

طراحی مدل آوای سازمانی

(مطالعه موردی دبیران متوسطه آموزش و پرورش)

رضیه وجدانی^۱ مژگان امیریان زاده^{۲*} احمدرضا اوجی نژاد^۳

چکیده

آوای سازمانی به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی سازمانهای آموزشی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل آوای سازمانی دبیران متوسطه انجام گرفت. رویکرد این پژوهش کیفی و با هدف کاربردی توسعه‌ای بود. جامعه آماری این پژوهش شامل دبیران مدارس متوسطه شهر شیراز بودند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی بود. در بخش کتابخانه‌ای پژوهشهای انتشاریافته در سالهای اخیر در ارتباط با آوای سازمانی که در مجلات معتبر داخلی و خارجی منتشر شده‌اند مورد بررسی قرار گرفت و در بخش میدانی مصاحبه نیم ساختاریافته بر اساس قاعده اشباع نظری انجام شد. مشارکت کنندگان ۱۹ نفر از خبرگان و اساتید آموزش و پرورش که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محورو به صورت گلوله برفی گزینش شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) انجام گردید و از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) جهت اعتباریابی یافته‌ها استفاده شد. یافته‌ها بعد از انجام سه مرحله کدگذاری در قالب ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر به دست آمدند. نتیجه‌گیری نشان داد از آنجا که معلمان به عنوان بخش مهمی از جامعه علمی، نقش اساسی در ارتقای کیفیت آموزشی نسل نو دارند، سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی می‌توانند با بهره‌گیری از این مدل آوای سازمانی و توجه به مولفه‌های فراگیر آن شامل شبکه‌گستری، رهبری توانمندساز، جو حمایتی، سیاست‌گذاری، توسعه فردی و مضامین سازمان‌دهنده شامل؛ حمایت سازمانی، فضای امن، آزادی بیان، نظام عدالت سازمانی، خود توسعه‌ای، آموزش و آگاهی، شبکه‌سازی، ارتباطات بین فردی، نظام تشویق، همدلی، الهام بخشی، مرشدگری، توجه به بسترهای فیزیکی، اصلاح نظام ارزشیابی و تدوین اصلاح قوانین، به افزایش رضایت شغلی و کارایی آن‌ها کمک کنند.

واژگان کلیدی: مدل آوای سازمانی، دبیران مدارس، دوره متوسطه، آموزش و پرورش

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی واحد مروجشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مروجشت، ایران. razieh.vojdani@iaui.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مروجشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مروجشت، ایران. (نویسنده مسئول) amiranzadeh@miau.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مروجشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مروجشت، ایران. iaui.ac.ir@2296174442

مقدمه

جایگاه سازمان‌های آموزشی در جامعه بسیار مهم و حیاتی است. سازمانهای آموزشی مسئول انتقال دانش و مهارت‌های لازم به دانش‌آموزان و دانشجویان هستند و به ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای افراد کمک می‌کنند. این سازمان‌ها نقش کلیدی در تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد دارند. ارتباط تنگاتنگی میان سازمان‌های آموزشی و معلمان به عنوان منابع انسانی سازمان وجود دارد که هر یک به نوبه خود، در شکل‌دهی و پیشرفت جامعه سهم بسزایی ایفا می‌کنند.

با توجه به این که سازمانها به دانش و ایده‌های کارکنان خود در محیط رقابتی و نامشخص امروزی متکی هستند، آوای سازمانی^۱ به عنوان یک موضوع حیاتی شناخته می‌شود (سونگ^۲ و دیگران، ۲۰۲۱). آوای سازمانی یک مفهوم کلیدی در مدیریت آموزشی، به نحوه بیان و ابراز نظرات، احساسات و تجربیات کارکنان در محیط‌های سازمانی اشاره دارد. از این رو فراهم کردن زمینه زیرساخت مناسب برای صدای کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. (سیفاتو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). در فضاهای حمایتی و دارای اعتماد، کارکنان به راحتی نظرات و ایده‌های خود را منتقل می‌سازند، در حالی که در محیط‌های منفی و ترس‌زا، تمایل زیادی به سکوت و عدم ابراز نظر دارند (مازی^۴، ۲۰۲۵). حمایت سازمانی، نظیر ارائه بازخوردهای مثبت، توجه و احترام مدیران، و فراهم آوردن امکانات لازم، می‌تواند سطح مشارکت و صدای معلمان را در فرآیندهای سازمانی افزایش دهد. در نتیجه، اعتماد و رضایت مندی معلمان نسبت به سازمان افزایش یافته و تمایل بیشتری برای فعالیت‌های داوطلبانه و بیان نظرات خود دارند، که این عوامل در نهایت منجر به بهبود عملکرد و فضای کاری می‌گردد (ژانگ و لی^۵، ۲۰۲۵). نیفودی^۶ و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند که علیرغم پیشرفت‌های گسترده در زمینه مدیریت منابع انسانی، ما هنوز دانش محدود و پراکنده‌ای از چگونگی تأثیر محیط یک سازمان بر صدای مستقیم کارکنان داریم. اگر فضای مدیریتی حمایت و امنیت کافی را برای کارکنان فراهم کند، آن‌ها کمتر احساس تهدید می‌کنند و بیشتر تمایل دارند ایده بدهند و نگرانی‌های خود را بیان کنند (پاپاکونستانینو و ژانتولولو^۷، ۲۰۲۵). ایجاد محیطی که در آن معلمان احساس توانمندی و تعهد کنند، می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی آنان منجر شود (یائو^۸ و همکاران، ۲۰۲۴).

از دیدگاه کافمن^۹ (۲۰۱۵) صدای کارکنان یک مفهوم روانشناختی به شمار می‌آید که به کیفیت و کمیت بیان نظرات، احساسات و باورهای افراد در ارتباط با کار و سازمان مرتبط است و به عنوان فرآیند افزایش انگیزه کارکنان تعریف می‌شود. از نظر ویلکینسون (۲۰۱۹) صدای کارکنان به عنوان تلاش برای ایجاد تغییر به جای حفظ وضعیت فعلی تعریف می‌شود. شیبتون و همکاران (۲۰۲۴) منظور از صدای کارکنان را، به معنای ابراز نگرانی‌ها و نیازهای شخصی کارکنان بدون ترس از عواقب منفی می‌دانند. یکی از چالش‌هایی که در بخش منابع انسانی بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد، تمایل پایین کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. کارمندان همیشه صحبت نمی‌کنند، اما آنها دارای اطلاعات، تجربیات، افکار و ایده‌های سودمندی هستند که می‌تواند به بهبود سازمان کمک کند. بنابراین،

¹ Organizational Voice

² Song

³ Sifatu

⁴ Mazzei

⁵ Zhang & Li

⁶ Nyfoudi

⁷ Papakonstantinou & Xanthopoulou

⁸ Yao

⁹ Kaufman

لازم است روابط بین مدیران و کارکنان به صورتی شکل بگیرد که در آن کارکنان بتوانند به راحتی ایده‌ها و نظرات سازنده خود را با هدف بهبود مسائل و چالش‌های سازمان مطرح کنند.

در صورت عدم توجه سازمان‌ها به نظرات و صدای کارکنان، ممکن است با پیامدهای منفی نظیر افزایش نرخ ترک خدمت، کاهش روحیه کاری، و کاهش نوآوری و فرآیندهای بهبود مواجه شوند. (رفیق^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). بسیاری از کارکنان به جای هشدار دادن به رهبران درباره بهبودهای ضروری، تصمیم می‌گیرند وضعیت موجود را به چالش نکشند. (بوریس و سون^۲، ۲۰۲۱). از نظر وانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۵) معلمان گرایش دارند که بیشتر با گروه همکاری کنند و تمایلی برای ابراز نظر شخصی یا آزمایش ایده‌های نو ندارند. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که سکوت سازمانی معلمان به طور قابل توجهی با عملکرد شغلی آنان ارتباط منفی دارد (یانو، ۲۰۲۴). با توجه به ساختار سلسله مراتبی و دستوری حاکم بر مدارس و عدم مشارکت معلمان، وجود سکوت سازمانی معلمان از ویژگی‌های منفی آن به شمار می‌رود که می‌تواند مانعی برای دستیابی به اهداف باشد. بنابراین شنیدن نظرات معلمان می‌تواند در افزایش اثربخشی مدارس تأثیر بسزایی داشته باشد (کرد فیروزجایی و زین آبادی، ۱۴۰۰).

