

ارائه الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران

سید مصطفی بنی طبا جشوقانی^۱، بدری شاه طالبی^۲، محمدعلی نادى^۳

چکیده:

هدف: این پژوهش با هدف ارائه الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران انجام شده است.

روش: این پژوهش به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد. محیط پژوهش حاضر متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی در ایران که به روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور انتخاب شدند. همچنین از نمونه گیری نظری برای نمونه گیری داده ها برای رسیدن به اشباع نظری استفاده شد. بدین ترتیب محقق در فرایند انجام تحقیق با ۱۹ نفر به کفایت داده ها دست یافت. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است.

یافته ها: در پژوهش حاضر برای نشان دادن الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران تعداد ۱۴۶ مفهوم و ۲۴ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی شناسایی شدند. عناوین مقوله های اصلی استخراج شده عبارت بودند از تغییر در حوزه منابع انسانی، تغییرات شغلی-محیطی؛ تغییرات رهبری، سیمای سازمانی؛ عوامل فرهنگی - اجتماعی، ارتباطات و شبکه سازی؛ راهبردهای رشد، استراتژیهای ساختاری، استراتژیهای منابع انسانی؛ نتایج فردی، نتایج سازمانی.

نتیجه گیری: الگوی ارائه شده چارچوبی نظام مند برای درک پویایی های آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران فراهم می کند. مدیران میتوانند با کاهش بوروکراسی، تقویت فرهنگ مشارکتی و طراحی سیستم های بازخورد، بستر امنی برای بیان نظرات کارکنان ایجاد کنند. پژوهش های آتی باید تأثیر متغیرهایی مانند جنسیت و تجربه کاری را در نمونه های متنوع تر بررسی نمایند.

کلیدواژه ها: آوای کارکنان، عوامل علی، مداخله گر، زمینه ای، استراتژی، پیامد.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۴/۱۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۷/۳۰

۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
s.banitabajashveqani@iau.ac.ir

۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).
bshahtalebi@iau.ac.ir

۳- گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
nadi1297@iau.ac.ir

مقدمه

در محیط کسب و کار امروز، صدای کارمند جز کلیدی برای افزایش رقابت سازمانی محسوب می‌شود، زیرا ایده‌های نوآورانه را به جلو می‌آورد، اصلاح خطا را ممکن می‌سازد و مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد (سون^۱، ۲۰۱۹). علی‌رغم مطالعات نظری و تجربی پیشرفته‌ای که در زمینه آوای کارکنان صورت گرفته است، برای درک بهتر رویه‌های موجود در این مفهوم، به مطالعات بیشتری نیاز است (پارک و ناواکیتفاتون^۲، ۲۰۱۸). رفتار آوایی یکی از رفتارهای فعال کارکنان است که برای بقا، سازگاری، و موفقیت سازمان حیاتی هستند و توجه آکادمیک وسیعی را جلب کرده است. محققان رفتار آوایی را به عنوان رفتار محتاطانه کارمند برای صحبت کردن در مورد ایده‌ها، پیشنهادها و یا نگرانی‌های مربوط به مسایل مربوط به کار با قصد ایجاد بهبود سازمانی یا واحد تعریف کرده‌اند (افسر و همکاران^۳، ۲۰۱۹). منظور از آوای کارکنان^۴ بیان نظرهای سازنده، مثبت و ارائه پیشنهادها، کاربردی از جانب فرد به صورت کاملاً داوطلبانه است (چامبرلین، نیوتن و لپاین^۵، ۲۰۱۷). نیز آوای کارکنان به بیان داوطلبانه و آگاهانه نظریات، پیشنهادها و اعتراضات توسط کارکنان در محیط کار اشاره دارد (راک، ولچ و منارا^۶، ۲۰۱۷). در تعریفی جامع می‌توان گفت که آوای کارکنان به بیان اختیاری نظریات، پیشنهادها، نگرانی‌ها، اعتراضات از سوی کارکنان به مدیریت برای بهبود اوضاع یا تغییر در وضع موجود به نفع خود یا به نفع سازمان گفته می‌شود (مارو^۷، ۲۰۱۶).

