارکنان توانسته است صرفه جویی‌های مالی و غیر مالی فراوانی برای شهرداری مشهد داشته باشد، تبیین این مفهوم در شهرداری مشهد بسیار حائز اهمیت است. بنابراین پژوهش حاضر با این دیدگاه انجام شد که اگر پدیده‌ای در بستر وقوع و با نگاه کسانی که آن را تجربه کرده اند، مورد تفحص و واکاوی قرارگیرد، میتواند بسیاری از زوایای پنهان آن را آشکار و دانش و بصیرت جدیدی را فراهم سازد. هدف این پژوهش، تبیین مفهوم آوای نوع دوستانه از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد بود. جهت تحقق این هدف، از مصاحبه‌های عمیق و تحلیل آن‌ها از طریق روش پدیدارشناسی و رویکرد کلایزی استفاده گردید. یافته‌های اصلی پژوهش حاضر ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه کارکنان است.

نتایج فرآیند تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، در این پژوهش نشان داد که آوای نوع دوستانه کارکنان شامل چهار بعد اصلی ارتقادهنده، آزادانه، پیشگیرانه و اخلاق مدارانه می‌باشد. باید اشاره کرد که این یافته‌ها باعث متمایز شدن این پژوهش از سایر مطالعات انجام گرفته در حوزه آوای کارکنان است، همچنین ۱۰ مؤلفه نیز در قالب این ۴ بعد برای آوای نوع دوستانه کارکنان احصاء گردید. نمودار ۱، ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه را در تعامل با کارکنان شهرداری مشهد نشان می‌دهد:



شکل ۳: ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع دوستانه کارکنان

می‌کنند نظرات و پیشنهادهایی بیان کنند که در سازمان تغییرات سازنده و مثبت ایجاد کند. همچنین تعداد زیادی از کارکنان بیان کردند در ارائه نظرات و پیشنهادات نفع سازمان برای آنها بسیار حائز اهمیت است.

بعد آزادانه، همانطور که بیان شد بیانگر بیان نظرات به صورت داوطلبانه و آزادانه است و فرد با هدف مشارکت جویی نظرات خود را بیان می‌کند. همچنین بیان نظرات و پیشنهادات احتمالاً ریسک‌هایی برای پیشنهاددهنده دارد و فرد ریسک بیان نظرات خود را نیز می‌پذیرد. تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند به دلیل تمایلی که به مشارکت در سازمان دارند نظرات و پیشنهادات خود را در سازمان مطرح می‌کنند و سعی می‌کنند همچنین تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند گاهی ممکن است بیان نظرات، بخصوص اگر گوشزد کردن رویه‌های نادرست کاری به مدیران

براساس یافته‌های پژوهش، بعد آوای ارتقادهنده بیانگر ارائه پیشنهادات و نظرات کارکنان در جهت ارتقای سازمان است در این راستا کارمندان نظرات خود را برای بهبود سازمان، ایجاد تغییرات سازنده، نفع رساندن به سازمان بیان می‌کنند همچنین مشکلات سازمان را مطرح کرده و راه‌حلی نیز برای رفع آن مطرح می‌کنند. کارمندان در مصاحبه‌ها اذعان داشتند که کسی بهتر از کارکنان مشکلات سازمان را نمی‌شناسد و با توجه به اینکه آنها در بطن سازمان قرار دارند بهتر از هر شخص دیگری مسائل سازمان را می‌شناسند و می‌توانند برای آنها راه‌حل ارائه دهند. همچنین با توجه به اینکه محیط کاری بخش مهمی از زندگی افراد را شکل می‌دهد، بهبود آن می‌تواند به رضایت فرد از زندگی، رضایت شغلی و بهبود عملکرد فرد منجر شود. همچنین تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند دوست دارند در سازمان تاثیر گذار باشند بنابراین سعی

- commitment. *Journal of retailing*, 89(2), 207-218.
- Budd, J. W., Gollan, P. J. & Wilkinson, and A. (2010). *New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. Human relations*. 63 (3), 303-310.
- Chan, S. C., & Yeung, D. (2016). The Impact of Leader-member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee Voice• Key Factor in Internal Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Gorden, W.I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v,1, pp283-299.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
- Liang, J. , Tang, J. (2010). *A Multi-Level Study on Employee Voice: Evidence from a Chain of Retail Stores*, Higher Education Press and Springer-Verlag, 20, 20-32.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411.
- Moaşa, H. (2013). Struggling for organizational identity: Employee voice and silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
- Pauksztat, B., Steglich, C., & Wittek, R. (2011). Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*, 33(4), 303-316.
- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: A reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, ESJ, 8(27).
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management International Review*, 48(6), 689-714 .
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative. *Lippincott Williams & Wilkins*.
- Thomas, E., & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative rigor or research validity in qualitative research. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 3-16.
- باشد ممكن است ريسك زيادي براي آنها داشته باشد، اما اگر بدانند ادامه رويه‌هاي نادرست ممكن است به ضرر سازمان باشد پيشنهادات خود را با دليل و مدرک بيان مي‌کنند حتي اگر براي مديران و مسئولان سازمان خوشايند نباشد.
- در بعد پيشگيرانه، مصاحبه شونندگان بيان کردند گاهي نظرات و پيشنهادات خود را در جهت پيشگيري از مشكلات براي سازمان بيان مي‌کنند تعدادي از کارمندان بيان کردند نظرات خود را در جهت کاهش خسارت‌هاي احتمالي بيان مي‌کنند. همچنين برخي از مصاحبه شونندگان بيان کردند گاهي نارضايتي‌هاي خود از سازمان را بيان مي‌کنند اگر سازمان به آنها اجازه ابراز اين نارضايتي‌ها را ندهد ممكن است به صورت رفتارهاي نامطلوبي همچون کم کاري، خشونت و تمايل به ترک سازمان بروز يابد.
- بعد اخلاق مدارانه، آواي کارکنان نيز بيانگر اين است که کارکنان نظرات و پيشنهادات خود را با توجه به معيارهاي اخلاقي خود بيان مي‌کنند. که در اين زمينه عقايد مذهبي و احساس تعهد افراد به سازمان بسيار مهم است. تعدادي از مصاحبه شونندگان بيان کردند به دليل اعتقادات و عقايد ديني خود اگر بپندارند که نظرات آنها مي‌تواند براي سازمان و همکارانشان مفيد باشد، آن را بيان مي‌کنند تا ثواب اخروي کسب کنند. همچنين تعهد فرد به سازمان باعث مي‌شود که نسبت به مسائل سازمان حساس باشد و نظرات و پيشنهاداتي را که فکر مي‌کند مي‌تواند براي سازمان مفيد باشد بيان کند.

منابع

- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Boichuk, J. P., & Menguc, B. (2013). Engaging dissatisfied retail employees to voice promotive ideas: The role of continuance

- research. Journal for specialists in pediatric nursing, 16(2), 151-155.
- Tony W. (2012). What can phenomenology offer the consumer? Marketing research as philosophical, method conceptual. Qualitative Market Research, 15(3), 230-241.
- 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.
- 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.

یادداشت‌ها

- ¹ Employee Voice
- ² Voice
- ³ Loyalty
- ⁴ Exit
- ⁵ Neglect
- ⁶ Defensive Voice
- ⁷ ProSocial Voice
- ⁸ Acquiescent Voice
- ⁹ Phenomenology
- ¹⁰ Colaizzi
- ¹¹ Credibility
- ¹² Transferability
- ¹³ Dependability
- ¹⁴ Conformability