مرور پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش، نشان می‌دهد سازمانها به خصوص سازمانهای آموزشی به آوای سازمانی نیاز دارند زیرا یک فرایند ضروری برای ایجاد محیط کاری مثبت و توانمندسازی نیروهای انسانی و پیشرفت است. کیم و چو^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی بررسی می‌کنند که چگونه فراهم کردن فرصت برای بیان نظرات کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، به ویژه زمانی که سازمان با تقاضاها و چالش‌های متضاد روبرو است. آنان به رابطه مثبت میان شنیدن نظرات کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی تاکید می‌کنند. زنگ^۵ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان "سنت‌گرایی، رابطه مدیر و زیرمجموعه و رفتار صدای معلمان دانشگاهی" با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی، نشان دادند که روابط مثبت بین مدیر و زیرمجموعه می‌تواند به تشویق معلمان برای بیان نظرات و پیشنهادات خود کمک کند، اما تأثیر این روابط می‌تواند تحت تأثیر سنت‌گرایی نیز قرار گیرد. پژوهش انجام شده توسط لئونارد و تاسکین^۶ (۲۰۲۴) تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی و کارمند: صدای کارکنان در مدیریت" به بررسی اهمیت و نقش صدای کارکنان در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. نویسندگان به تحلیل چگونگی ابراز نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در مدیریت و تأثیر آن بر بهبود محیط کار و بهره‌وری سازمان‌ها می‌پردازند. دمیر^۷ (۲۰۲۵) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر مهارت‌های نظارتی مدیران مدرسه بر اثربخشی مدرسه، تعهد حرفه‌ای و صدا" روابط بین مهارت‌های نظارتی مدیران مدرسه و سه عامل: اثربخشی مدرسه، تعهد حرفه‌ای معلمان و بیان نظرات آنان، بر اساس درک معلمان را مشخص کند. نتایج نشان داد که مهارت‌های نظارتی مدیران، تأثیر مثبت بر تصور معلمان درباره اثربخشی مدرسه، تعهد حرفه‌ای و توانایی ابراز نظرات دارد. همچنین، اثربخشی مدرسه به شکل مثبت بر تعهد حرفه‌ای و بیان نظرات تأثیر می‌گذارد، و تعهد حرفه‌ای نیز بر بیان نظرات، تأثیر مثبت دارد. در نهایت، مهارت‌های نظارتی، اثربخشی مدرسه و تعهد حرفه‌ای همه به صورت جزئی، بر توانایی معلمان در بیان نظرات تأثیر گذارند. هو^۸ (۲۰۲۵) در پژوهش خود با

¹Rafique

² Burris & Sohn

³ Wang

⁴ Kim & Cho

⁵ Zeng

⁶ Léonard & Taskin

⁷ Demir

⁸ Huo

عنوان "استقلال کار و انتخاب صدای خروج: نقش استفاده از مهارت، یادگیری از همکاران و جهت‌گیری زمانی آینده" بر اساس مدل‌های خروج-صدا و طراحی کار، نشان داد اجرای روش‌های منابع انسانی توانمندساز (مانند تیم‌های کاری خودمختار و چرخش شغلی) که کنترل و فرصت‌های یادگیری به کارکنان می‌دهند، برای تشویق صدای کارکنان و کاهش نرخ خروج اهمیت دارد. پاپاکونستانینو و ژاتولولو (۲۰۲۵) در پژوهش خود با عنوان "بررسی تعامل بین سبک‌های رهبری، رفتار صدای کارمند و رضایت شغلی: یک بررسی هدفمند" روابط بین انواع سبک‌های رهبری، رفتار صدای کارمندان و رضایت شغلی را بررسی می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی و رهبری تحول‌آفرین تاثیر قابل توجهی بر صدای کارکنان و رضایت شغلی دارند. این اثرات توسط رفتار و رضایت کارکنان واسطه‌گری می‌شوند و تحت تاثیر متقابل عوامل فرهنگی و عملکرد فردی قرار می‌گیرند. بنابراین، نتایج اهمیت عوامل متنی و فردی در اثربخشی شیوه‌های رهبری را برجسته می‌کند و بر ضرورت اتخاذ رویکردهای رهبری منطبق با فرهنگ و منابع کارکنان تأکید دارد. همچنین محققین در پژوهشی با عنوان "پیوند فراگیری رهبر با صدای کارکنان" به بررسی ارتباط بین شمولیت رهبر و صدای کارکنان می‌پردازند. آنان به دو مسیر میانجی‌گری در این ارتباط توجه کرده و تأثیر شمولیت رهبر بر نحوه ابراز نظرات و پیشنهادات کارکنان را کاوش می‌کنند. معنای شمولیت رهبر رویکرد و رفتارهایی است که رهبر یا مدیر در پیش می‌گیرد تا همه اعضای تیم را در فرآیند تصمیم‌گیری، حل مسئله و بیان نظرات و ایده‌ها مشارکت دهد. به عبارت دیگر، رهبر با شمولیت، همه کارکنان را تشویق می‌کند تا نظرات و دیدگاه‌های خود را بیان کنند و در فرآیندهای سازمانی به صورت فعال مشارکت کنند. این رویکرد باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند است و آن‌ها بخشی از تیم هستند. این امر می‌تواند منجر به افزایش احساس خودمختاری و مشارکت کارکنان شود. از سوی دیگر، شمولیت بیش از حد ممکن است منجر به وابستگی شناختی شود، یعنی کارکنان بیش از حد به تأیید و راهنمایی رهبر وابسته شوند و این امر ممکن است صدای مستقل آن‌ها را تضعیف کند (گونگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

مرجانی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی جهت شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تاثیرگذار بر صدای سازمانی، ۱۴ عامل در سه بعد فردی (مانند اعتماد به نفس، انگیزه ذاتی)، سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی، پذیرش سازمان، سطح‌های سازمانی) و اجتماعی (مانند روحیه تیمی، تعاملات اجتماعی) شناسایی کردند. این یافته‌ها بر لزوم بازطراحی ساختارهای مدیریتی و تقویت فرهنگی مشارکتی در فضای آموزشی تأکید می‌کنند و به مدیران کمک می‌کند تا سیاست‌هایی برای کاهش سکوت سازمانی، ترویج نوآوری و تقویت ارتباطات بین‌سازمانی تدوین کنند.

خلیلی و طاهرزاده (۱۴۰۲) تحقیقی با هدف "بررسی رابطه بین فلاتزدگی شغلی و صدای سازمانی کارکنان آموزش و پرورش" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین فلات ساختاری و زیستی با صدای سازمانی همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. نتایج نهایی پژوهش نشان داد که انواع فلاتزدگی شغلی رابطه متفاوتی با صدای سازمانی کارکنان دارند و این رابطه با تحصیلات، سن و جنسیت ارتباطی ندارد و با توجه به اهمیت موضوع، پیشنهاد می‌دهند مدیران برای تقویت صدای سازمانی، انگیزه‌های لازم را ایجاد کنند. اسکندپور و احمدی (۱۴۰۳) تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری تحولگرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی" نتیجه می‌گیرند که رهبر باید بتواند بازخورد موثری برای معلمان ارائه دهد تا سطح اشتیاق و انگیزه شغلی آنان را افزایش دهد. بنابراین، اگر مدیران استراتژی‌های رهبری تحول‌آفرین را به عنوان ضرورتی در سبک رهبری خود بپذیرند، می‌توانند معلمان را به گونه‌ای تشویق کنند که در هر سطحی با کار خود ارتباط برقرار کرده و احساس اشتیاق و تمایل به فعالیت‌های حرفه‌ای در آنان ایجاد شود. همچنین، با تأیید نقش صدای سازمانی که به عنوان متغیری میانجی عمل می‌کند، پیشنهاد می‌دهند که برای افزایش اشتیاق شغلی معلمان، میزان مشارکت و نظرات آن‌ها در مباحث سازمانی ارتقاء یابد. قلاوندی و نوری‌زارآبادی (۱۴۰۲) پژوهش با عنوان "بررسی اثر آوای

¹ Gong

سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی^۱ انجام دادند. یافته ها نشان داد که آوای سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛ بر اساس نتایج به دست آمده، برای ارتقاء و بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان، توجه به آوای سازمانی، استقبال از نظرات و ایده های سازنده و تشویق آنها به فعالیت های مشارکتی و گروهی ضروری به نظر می رسد. قنبری و همکاران (۱۴۰۴) پژوهشی با عنوان "پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران" انجام دادند. نتایج نشان دادند که شیوه رهبری مبتنی بر امنیت و میزان اعتماد معلمان نسبت به مدیران، از عوامل حیاتی در تقویت صدای سازمانی به شمار می آیند؛ بطوریکه با فراهم کردن فضایی حمایتی و مملو از اعتماد، زمینه مناسب برای مشارکت فعال، نوآوری، ارتباط مؤثر و رسیدن به اهداف آموزشی ایجاد می شود. از نظر نظیر^۲ و همکاران (۲۰۲۵) سازمان ها باید راهکارهای گوناگونی را برای جمع آوری و پردازش نظرات کارکنان طراحی کنند. این راهکارها شامل: کارگاه های آموزشی، رهبری مشارکتی، ارتقای مهارت های ارتباطی تقویت فرهنگ گفتگو و تبادل نظر، آموزش مدیران برای شنیدن فعال نظرات کارکنان، سامانه های بازخورد دوطرفه، ایجاد کانال های ارتباطی شفاف، امکان بازخورد مستمر و سریع، ایجاد فضای اعتماد برای بیان صادقانه نظرات، مشوق های ساختاری برای مشارکت، پاداش به ایده های نوآورانه، ارتقای کارکنان مشارکت جو، ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت فعال است و هدف نهایی، ایجاد محیط کاری پویا، شفاف و مشارکت محور است.

در سازمان آموزش و پرورش با توجه به ماهیت خاص فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و همچنین با توجه به تأثیر قابل توجه صدای معلمان بر فرآیندهای بهبود و توسعه، شناخت ابعاد و مؤلفه های آوای سازمانی از اهمیت راهبردی برخوردار است. توجه به صدای معلمان و ایجاد فضایی برای بیان نظرات و پیشنهادات آنها می تواند محیط آموزشی را پربارتر و کارآمدتر سازد. بنابراین با عنایت به مطالب ذکر شده و با توجه به خلا پژوهشی در این زمینه، سوال اصلی پژوهش حاضر این است: طراحی مدل آوای سازمانی دبیران متوسطه چگونه خواهد بود؟

روش شناسی

پژوهشهای کیفی تفسیری هستند و به عمق پدیده ها رفته و در نتیجه پدیده مورد نظر به وسیله محقق درک می شوند، بنابراین این پژوهشها می توانند محققین را به معانی، مفاهیم، تعاریف و حتی نظریه های جدید هدایت کنند (کرسول^۳، ۲۰۱۴). این پژوهش با هدف طراحی مدل آوای سازمانی دبیران متوسطه انجام شد. روش پژوهش کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه مضامین آتراید استرلینگ^۳ انجام شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل خبرگان و اساتید آموزش و پرورش در رشته های علوم تربیتی و مدیران و دبیران متوسطه اول آموزش و پرورش در نواحی چهارگانه شیراز بود. روش نمونه گیری پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و ملاک محور به صورت گلوله برفی بود و حجم نمونه براساس قاعده اشباع نظری انجام شد. زمانی که پژوهشگر در مصاحبه های در حال انجام صحبت ها و نظرات مشابهی را به طور مکرر می شنود، می تواند حدس بزند که به اشباع داده ها دست یافته است. در طی مصاحبه ها پژوهشگر با ۱۹ مصاحبه به اشباع داده ها رسید. از این تعداد ۸ نفر مرد و ۱۱ نفر زن بودند. ملاک انتخاب نمونه در بین خبرگان و اساتید دارا بودن ده سال سابقه تدریس در دانشگاه و خوداظهاری خبره در زمینه اطلاع از آوای سازمانی بود و برای مدیران و دبیران متوسطه اول داشتن مدرک کارشناسی ارشد به بالا و دارای حداقل ده سال تدریس در آموزش و پرورش بود.