از نظر مکتب رفتار سازمانی مفهوم آوا در سازمان بار مثبت داشته و تعهد سازمانی کارکنان به افزایش آوای آن‌ها در سازمان منجر می‌شود. اما از نظر مکتب روابط صنعتی یا روابط کار، آوا در واقع همان اعتراض کارکنان به وضع موجود بوده و در سازمان بار منفی به همراه دارد و کارکنان به دنبال منافع شخصی خود هستند (موبری، ویلکینسون و تس، ۲۰۱۵ به نقل از طبرسا، شکوهار و الفت، ۱۳۹۷). دو سطح از مفهوم سازی آوا در ادبیات وجود دارد: اول، سطح کارمندان است

1- Son

2 - Park & Nawakitphaitoon

3 - Afsar et al

4 - Employee Voice

5 - Chamberlin, Newton & Lepine

6 - Ruck, Welch & Menara

7 - Mauro

که اشاره به رفتارهای سخن گفتن دارد؛ مانند ارائه پیشنهادها سازنده برای تغییرات. دوم، سطح سازمانی که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می شود و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را تسهیل می کند (کولکارنی^۱، ۲۰۱۰). (کنستانتین و بیاس^۲، ۲۰۱۵ به نقل از الیاسی، امیرتاش و صفانیا، ۱۳۹۷) بر نقش آوای کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی در ارتباطات داخل سازمان اشاره می کنند. به عقیده آن ها داشتن یک ارتباط درونی خوب، بر شناخت و در نظر گرفتن دیدگاه کارکنان، بستگی دارد. در صورت نادیده گرفتن آن ها، شاهد بی انگیزگی، استعفا و در نهایت ترک سازمان خواهیم بود و همچنین آن ها معتقدند نگرش افراد نسبت به محل کار بسیار مهم بوده و بر بهره وری سازمانی اثر می گذارد.

کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می کنند: بیان نارضایتی خود از مدیریت با سازمان، نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم گیری مدیران، حفظ رابطه متقابل بین کارفرما و کارکنان؛ شناسایی این اهداف به شناخت کامل تر مفهوم آوا کمک نموده و زمینه ای را فراهم می سازد که بر مبنای آن می توان مطالعات و پژوهش های جامع تری را روی این مفهوم انجام داد (تراویس، گومز و برک، ۲۰۱۱ به نقل از حسن زاده، باقرزاده خداهشهری و اکرادی، ۱۳۹۵).

مقالات متعددی که راجع به آوا و سکوت سازمانی نوشته شده است بر روی دو فرض اساسی ساخته شده اند. اول اینکه کارکنان ضرورتاً تصورات و نگرانی های خود را به اشتراک نمی گذارند و تمایل نسبت به سکوت اغلب بر تمایل به آوا غلبه دارد. دومین فرض این است که آوا برای سازمان با اهمیت است همانطور که سکوت برای سازمان مضر است (موریسون، ۲۰۱۴). درباره آوا و سکوت سازمانی ممکن است اینطور برداشت شود که خودداری عمدی از بیان نظرات (سکوت) مخالف با بیان نظرات (آوا) است، تحقیق (زهیر و اردوغان^۳، ۲۰۱۱ به نقل از ارمنندی، وزیری و عدلی، ۱۳۹۵) نشان می دهد که این دو مقوله لزوماً متضاد با یکدیگر نیستند. علی رغم اهمیتی که آوا در سازمان ها دارد، کارکنان در سازمان اغلب به دلیل ترس از انتقام و توبیخ، جرأت بروز عقاید مخالف خود را در مقابل رهبری سازمان ندارند و احساس می کنند که ابراز نارضایتی آنان در

¹ - Kulkarni

² - Constantin & Baiaş

³ - Zahir & Erdogan

بیشتر مواقع بلااستفاده و حتی خطرناک نیز است (موریسون و میلیکان^۱، ۲۰۰۰ به نقل از تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). با این وجود کارکنان اغلب نارضایتی خود را با کسانی در میان می گذارند که نمی توانند تغییرات ضروری را اعمال کنند. آوای کارکنان با پیامدهای سازمانی مثبت مانند یادگیری، فرآیند کار بهبود یافته، نوآوری، اصلاح خطاها، کوتاه سازی رفتارهای غیر قانونی و غیر اخلاقی و پیشگیری از بحران در ارتباط است (موریسون، ۲۰۱۴). از آنجایی که رفتار سازمانی نوین در اثر تغییر و تحولات مداوم محیط با پیچیدگی های روزافزون مواجه است، لزوم آشنایی مدیران و رهبران سازمان برای ایجاد آوای کارکنان به عنوان یک چالش اساسی لازم و ضروری است. برای آن که بتوان از نظرات و ایده های کارکنان استفاده مفید نمود، لازم است تا بستر مناسب و زیرساخت های لازم برای کارکنان فراهم شود.