¹Nazeer

² Creswell

³ Atride Sterling

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی افراد مشارکت کننده

جنسیت	زن		مرد	تعداد
فراوانی	۱۱		۸	۱۹
سابقه	بیشتر از ۳۰	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	
فراوانی	۴	۱۳	۲	۱۹

ابزار گردآوری داده ها، شامل دو بخش کتابخانه ای و میدانی بود. در بخش کتابخانه ای پژوهشهای انتشار یافته در سالهای اخیر در ارتباط با آوای سازمانی که در مجلات معتبر داخلی و خارجی منتشر شده اند مورد بررسی قرار گرفت و در بخش میدانی، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. مصاحبه شیوه ای از جمع آوری اطلاعات می باشد که در آن محقق با آزمودنی مستقیماً تماس برقرار می کند و از طریق طرح پرسشهای گوناگون به ارزیابی عمیق ادراک ها و نگرش ها، علایق و باورهای او می پردازد. مصاحبه را می توان به انواع مختلفی انجام داد: ۱- مصاحبه ساختاریافته: در این نوع مصاحبه، محقق از قبل سؤالات مورد نظر خود را در اختیار مصاحبه شونده ها قرار می دهد یا آنها را به طور منظم می پرسد ۲- مصاحبه نیمه ساختاریافته: در مصاحبه نیمه ساختاریافته سؤالات از قبل تنظیم می گردند اما به تناسب پاسخهایی که مصاحبه شونده ارائه می دهد، سؤالات دیگری نیز از سوی مصاحبه کننده مطرح می گردد. ۳- مصاحبه ساختاریافته: در این نوع مصاحبه از قبل سؤالات مشخص و و دقیقی تنظیم نشده است و فقط فضای کلی مصاحبه مشخص است (امیریان زاده، ۱۴۰۰). در فرایند مصاحبه از مصاحبه شونده ها پرسیده شد تا چه اندازه درباره آوای سازمانی اطلاع دارید؟ نظرتان راجع به آوای سازمانی چیست؟ در آموزش و پرورش و حوزه ی کاری شما شامل چه مواردی می شود، چه شرایطی باید مهیا باشد که معلمان بتوانند حرف بزنند و خواسته های خود را مطرح کنند؟ مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۷۰ دقیقه بود و با کسب اجازه از مصاحبه شونده ها و جلب اطمینان جهت محرمانه ماندن صحبت ها، صدای آنان ضبط و پیاده سازی گردید و سپس کد گذاری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل مضمون، روشی در پژوهش کیفی است که تمرکز بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی در داده های کیفی دارد. تم یا مضمون عنصر اصلی در این روش است. مضامین مهم ترین واحدهایی هستند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید در نظر گرفته شوند. این مضامین معنای خاصی را از یک کلمه، جمله یا پاراگراف استخراج می کنند. مضامین ممکن است به طور هم زمان در چند جمله یا پاراگراف وجود داشته باشند، به طوری که یک جمله می تواند شامل چندین مضمون باشد و یا چند پاراگراف تنها یک مضمون داشته باشد. با بهره گیری از روش آتراید- استرلینگ^۱ (۲۰۰۱)، این پژوهش به صورت زیر انجام شد:

۱- کدگذاری اولیه: شناسایی و استخراج کدهای معنادار از داده ها. ابتدا، پاره گفتارهایی از مصاحبه های انجام شده استخراج و به صورت اولیه کدگذاری گردید

۲. شناسایی مضامین پایه: (گروه بندی کدهای مشابه در قالب مضامین پایه) کدها با معنایی مشابه دسته بندی شده و مضامین پایه استخراج شدند.

¹ Atride Sterling

۳. تشکیل مضامین سازمان دهنده: (ترکیب مضامین پایه برای ایجاد مضامین سطح بالاتر) مضامین بر اساس مشابهت‌های کاربردی به صورت مضامین سازمان دهنده دسته‌بندی گردید.

۴. استخراج مضامین فراگیر: (ادغام مضامین سازمان دهنده برای تشکیل مفاهیم کلی تر) در نهایت، مضامین سازمان دهنده در قالب مضمون انتزاعی و فراگیر ترکیب شدند.

۵. طراحی و تفسیر شبکه مضامین: نمایش روابط بین مضامین در قالب نقشه شبکه‌ای و تفسیر یافته‌ها

برای اعتباریابی داده‌های کیفی پژوهش از معیارهای گوبا و لینکن استفاده شد. در تحقیقات کیفی روش شناسان به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت، نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. از نظر گوبا و لینکن (۱۹۸۵) قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهارمعیار جداگانه اما به هم مرتبط است که عبارتند از ۱- باورپذیری ۲- اطمینان‌پذیری ۳- تاییدپذیری ۴- انتقال‌پذیری. در این پژوهش، تلاش بر این بود که رویکرد دقیق و علمی برای تضمین اعتبار و روایی مطالعه کیفی اتخاذ گردد و از شاخص‌های باورپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شد. جهت توجه به معیار باورپذیری، فرآیند نمونه‌گیری با تمرکز بر انتخاب مشارکت‌کنندگان دارای تجربیات متنوع و متکثر انجام شد، به‌طوری‌که نمونه‌گیری تا رسیدن به نقطه اشباع داده‌ها ادامه یافت. جمع‌آوری اطلاعات با دقت و در زمان کافی صورت پذیرفت و محقق به صورت مستمر محتوای مصاحبه‌ها را بررسی و تحلیل می‌کرد. برای تضمین روایی محتوا، متون کدگذاری شده توسط پانل خبرگان مورد بازنگری قرار گرفت و در مواردی اصلاحات لازم اعمال شد. تلاش شد با استفاده از حداکثر تنوع در نمونه‌گیری، قابلیت انتقال و تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، از ضریب هولستی برای سنجش پایایی و میزان توافق بین کدگذاری‌ها استفاده گردید. ضریب هولستی بین دو کدگذار به صورت زیر انجام شد.

$$CR = (2 * NA) / (NC1 + NC2) = (2 * 92) / (106 + 102) = 184 / 208 = 0.88$$

این مقدار نشان دهنده میزان توافق یا قابلیت اعتماد بسیارخوب و قابل قبول کدگذاریها در تحلیل مضمون است. این رویکرد چندجانبه به اعتبارسنجی، اطمینان از کیفیت علمی پژوهش را فراهم می‌آورد و امکان تعمیم یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را میسر می‌سازد.

یافته‌ها

در پاسخ به سوال پژوهش که عبارت بود از: "طراحی مدل آوای سازمانی دبیران متوسطه چگونه خواهد بود؟" با به کارگیری روش تحلیل مضمون، فرآیند استخراج مضامین در سه مرحله انجام شد: ابتدا با کدگذاری توصیفی، سپس با کدگذاری تفسیری، و در نهایت با تعیین مضامین کلیدی، این مضامین شناسایی و طبقه‌بندی شدند. پس از آن، نظرات و دیدگاه‌های اساتید و افراد شرکت‌کننده در فرآیند، برای بررسی و اصلاح، ادغام و حذف مطالب تکراری و مشابه مورد استفاده قرار گرفت. پس از تثبیت مضامین اصلی، روش تحلیل و ساختاردهی مضامین ابتدایی منجر به شکل‌گیری مضامین انتزاعی شد. در پایان، تعداد ۹۸ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی و ترسیم گردید که در قالب یک مدل مفهومی نمایش داده شدند. در جدول شماره ۲ نمونه‌ای از پاره گفتارها و سپس استخراج کدهای باز آورده شده است.

جدول ۲: نمونه پاره گفتارها و مضامین پایه

ردیف	پاره گفتارها	کدهای باز	کد مصاحبه شونده
۱	وقتی ایده‌ای را با همکارانم مطرح می‌کنم، گاهی تنها یک جمله، نگاه تازه‌ای ایجاد می‌کند. قدرت یک فکر کوچک، می‌تواند مسیرهای جدیدی را در آموزش بگشاید.	تأثیرگذاری از طریق بیان ایده‌ها	Māl e ۶
۲	محیطی که در آن معلمان بتوانند آزادانه از تجربیات خود بگویند، زمینه‌ی رشد جمعی را فراهم می‌کند. هر گفت‌وگوی حرفه‌ای، چراغی در مسیر آموزش روشن می‌کند.	هدایت‌گری	Fenāl e ۶
۳	منتظر تغییر نباید ماند؛ حرکت کوچک، آغازگر تحولی بزرگ در مدرسه خواهد شد. پیشرفت، از همان لحظه‌ای شروع می‌شود که تصمیم می‌گیریم بهتر از دیروز باشیم.	پیشگامی در ایجاد تغییرات مثبت	Fenāl e ۴
۴	وقتی به همکارانم این فرصت را می‌دهم که ایده‌هایشان را بیان کنند، به آن‌ها نشان می‌دهم که صدایشان مهم است. فضای آموزشی با تعامل و همکاری معنا پیدا می‌کند.	ایجاد فرصت برای رشد دیگران	Fenāl e ۴
۵	جلسات آموزشی نباید تنها فرصتی برای ابلاغ دستورالعمل‌ها باشند، بلکه باید بستری برای گفت‌وگو، تبادل نظر و یادگیری متقابل ایجاد کنند.	تقویت تعاملات و گفت‌وگوهای حرفه‌ای	Fenāl e ۷
۶	وقتی مدیر به گونه‌ای عمل کند که معلمان احساس کنند که سهمی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه دارند، نه تنها مشارکت‌شان افزایش می‌یابد، بلکه مسئولیت‌پذیری بیشتری نسبت به نتایج آن تصمیمات خواهند داشت.	سهم در تصمیم‌گیری پرورش حس مسئولیت در میان معلمان	Māl e ۶
۷	به تجربه دریافتم مدیری که به جای صدور دستورات یک‌جانبه، وارد فضای تعامل با معلمان شود، زمینه را برای ارتباطی مبتنی بر اعتماد و همکاری فراهم می‌کند.	کاهش شکاف میان مدیریت و معلمان	Māl e ۴
۸	فرهنگ سازمانی زمانی تقویت می‌شود که معلمان به جای رقابت فردی، در فضایی همدلانه ایده‌هایشان را به اشتراک بگذارند و برای بهبود محیط آموزشی تلاش کنند.	تقویت حس همکاری و کار تیمی	Fenāl e ۱
۹	وقتی یک مدیر بازخوردهای معلمان را جدی بگیرد و از آن‌ها برای بهبود روندهای آموزشی استفاده کند، نشان می‌دهد که تغییرات سازمانی بر پایه‌ی تجربه‌ی واقعی افراد درون مدرسه شکل می‌گیرد.	استفاده از بازخوردهای معلمان برای اصلاح	Fenāl e ۱۰
۱۰	مدیری که معلمان را تشویق به ارائه‌ی ایده‌های تازه کند و مسیر اجرایی کردن این ایده‌ها را فراهم سازد، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن نوآوری و تغییرات مثبت امکان‌پذیر می‌شود.	فراهم‌سازی مسیر ایده‌های جدید	Māl e ۳
۱۱	وقتی معلمان احساس کنند که صدای آن‌ها در مدرسه اهمیت دارد، انگیزه‌ی بیشتری برای مشارکت فعال در بهبود فرآیندهای آموزشی خواهند داشت.	تقویت حس ارزشمندی در میان کارکنان	Māl e ۶

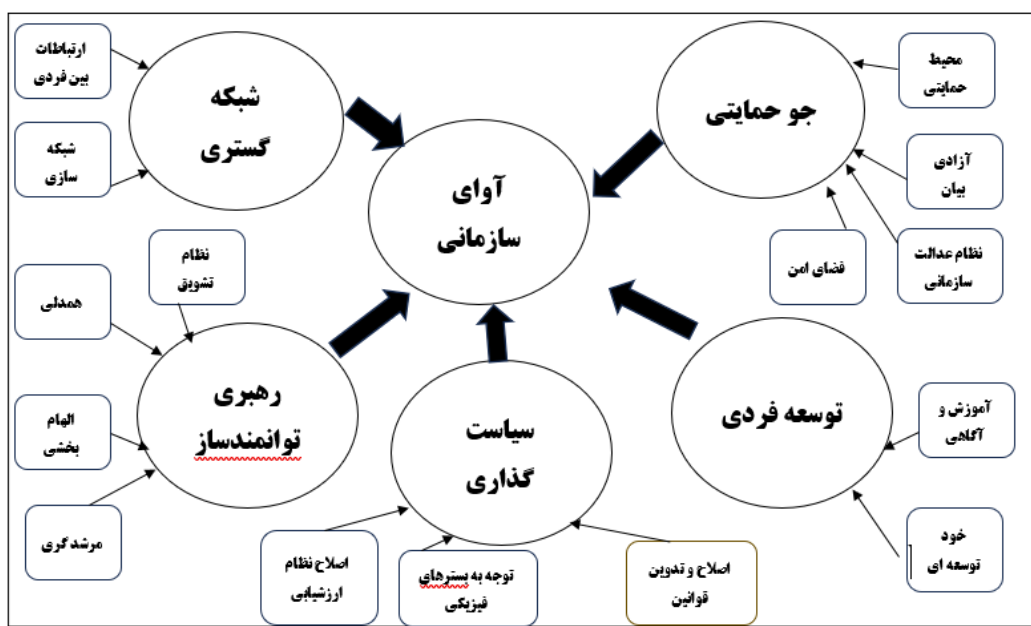
بعد از دریافت نظرات و بازخوردهای اساتید و شرکت‌کنندگان، مضامین پایه مورد بررسی و اصلاح قرار گرفتند. سپس مضامین انتزاعی تشکیل شدند. در این مرحله با سازماندهی مضامین بدست آمده اولیه، اقدام به دسته‌بندی مضامین در قالب مضامین انتزاعی تری شد. مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳: مضامین پایه و سازمان دهنده و فراگیر

مضمون اصلی	مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
صدای سازمانی	حمایت سازمانی	حمایت سازمانی	تصمیم گیری مشارکتی-شورای معلمان- تقویت کارگروهی -حمایت مدیران- معلمان- حمایتگری در فضای آموزشی
		فضای امن	ایمنی روانی - ایجاد فضای اعتماد- ایجاد فضای گفتگو جهت امنیت- گوش دادن- توانایی ابراز نظرات دیدگاه‌های خود بدون ترس از سرزنش یا تنبیه
		آزادی بیان	ترویج تفکر انتقادی- داشتن امکان ابراز نگرانی‌ها و مشکلات - نداشتن آزادی بیان - توانایی به اشتراک گذاشتن ایده ها و پیشنهادات- بیان نظرات انتقادی
		نظام عدالت سازمانی	شنیده شدن تمام صداها نه فقط صدای گروهی خاص -تقویت روابط مثبت و عادلانه-افزایش شفافیت جهت ترویج صدای معلم- وقتی در فرآیندها مشارکت داده نمی‌شویم، احساس بی‌عدالتی می‌کنیم و طبیعتاً انگیزه‌ای برای اظهار نظر نداریم-برخورد منصفانه- امکان فرصت رشد و پیشرفت برای همه- جلوگیری از تصمیمات یک طرفه- فرصت برابر برای ابراز نظر
	توسعه فردی	آموزش و آگاهی	نیاز به مهارت‌های گفتگوی مؤثر- آگاهی از مسئولیتهای سازمانی- آگاهی از حقوق سازمانی- نقش آگاهی معلمان در طراحی و برنامه ریزی های مدرسه- تشکیل کارگروه‌های تخصصی و بازنگری دوره های آموزش ضمن خدمت- تاثیر اقدام پژوهی و درس پژوهی در دانش و نگرش و مهارت-
		خود توسعه ای	یادگیری مستمر -تاثیر تلاش فردی و ارتقا دانش و مهارت- شرکت در دوره های آموزشی و مطالعه و تحقیق- توسعه حرفه ای و نفوذ در سطوح سیاستگذاری کلان آپ- همسویی فعالیتهای توسعه فردی با اهداف کلان آموزشی و سیاستهای ملی- باور به خودکارآمدی حرفه ای- افزایش سطح تاب آوری و مدیریت تعارضات
	شبکه گستری	شبکه سازی	شبکه حرفه‌ای به عنوان پل ارتباطی بین طبقه اجرایی و طبقه سیاستگذاری- ایجاد حس همبستگی- وجود گروه غیررسمی جهت حل مشکلات- شبکه سازی شغلی- ایجاد جامعه آموزشی- استفاده از بسترهای آنلاین جهت ارائه راهکار- تسهیل بیان نظرات از طریق رسانه اجتماعی- دیجیتالی شدن فرایند- سیستم هوشمند نظرسنجی- سواد دیجیتال معلمان و استفاده مؤثر از پلتفرم مشارکتی - فناوری اطلاعات و ارتباطات محرمانه ماندن نظرات ارائه شده و امنیت سایبری
		ارتباطات بین فردی	اثرگذاری از طریق ارتباطات مؤثر- تقویت تعاملات و گفت‌وگوهای حرفه‌ای- تقویت حس همکاری و کار تیمی-توانایی فردی در ارتباط با دیگران -ارتباط بر اساس احترام باز و شفاف بودن روابط- ایجاد فرهنگ ارتباطی سالم
	رهبری توانمند ساز	نظام تشویق	انگیزه دادن به کارکنان برای ابراز نظرات از طریق تشویق - ترویج فرهنگ قدردانی و شناسایی- ارائه پاداش ها و تشویق های مالی و غیر مالی جهت ابراز نظرات و پیشنهادات سازنده معلمان- پاسخ به درخواست‌ها و انتقادات
		همدلی	احساس درک و احترام متقابل- احساس تعلق-مورد توجه قرار گرفتن- درک عمیق تر-توجه به نیازها و مشکلات - ایجاد فرهنگ همکاری و همفکری و همدلی- پشتیبانی در حل مشکلات- احساس ارزشمندی

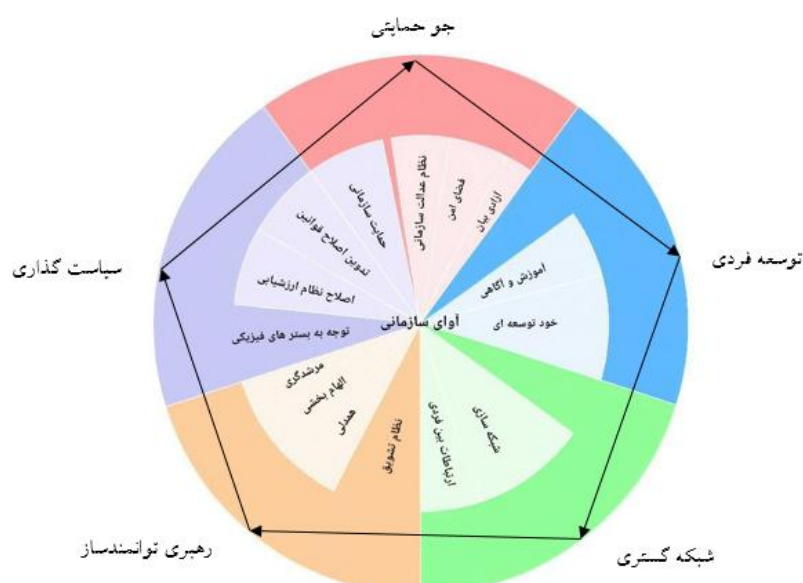
		الهام بخشی	هدایت‌گری - پیشگامی در ایجاد تغییرات مثبت-تأثیرگذاری از طریق بیان ایده- پرورش نگرش نوآورانه -تأثیرگذاری از طریق الگو بودن- اشتراک گذاری مسیر نو- امیدآفرینی- ایجاد انگیزه برای مشارکت- ایجاد فرصت برای رشد دیگران
		مرشد گری	تسهیل همکاری میان معلمان-پرورش حس مسئولیت در میان معلمان-کاهش شکاف میان مدیریت و معلمان- استفاده از بازخوردهای معلمان - فراهم سازی مسیر ایده های جدید- ایجاد پل ارتباطی میان معلمان و سیاست‌گذاران آموزشی- شنیدن صدای معلمان-
	سیاست گذاری	توجه به بستر فیزیکی	توجه به امکانات و فضای فیزیکی- وجود امکانات مناسب- حس تعلق به محیط
		اصلاح نظام ارزشیابی	تدوین شاخص تسهیل کننده اوای سازمانی - تفکر انتقادی در نظام رتبه بندی
		تدوین اصلاح قوانین	قابل اجرا بودن قوانین -بازبینی قوانین متناسب با نیاز روز-عادلانه بودن قوانین- عدم وجود قوانین مبهم یا ناکارآمد-مشارکت معلمان در فرآیند تدوین و اصلاح قوانین- نیاز به قوانین انعطاف‌پذیرتر و به‌روزتر- اصلاح قوانین در سطوح مختلف- شفافیت در نحوه اجرای قوانین - چالش‌های اجرای اصلاحات قانونی در سطوح پایین‌تر- توجه به جایگاه حقوق صنفی معلمان در اسناد بالادستی

در مرحله بعد شبکه مضامین مطابق با شکل شماره ۱ ترسیم شد.



شکل ۱: شبکه مضامین مولفه های مدل آوای سازمانی دبیران مدارس متوسطه

مدل نهایی تحقیق: بعد از پایان تجزیه و تحلیل داده ها، مدل نهایی تحقیق مطابق شکل شماره ۲ ارائه شد.



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

برای اعتباریابی مدل، مجدداً به مصاحبه شوندگان مراجعه و اجزاء مدل به برخی از آنان ارائه شد و برای تایید و یا رد مدل مطابق جدول شماره ۴ نظر خواهی شد. مصاحبه شوندگان (سه نفر اساتید و هفت نفر خبره شغلی) مفاهیم و متغیرهای مدل را مناسب ارزیابی کردند.

جدول ۳: اعتبارسنجی کیفی مدل آوای سازمانی دبیران متوسطه

ردیف	شرح سوالات	پاسخ ها و ضرائب					درصد
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱	تا چه اندازه اجزا و عناصر مدل صدای سازمانی دبیران متوسطه شیراز راهم‌هنگ و همپوشان می بینید؟	۹	۱	۰	۰	۰	۰
		فراوانی					درصد
		۹۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۲	تا چه اندازه شکل مدل و نحوه استقرار اجزا را مناسب می بینید؟	۹	۱	۰	۰	۰	۰
		فراوانی					درصد
		۹۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۳	تا چه اندازه ارتباط اجزای مدل را با یکدیگر مناسب و کاربردی می بینید؟	۹	۱	۰	۰	۰	۰
		فراوانی					درصد
		۹۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۴	تا چه اندازه اجزای مدل را مناسب و کاربردی می بینید؟	فراوانی					درصد

۸	۱	۱	۰	۰	۰	
درصد						
۸۰	۱۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰
درصد						
۹۰	۱۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۷	۳	۰	۰	۰	۰	۰
درصد						
۷۰	۳۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۷	۳	۰	۰	۰	۰	۰
درصد						
۷۰	۳۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۸	۱	۱	۰	۰	۰	۰
درصد						
۸۰	۱۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۸	۲	۰	۰	۰	۰	۰
درصد						
۸۰	۲۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
فراوانی						
۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰
درصد						
۹۰	۱۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰

در تمام سؤالات، بیش از ۹۰٪ پاسخ‌دهندگان، مدل و اجزای آن را در سطوح "خیلی زیاد" یا "زیاد" ارزیابی کرده‌اند. در هیچ‌یک از سؤالات، گزینه‌های "کم" یا "خیلی کم" انتخاب نشده‌اند، که نشان‌دهنده‌ی پذیرش گسترده و رضایت کامل از کلیت و جزئیات مدل است. مشارکت‌کنندگان، مدل را از نظر هماهنگی اجزاء، جامعیت و شکل ظاهری ساختاریافته و منسجم ارزیابی کرده‌اند. این مسئله حکایت از آن دارد که مدل از منطق درونی، پیوستگی مفهومی و طراحی علمی مناسبی برخوردار است. اگرچه در برخی سؤالات مانند «قابلیت اجرا» و «گویا بودن مؤلفه‌ها» درصد "خیلی زیاد" کمی کاهش یافته و به حدود ۷۰٪ رسیده، اما همچنان در مجموع ۱۰۰٪ پاسخ‌ها مثبت بوده‌اند. این امر می‌تواند نشانگر وجود برخی دغدغه‌ها در مرحله‌ی پیاده‌سازی باشد، ولی نه در حدی که مدل از منظر

انطباق با واقعیت‌های آموزشی، مدیریتی و نیازهای دبیران نیز نمره بالایی گرفته است، که تأیید می‌کند توسعه آن بر اساس شناخت دقیق از محیط واقعی آموزش و پرورش بوده است.

یافته‌های این پژوهش مطابق با شکل شماره ۱ در قالب ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر به دست آمدند.

مضمون فراگیر ۱. جوحمایتی: شامل مضامین سازمانده محیط حمایتی، آزادی بیان، نظام عدالت سازمانی و فضای امن است. این بعد به عنوان یک مفهوم کلی به محیطی درون سازمانی اطلاق می‌شود که در آن معلمان احساس امنیت، ارزشمندی و حمایت از سوی مدیران، همکاران و ساختارهای سازمانی دارند. این جو، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن معلمان می‌توانند بدون ترس از پیامدهای منفی، دیدگاه‌های خود را بیان کنند، در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و از حمایت‌های سازمانی، اجتماعی و حرفه‌ای بهره‌مند شوند.

مضمون فراگیر ۲. شبکه گستره: این بعد شامل مضامین سازمانده ارتباطات بین فردی و شبکه سازی است. که یکی دیگر از ابعاد مهم آوای سازمانی معلمان است که به تعاملات، ارتباطات و همکاری‌های حرفه‌ای آن‌ها در محیط‌های آموزشی و فراتر از آن تأکید دارد و تأثیر بسزایی در به اشتراک گذاری دانش و رشد حرفه‌ای معلمان و بروز آوا دارد.

مضمون فراگیر ۳. رهبری توانمندساز: به رویکردی اشاره دارد که در آن مدیران و رهبران آموزشی با حمایت، انگیزش و ایجاد فرصت‌های رشد، معلمان را به سمت خودکارآمدی، استقلال در تصمیم‌گیری و نوآوری هدایت می‌کنند. این نوع رهبری، نقش مهمی در تقویت آوای سازمانی معلمان دارد و از طریق همدلی، الهام‌بخشی مرشدگری و نظام تشویق محقق می‌شود.

مضمون فراگیر ۴. توسعه فردی: که شامل مؤلفه‌های آموزش، آگاهی و خودتوسعه‌ای می‌باشد. آموزش و آگاهی از طریق برنامه‌های رسمی و غیررسمی یادگیری، و خودتوسعه‌ای از طریق تلاش‌های فردی برای رشد حرفه‌ای و شخصی، به معلمان کمک می‌کند. در نهایت، مدارس و نظام آموزشی باید محیطی را فراهم کنند که این دو مؤلفه را تقویت کرده و به بهبود آوای سازمانی معلمان کمک کند.

مضمون فراگیر ۵. سیاست‌گذاری: به فرآیند تدوین، اصلاح و اجرای سیاست‌ها و راهبردهایی اشاره دارد که می‌تواند شرایطی را فراهم کند که معلمان احساس حمایت کنند و فرصت‌های رشد حرفه‌ای بیشتری جهت بروز آوا داشته باشند. در این راستا، سیاست‌گذاری شامل، اصلاح و تدوین قوانین، اصلاح نظام ارزشیابی و توجه به بسترهای فیزیکی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل آوای سازمانی مدارس متوسطه انجام شد. مفهوم آوای سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در سالهای اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده است. آوای سازمانی قسمتی از ارتباطات درون سازمان است که در آن کارمندان را تشویق می‌کنند تا نظرات، نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را درباره کار یا تصمیم‌گیری‌های سازمان مطرح کنند (مازی، ۲۰۲۵). با بررسی‌های صورت گرفته براساس یافته‌های پژوهش مدل از ۵ مضمون فراگیر و ۱۵ مضمون سازمان دهنده تشکیل شده است. مضامین فراگیر شامل؛ جوحمایتی، توسعه فردی، شبکه گستره، رهبری توانمندساز و سیاست‌گذاری بود. مضامین سازماندهنده شامل؛ حمایت سازمانی، فضای امن، آزادی بیان، نظام عدالت سازمانی، خود توسعه‌ای، آموزش و آگاهی، شبکه سازی، ارتباطات بین فردی، نظام تشویق، همدلی، الهام بخشی، مرشدگری، توجه به بسترهای فیزیکی، اصلاح نظام ارزشیابی و تدوین اصلاح قوانین بود.

جو حمایتی شامل مولفه‌های حمایت سازمانی، فضای امن، آزادی بیان، نظام عدالت سازمانی است و نقش آن ایجاد بستر روانی و اجتماعی برای بیان آزادانه ایده‌ها و انتقادات است. از نظر اهمیت زیربنای سایر ابعاد بوده و بدون آن، بیان صدای سازمانی با ترس و محدودیت همراه می‌شود. توسعه فردی شامل آموزش و آگاهی، خود توسعه‌ای است که نقش آن توانمندسازی علمی و مهارتی معلمان برای ارائه نظرات کیفی و مؤثر است. شبکه گسترده شامل مولفه‌های شبکه‌سازی و ارتباطات بین فردی بوده و نقش آن گسترش دامنه اثرگذاری صدا از فرد به گروه و سپس به سطوح بالاتر سازمان می‌باشد. مضامین سازمان دهنده ی نظام تشویق، همدلی، الهام‌بخشی و مرشدگری همگی با هم مضمون فراگیر رهبری توانمندساز را تشکیل می‌دهند و نقش آن حفظ انگیزه، الگوسازی و پشتیبانی در استمرار صدای سازمانی می‌باشد. مضمون فراگیر آخر سیاست‌گذاری است که شامل مضامین سازمان دهنده ی توجه به بسترهای فیزیکی، اصلاح نظام ارزشیابی و تدوین اصلاح قوانین است که نقش آن نهادینه‌کردن و پایداری بخشیدن به صدای سازمانی در ساختار و قوانین رسمی است. منطق ارتباطی مدل چرخه‌ای و تکاملی است: آغاز با جو حمایتی که نقش زیربنا دارد. پس از آن توسعه فردی مهارت و آگاهی لازم را برای بیان صدا ایجاد می‌کند. این توانمندی از طریق شبکه گسترده ی ارتباطات وسیع‌تر و هم‌افزایی تبدیل می‌شود. رهبری توانمندساز به این جریان جهت می‌دهد، انگیزه می‌آفریند و استمرار را تضمین می‌کند. نهایتاً سیاست‌گذاری، این صدا را در ساختار و قوانین نهادینه می‌کند. تغییرات سیاستی دوباره به تقویت جو حمایتی منجر می‌شود و چرخه ادامه می‌یابد. از نقاط قوت‌ها و نکات کلیدی این مدل جامعیت آن است. ابعاد مدل همه لایه‌های لازم (فضای روانی، توانمندی فردی، ارتباطات، رهبری، ساختار) را پوشش می‌دهد و از نظر انسجام مؤلفه‌ها به‌طور منطقی و مرحله‌ای به هم متصل‌اند. مدل بر مبانی روان‌شناسی سازمانی، مدیریت آموزشی و تئوری‌های صدای سازمانی تکیه دارد و با گنجاندن سیاست‌گذاری در چرخه، اطمینان حاصل می‌شود که تغییرات موقتی نباشند. اینک برپایه ابعاد شناسایی شده به تشریح هر بعد پرداخته می‌شود.

بعد جو حمایتی: جو حمایتی، یکی از ارکان اصلی بروز و گسترش آوای سازمانی در محیط‌های آموزشی به شمار می‌رود. این بعد، به ادراک معلمان از میزان توجه و حمایت ساختارهای مدیریتی، فضای روانی امن، امکان‌پذیری بیان آزادانه نظرات و رعایت عدالت سازمانی اشاره دارد. جو حمایتی نه تنها عامل توانمندسازی روانی معلمان است، بلکه از نظر شناختی و عاطفی نیز احساس تعلق، اعتماد و تعهد آنان را به سازمان تقویت می‌کند. تحلیل داده‌ها در این پژوهش نشان داد که وجود یا فقدان جو حمایتی، به‌طور مستقیم در میزان تمایل معلمان به ابراز صدای سازمانی مؤثر است. این بعد شامل چهار مؤلفه اصلی به قرار زیر است: ۱- حمایت سازمانی: به معنای ادراک کارکنان از میزان توجه، قدردانی و ارزش‌گذاری سازمان نسبت به تلاش‌ها و نیازهای آنهاست. در محیط آموزشی، حمایت سازمانی زمانی نمود می‌یابد که مدیران مدرسه با رویکردی انسانی، ارتباطی مؤثر و نگرشی مشارکتی با معلمان تعامل داشته باشند. حمایت سازمانی می‌تواند به صورت‌های گوناگونی مانند حمایت عاطفی (همدلی، گوش دادن فعال)، حمایت حرفه‌ای (فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و رشد)، و حمایت ساختاری (کاهش فشارهای شغلی و تامین منابع لازم) بروز کند. این بعد با پژوهش‌های وانگ (۲۰۲۴)، گردانی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) همسویی دارد. ۲- فضای امن: فضای امن اشاره به محیطی دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند بدون نگرانی از مجازات، تحقیر یا برچسب خوردن، آزادانه نظرات، نقدها و ایده‌های خود را بیان کنند. در فضای امن، معلم نه تنها از تهدیدهای بیرونی مصون است، بلکه به لحاظ عاطفی نیز از سوی همکاران و مدیران پذیرفته می‌شود. چنین فضایی موجب کاهش ترس، تقویت اعتماد و افزایش آمادگی برای بیان دیدگاه‌های اصلاحی می‌شود. در مقابل، نبود فضای امن باعث بروز سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی، و حتی انزوای حرفه‌ای می‌شود. مطالعات پژوهشگران برجسته‌ای مثل وانگ (۲۰۲۵) و مک کی (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت امنیت روانی در تشویق صدای سازمانی تأکید دارند. ۳- آزادی بیان، به معنای امکان و مشروعیت بیان آزادانه نظرات، انتقادات و ایده‌های معلمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت مدرسه است. این مؤلفه زمانی به درستی محقق می‌شود که ساختار سازمانی مدرسه،

¹ Gordani

فضایی باز، پذیرنده و انعطاف‌پذیر داشته باشد. معلمان در چنین فضایی، نه تنها از بیان دیدگاه‌های خود هراسی ندارند، بلکه از سوی مدیریت به این کار تشویق می‌شوند. در مدرسی که مدیران به صورت رسمی و غیررسمی فرصت‌هایی برای بیان دیدگاه‌ها فراهم کنند (جلسات هم‌اندیشی، نظرسنجی‌ها، مشارکت در شوراها)، معلمان احساس توانمندی و اثرگذاری بیشتری خواهند داشت و در بیان صدای سازمانی فعال‌تر هستند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش ژوو سان (۲۰۲۵) و برگرون و تامپسون^۱ (۲۰۲۰) همسو است که نشان داده‌اند آزادی بیان با انگیزه درونی و تعلق سازمانی رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، یافته‌ها با نتایج پژوهش داس و پاتل^۲ (۲۰۲۵) نیز مطابقت دارد که بیان کرده‌اند ارتباطات رهبری، آوای کارکنان، آزادی بیان در محیط کار و ارتباطات غیررسمی نقش مؤثری در ارتقای سطح مشارکت کارکنان دارند. ۴- نظام عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف در رویه‌ها، توزیع منابع و تعاملات بین‌فردی اشاره دارد. عدالت سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرصت‌ها، پاداش‌ها و توجهات به صورت منصفانه توزیع شود و فرایندهای تصمیم‌گیری نیز شفاف و قابل پیش‌بینی باشند. رعایت عدالت، احساس ارزشمندی، اعتماد و انگیزه را در میان معلمان تقویت کرده و زمینه را برای مشارکت فعال آنان فراهم می‌کند. معلمانی که در محیطی با عدالت رویه‌ای، تعاملی و توزیعی مناسب کار کنند، بیشتر تمایل به مشارکت و اظهار نظر در موضوعات آموزشی دارند و احساس می‌کنند که صدا و نظرشان جدی گرفته می‌شود و تأثیر واقعی بر تصمیم‌ها دارد. پژوهش چی و لیو^۳ (۲۰۲۳) و اصفا (۲۰۲۴) تأیید می‌کنند که عدالت سازمانی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های صدای سازمانی است. همچنین آلیو^۴ (۲۰۲۱) نیز در مطالعه‌ای روی معلمان ترکیه‌ای مشاهده کرد که عدالت ادراک‌شده ارتباط مثبت با هویت سازمانی و انگیزش حرفه‌ای دارد و در نهایت زمینه را برای مشارکت فعال و صدای سازنده فراهم می‌کند که با یافته‌های این پژوهش همسو هستند.

بعد توسعه فردی: توسعه فردی به عنوان یکی از ابعاد اساسی، به فرایند مستمر ارتقای دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای معلمان اطلاق می‌شود که می‌تواند به توانمندسازی آنان در مشارکت فعال در تعاملات سازمانی و بیان دیدگاه‌های سازنده منجر شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه فردی شامل دو مؤلفه اصلی «آموزش و آگاهی» و «خودتوسعه‌ای» است که در تعامل با یکدیگر، بستر لازم برای شکل‌گیری آوای سازمانی اثربخش را فراهم می‌آورند^۱. مؤلفه آموزش و آگاهی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های آموزشی رسمی و غیررسمی اشاره دارد که با هدف ارتقای صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای معلمان طراحی می‌شود. این فعالیت‌ها شامل برگزاری کارگاه‌های تخصصی، استفاده از منابع یادگیری خودمحور، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و آگاهی از مسائل فرهنگی، اجتماعی و روان‌شناختی محیط آموزشی است. آموزش‌های هدفمند و ساختاریافته می‌تواند به طور مستقیم موجب ارتقای توانایی معلمان در ارائه ایده‌ها، نقد سازنده و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود. ۲- مؤلفه خودتوسعه‌ای به تلاش‌های خودانگیخته و فردمحور معلمان برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای و شخصی اطلاق می‌شود. این تلاش‌ها می‌تواند شامل مطالعه تخصصی، یادگیری مهارت‌های نو، استفاده از بازخورد همکاران و مدیران و جستجوی فرصت‌های یادگیری خارج از الزامات سازمانی باشد. نتایج تحقیق در آموزش و آگاهی همسان با ستیوان وامام^۵ (۲۰۲۴) و توسعه فردی همسان با حسینی (۲۰۲۴) و هو (۲۰۲۵) می‌باشد.

بعد سیاست‌گذاری: سیاست‌گذاری در آوای سازمانی به فرآیند تدوین، اصلاح و اجرای سیاست‌ها و راهبردهایی اشاره دارد که می‌تواند شرایطی را فراهم کند که معلمان احساس حمایت کنند و فرصت‌های رشد حرفه‌ای بیشتری جهت بروز آوا داشته باشند. سیاست‌گذاری

¹ Bergeron & Thompson

² Das & Pate

³ Qi & Liu

⁴ Alev

⁵ Setiawan & Umam

در این پژوهش شامل مولفه‌های توجه به بسترهای فیزیکی، اصلاح نظام ارزشیابی و تدوین اصلاح قوانین بود. ۱- از مولفه‌های مهم در آوای سازمانی توجه به بسترهای فیزیکی است. معلمان معتقدند که شرایط فیزیکی مطلوب، مانند محیط‌های آموزشی سالم، نور مناسب، زیرساخت‌های نوین و موجب کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و انگیزه در تدریس می‌شود. همچنین مطالعات نشان داده است که امکانات و زیرساخت‌های فیزیکی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلمان دارند. در نتیجه، ارتقای زیرساخت فیزیکی مدارس، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی پرتجربه‌تر، می‌تواند حس احترام و تعهد و ابراز صدا را در معلمان تقویت کند. ۲- تدوین و اصلاح قوانین: معلمان بیان کردند که قوانین موجود اغلب کهنه، ناکارآمد یا متناقض‌اند و مانع پیاده‌سازی رویه‌های خلافانه می‌شوند. پژوهش‌های سازمانی نیز نشان می‌دهند که فضایی که در آن معلمان در تدوین سیاست و قانون مشارکت دارند، منجر به احساس مالکیت و تأثیرگذاری بیشتر می‌شود. بنابراین، ارزیابی و بازبینی قوانین آموزشی همراه با مشارکت فعال معلمان می‌تواند زمینه‌ساز تعمیق اعتماد و ارتقای آوای سازمانی باشد. در این راستا، سیاست‌گذاری شامل توجه به بسترهای فیزیکی مطابق با پژوهش‌های نیفودی (۲۰۲۳) و محمدی فاتح (۲۰۲۲) و تدوین و اصلاح قوانین همسو با پژوهش‌های هو (۲۰۲۳)، دوان (۲۰۲۱)، ژو و سان (۲۰۲۵) و اصلاح نظام ارزشیابی می‌باشد که البته برای گزینه اصلاح نظام ارزشیابی تحقیقی که همسان با این مولفه باشد یافت نشد.

بعد شبکه‌گستری: بعد شبکه‌گستری در چارچوب آوای سازمانی، به توانایی معلمان در ایجاد، گسترش و حفظ ارتباطات حرفه‌ای و بین‌فردی اشاره دارد که ساخت سرمایه اجتماعی را تسهیل می‌نماید. این بعد شامل دو مؤلفه کلیدی شبکه‌سازی و ارتباطات بین‌فردی است که نقشی مکمل در شکل‌گیری تعاملات باز و اثربخش در سازمان دارند. ۱- شبکه‌سازی به فرایند ایجاد و توسعه ارتباطات حرفه‌ای با همکاران، مدیران، کارشناسان آموزشی و حتی نهادهای خارج از مدرسه گفته می‌شود. به عبارت دیگر شبکه‌سازی، گسترش روابط حرفه‌ای معلمان در قالب جوامع یادگیری، شبکه‌های اجتماعی از نوع رسمی و غیررسمی، و تعاملات آنلاین می‌باشد. این ارتباطات نه تنها منبعی برای تبادل ایده‌ها و تجارب است، بلکه می‌تواند فرصت‌های یادگیری، همکاری و رشد حرفه‌ای را برای معلمان افزایش دهد. ۲- ارتباطات بین‌فردی به مهارت‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که تعامل مستقیم، محترمانه و مؤثر میان افراد را تسهیل می‌کند. این مؤلفه شامل توانایی گوش دادن فعال، همدلی، شفافیت در بیان و مدیریت تعارض است. ارتباطات بین‌فردی مؤثر، فضای امنی برای بیان دیدگاه‌ها و نقد سازنده ایجاد کرده و احساس تعلق و همدلی را در میان اعضای سازمان تقویت می‌کند. این پژوهش در مؤلفه شبکه‌سازی با پژوهش‌های اصفا (۲۰۲۴)، دوان (۲۰۲۱)، حسینی (۲۰۲۴)، شریفی و یاور (۲۰۲۴)، لایندی (۲۰۲۳)، محمد (۲۰۲۳) مطابقت دارد و همچنین در مولفه ارتباطات بین‌فردی همسان با پژوهش‌های ژو و سان (۲۰۲۵) و هوانگ (۲۰۲۳) است.

بعد رهبری توانمندساز: این بعد در قالب آوای سازمانی معلمان، به سبک رهبری اشاره دارد که با فراهم کردن تسهیلگری، اعتماد، و الهام‌بخشی، معلمان را در مسیر رشد حرفه‌ای و اثرگذاری بیشتر توانمند می‌سازد. این بعد چهار مؤلفه کلیدی را شامل شود: نظام تشویق، همدلی، الهام‌بخشی، و مرشدگری.

۱- نظام تشویق به معنای ایجاد ساختارهایی است که تلاش و موفقیت معلمان را به صورت رسمی یا غیررسمی تشویق می‌کند و باعث افزایش انگیزش، تعلق سازمانی و نوآوری می‌شود. نظام تشویق از طریق شناسایی و پاداش‌دهی به مشارکت فعال، نوآوری و تلاش‌های فوق‌العاده، موجب تقویت انگیزش درونی معلمان می‌شود. این نظام نه تنها عملکرد فعلی را بهبود می‌بخشد، بلکه پیام روشنی از ارزش‌گذاری بر صدای معلمان به سازمان مخابره می‌کند. ۲- همدلی نیز بعد دیگری از رهبری توانمندساز است که از طریق درک عمیق احساسات، نگرانی‌ها و نیازهای معلمان، اعتماد و ارتباطات مثبت را تقویت می‌کند. رهبرانی که مهارت همدلی بالایی دارند، قادرند محیطی امن و حمایتگر ایجاد کنند که در آن معلمان بدون ترس از پیامدهای منفی، ایده‌ها و نگرانی‌های خود را مطرح کنند. ۳- مولفه الهام‌بخشی به توانایی رهبر در ترغیب معلمان برای پذیرش اهداف بلندمدت و ارزش‌های مشترک اشاره دارد. چنین رهبرانی با تبیین

چشم‌انداز روشن و نشان‌دادن تعهد شخصی، انگیزه معلمان را برای مشارکت فعال و خلاقانه در فعالیت‌های آموزشی افزایش می‌دهند. در مطالعات مربوط به روانشناسی سازمانی، چنین رهبری‌هایی به افزایش تعهد سازمانی و بهبود رفاه کارکنان کمک می‌کنند. ۴- مرشدگری به عنوان یک فرآیند توسعه‌ای، نقش کلیدی در انتقال دانش، تجربه و حمایت روانی-حرفه‌ای دارد و به‌ویژه در قالب برنامه‌های رسمی، به معلمان فرصت می‌دهد تا از تجربه همکاران باتجربه استفاده کنند. این تعاملات ضمنی که می‌تواند شامل حمایت روانی، بازخورد و مدل‌سازی رفتاری باشد، نقش کلیدی در حفظ و رشد شغلی معلمان دارد. در این راستا مولفه همدلی همسان با پژوهش گان و یاکوب (۲۰۲۱)، موس^۱ و همکاران (۲۰۲۵)، الهام‌بخشی همسان با پژوهشهای شیبیتون (۲۰۲۴)، تارکانگ و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، مک کی (۲۰۲۴)، هو (۲۰۲۳)، میچکا^۳ (۲۰۲۴)، مرشدگری همسان با پژوهشهای کامین و دونالدسون^۴ (۲۰۲۵)، مک کی (۲۰۲۴)، اصفا (۲۰۲۴)، و نظام تشویق همسان با پژوهشهای محمد (۲۰۲۳)، پندولا (۲۰۲۴)، جعفر و سامی^۵ (۲۰۲۳) می‌باشد.

در ادامه پیشنهادات کاربری براساس یافته‌های این پژوهش، به صورت زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد معلمان: ارزیابی‌های فعلی بیشتر بر انجام وظایف شکلی تمرکز دارند و مشارکت موثر در فرآیندهای سازمانی نادیده گرفته می‌شود. در نتیجه، لازم است شاخص‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، ارائه بازخورد و نقش‌آفرینی انتقادی در نظام ارزشیابی لحاظ شوند.
 - ۲- توانمندسازی حرفه‌ای معلمان: از طریق آموزش مستمر، برگزاری کارگاه‌ها و فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر به تقویت بعد خودتوسعه‌ای معلمان و شکوفایی آوا در سطوح بالاتر کمک شود.
 - ۳- ایجاد محیط حمایتی و فضای امن گفت‌وگو در مدارس: بدین منظور، مدیران مدارس می‌توانند از طریق جلسات مشورتی، پنل‌های گفت‌وگوی آزاد و سیستم‌های بازخورد، زمینه بروز آزادانه آوا و ایده‌های معلمان را فراهم آورند.
 - ۴- آموزش سبک‌های رهبری توانمندساز به مدیران مدارس
 - ۵- برای پژوهشهای آتی پیشنهاد می‌شود بر پایه یافته‌های این تحقیق، مطالعات تطبیقی مدل آوای سازمانی در مناطق جغرافیایی مختلف صورت گیرد.
 - ۶- با توجه به این که آوای سازمانی معلمان، ماهیتی پویا و متأثر از بسترهای فرهنگی و ساختاری دارد، انجام پژوهش‌های طولی و مداخله‌ای در این زمینه توصیه می‌گردد.
- لازم به ذکر است که ازمحدویت های این پژوهش از طرفی جلب مشارکت مصاحبه شوندگان جهت انجام مصاحبه بود و ازطرف دیگر انجام هماهنگی های لازم جهت تعیین زمان و مکان مناسب مصاحبه به نحوی که هم فرد مشارکت کننده و هم پژوهشگر بتوانند حضور یابند.

¹ Muss

² Tarang

³ Majka

⁴ Kamin & Donaldson

⁵ Jaaffar & Samy

فهرست منابع فارسی

- اسکندپور، ب. و احمدی، ح. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رهبری تحولگرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی. فصلنامه روانشناسی مدرسه و آموزشگاه، ۱۳ (۲)، ۱۷-۳۰.
- امیریان زاده، مژگان. (۱۴۰۰). راهنمای عملی نگارش پروپزال (کمی، کیفی و ترکیبی). انتشارات تخت جمشید. شیراز.
- خلیلی، عبدالجواد و طاهرزاده، جلال (۱۴۰۲). رابطه فلات زدگی شغلی با آوای سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. دو فصلنامه علمی جامعه شناسی آموزش و پرورش. (۹) ۱. ۱۶۸-۱۵۹.
- قلاوندی، حسن و نوری زارآبادی، مظفر. (۱۴۰۲). بررسی اثر آوای سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴ (۴)، ۱۵۰-۱۶۴.
- قنبری، سیروس؛ حسینی، سیداحمد؛ و نوروزی، محمد. (۱۴۰۴). پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶ (۲)، ۶۷-۸۲.
- کردفیروزجانی، فهیمه وزین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۰). تاملی بر پیشایندها و پسایندهای بیرونی سکوت سازمانی معلمان: یافته های یک پژوهش کیفی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۴۹ (۱۳)، ۱۲۶-۱۰۷.
- مرجانی، سمیه.، خیراندیش، محمد.، رسولی، اسحاق.، و ابراهیم پور، حبیب. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آوای سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی زنجان با استفاده از روش دلفی فازی. توسعه فردی و تحول سازمانی. ۳ (۱)، ۱۳-۱.

فهرست منابع انگلیسی

- Alev, S. (2021). The Relationship between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 16(4), 127-139.
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. Heliyon, 10(4).
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(2), 195-215.
- Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a culture of voice. Behavioral Science & Policy, 7(1), 57-68.
- Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research SAGE publications. Schumacker, Randall; Richard, Lomax. (2010), beginner's guide to structural equation modeling; 3 edition (April 23).
- Das, S., & Patel, B. (2025). The Power of Employee Voice: Promoting A Culture of Open Communication in An Organization.

- Demir, S. (2025). The Effects of School Administrators' Supervisory Competencies on School Effectiveness, Professional Commitment, and Voice. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 85-95.
- Duan, J., Xu, Y., Wang, X., Wu, C. H., & Wang, Y. (2021). Voice for oneself: Self-interested voice and its antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 1-28.
- Gan, J. L., & Yaacob, A. (2021). Mapping The Field: A Bibliometric Analysis Of Employee Voice. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 4 (13), 01-21.
- Gong, L., Zhang, S., & Liu, Z. (2024). Linking leader inclusiveness to employee voice: Exploring dual-mediation paths. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Gordani, Y., Saharkhiz Arabani, A., Arjmandi, M., & Taghipour Bazargani, D. (2020). Modeling Structural Relationship Between Perceived Organizational Support and Quality of Work Life Among Secondary School Teachers of English as a Foreign Language. *Issues in Language Teaching*, 9(2), 285-309.
- Hosseini, E., Sabokro, M., & Salamzadeh, A. (2024). Conceptualizing Employee Voice Within Organizations: A Systematic Literature Review Based on Five Decades' Studies. *Humanizing Businesses for a Better World of Work*, 127-145.
- Huang, X., Wilkinson, A., & Barry, M. (2023). The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Human Resource Management Journal*.
- Huo, M. L. (2025). Work autonomy and exit-voice choice: the role of skill utilization, learning from colleagues and future time orientation. *Personnel Review*, 54(1), 20-40.
- Jaaffar, T., & Samy, N. K. (2023). Investigating the complex relationships between leadership, - psychological safety, intrinsic motivation, and nurses' voice behavior in public hospitals using PLS-SEM. *Belitung Nursing Journal*, 9(2), 165.
- Kamin, S. J., & Donaldson, M. L. (2025). Complexities in context: Uncovering differences in school leaders' needs and mentoring based on school environment. *Journal of Research on Leadership Education*, 20(2), 163-194.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Kim, T., & Cho, W. (2024). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713-739.
- Lainidi, O., Jendeby, M. K., Montgomery, A., Mouratidis, C., Paitaridou, K., Cook, C., & Karakasidou, E. (2023). An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring?. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1111579.
- Léonard, E., & Taskin, L. (2024). 'Human resource management and the worker': employee voice in management. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 30(2), 127-142.
- Majka, M. (2024). How leaders inspire their employees: A closer look at modern leadership practices.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., & Fisichella, C. (2025). Do you dare to speak up at work? A study on organizational conditions enabling or discouraging employee voice. *Journal of Public Relations Research*, 37(1-2), 115-134.

- McKee, R. A. (2024). Unleashing the voice within: managerial insights for empowering open upward communication. *Management Research Review*, 47(11), 1792-1804.
- Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Mufti, S. (2023). Employee voice: A systematic literature review. *FIIB Business Review*, 23197145231153926.
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37.
- Nazeer, S., Naveed, S., Sair, S. A., & Khan, K. (2025). Making sustainable voices heard at the workplace. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Nyfoudi, M., Kwon, B., & Wilkinson, A. (2024). Employee voice in times of crisis: A conceptual framework exploring the role of Human Resource practices and Human Resource system strength. *Human Resource Management*.
- Papakonstantinou, S., Vytas, V., & Xanthopoulou, P. I. (2025). EXPLORING THE INTERPLAY BETWEEN LEADERSHIP STYLES, EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR, AND JOB SATISFACTION: A SCOPING REVIEW.
- Pendola, A. (2024). Knowing when to step in: linking teachers' behavioural responses to workplace dissatisfaction with intent to leave. *Teachers and Teaching*, 1-22.
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in psychology*, 14, 1313922.
- Rafique, M. K., Ghaffar, A., Ghani, U., Uddin, A., Khan, A., & Hussain, T. (2024). A Key To Innovation: Role Of Voice, Emotional Intelligence And Self Efficacy. *Migration Letters*, 21(S10), 177-190
- Sharify, A. J., & Yawar, M. E. Examining the Impact of Transformational Leadership in the Development of Organizational Voice" An Analysis of the Mediating Impact of Information and Communication Technology". *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11(1), 210-228.
- Setiawan, A. M., & Umam, M. R. K. (2024, January). The Impact of Work Involvement on Employee Performance: Exploring the Moderating Role of Voice Behavior. In *ICoSHIP 2023: Proceedings of the 4th International Conference on Social Science, Humanity and Public Health*, ICoSHIP 2023, 18-19 November 2023, Surabaya, East Java, Indonesia (p. 213). European Alliance for Innovation.
- Shipton, H., Kougiannou, N., Do, H., Minbashian, A., Pautz, N., & King, D. (2024). Organisational voice and employee-focused voice: Two distinct voice forms and their effects on burnout and innovative behavior. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 177-196.
- Sifatu, W. O., Sjahruddin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K. A., & Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: Role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725-734.
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: A moderatedmediation. *Journal of Managerial Psychology* (ahead of print).2020-0077.
- Tarkang, M. E., Nange, R. Y., & Oztüren, A. (2022). Inspiring employee voice through leader-member exchange. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2317.

- Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2025). Transformational leadership and teachers' voice behaviour: A moderated mediation model of group voice climate and team psychological safety. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 102-122.
- Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1345740.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2019). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677.
- Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355-373.
- Zeng, J., Li, L., Ding, L., & Wang, Q. (2024). Traditionality, supervisor-subordinate guanxi and university teachers' voice behavior: An empirical exploration in the context of Chinese culture. *Current Psychology*, 19, 17390-17405.
- Zhang, X., & Li, H. (2025). Work Meaningfulness Motivates University Teachers' Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *African Educational Research Journal*, 13(2), 211-223.
- Zhou, Y., & Sun, J. M. J. (2025). Perceived organizational politics and employee voice: A resource perspective. *Journal of Business Research*, 186, 114935.