توجه به این مهم در آموزش و پرورش به دلیل رسالت و جایگاه آن در جامعه اهمیت بیشتری می یابد. امروزه معلمان در مدارس تحت تأثیر عامل های متفاوت قرار می گیرند که بر عملکرد شغلی و اثربخشی آن ها اثر می گذارد که یکی از عمده ترین و مؤثرترین عوامل در عملکرد معلمان نوع جو سازمانی آوا بر مدارس است. آموزش و پرورش باید بر آنچه موجب شکستن اشخاص و جوامع در مقابل آنچه موجب پژمرده شدن آن ها می شود، تمرکز کند. کمرنگ بودن و گاهی فقدان آوای کارکنان در آموزش و پرورش مشکل بزرگی است که باید بررسی شود. آموزش و پرورش دولتی ایران با برخورداری از تعداد زیادی از سرمایه های انسانی، مورد توجه جدی عموم بوده است. پس می توان گفت موضوع آوای کارکنان و ایجاد کردن جوی مناسب برای آوای کارکنان از اهمیت شایانی برخوردار بوده و توجه جدی مدیران آموزش و پرورش دولتی ایران را می طلبد. جانباز و عارف (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتار غیر اخلاقی به نفع سازمان بر آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیلگر نمادسازی هویت اخلاقی» به این نتیجه رسیدند که رفتار غیر اخلاقی به نفع سازمان بر حس گناه، حس گناه بر آوای ترویجی، حس گناه بر آوای بازدارنده تأثیر معناداری دارد.

خلیلی و طاهرزاده (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه فلات زدگی شغلی با آوای سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که انواع فلات زدگی شغلی رابطه ی متفاوتی با

^۱- Morrison & Milliken

آوای سازمانی کارکنان داشتند که میزان این رابطه در کارکنان با تحصیلات، سن و جنسیت ارتباطی نداشت. با توجه به اهمیت موضوع لازم است مدیران در جهت تقویت آوای سازمانی، انگیزه‌های لازم را ایجاد کنند.

پورغفاری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر داشته و ارتباط آنان مثبت و معنی‌دار است. همچنین نتایج نشان داد با ارتقای فرهنگ سازمانی آوای بهره‌مند، سودمند و انذار افزایش یافته ولیکن باعث کاهش آوای سازگار می‌شود.

پورغفاری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «موشکافی ابعاد آوای کارکنان در بانک‌های دولتی» به این نتیجه رسیدند که، 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 چالشی‌های 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.

حسینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی» به این نتیجه رسیدند که آوای کارکنان دانشی به تعامل بیشتر با مشتریان، دستیابی به مزیت رقابتی، بهره‌وری و عملکرد بالا در شرکت‌های مربوطه منجر می‌شود. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیریت در بهبود تصمیم‌گیری‌های در رابطه با موانع و چالش‌هایی که کارکنان دانشی در رشد و توسعه شرکت‌هایشان با آن مواجه‌اند کمک کند.

محمدی فاتح، حسینی و نادری (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی در شهر تهران)» به این نتیجه رسیدند که ارزیابی و بهسازی وضعیت موجود تسهیل‌گرهای آوای سازنده کارکنان در سازمان می‌تواند به طور همزمان زمینه را برای بهبود سازمانی فراهم سازد و به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی سازمان نیز مساعدت کند. بدین منظور، ضروری است سازوکارهای مورد نیاز برای شنیده شدن صدای کارکنان و تأثیرگذاری آنها بر تصمیمات سازمانی فعال و بهره‌بردار شوند.

پنگ و وای^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «چگونه و چه زمانی تاثیر رفتاری رهبر، آوای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟» به این نتیجه رسیدند که تمامیت رفتاری رهبر به طور مثبت بر آوای کارکنان، تنها زمانی که ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌ها مورد تاکید قرار می‌گیرند، از طریق جو استقلال تیم تاثیر می‌گذارد. همچنین این نتایج نشان می‌دهند که انسجام رفتاری رهبر همراه با جو استقلال تیمی و ارزش‌های اخلاقی شرکت برای تقویت آوای کارکنان بسیار مهم است.

فیشر و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «آیا رسمی سازی سازمانی، آوا را تسهیل می‌کند و به رفتارهای شهروندی سازمانی کمک می‌کند؟» به این نتیجه رسیدند که رسمی سازی سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی به طور ضعیف در ارتباط است، اما در جایی که عدم اطمینان بالا است، رسمی سازی، آوا را به طور قابل توجهی تسهیل می‌کند و به میزان کم‌تر کمک می‌کند. یافته‌ها به روشن سازی پویایی بین ادراکات هنجارهای سازمانی در سطوح سازمانی و ملی برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند که کارمندان ممکن است در کمک به رفتارهای آوایی دخیل باشند. مفهوم کلیدی این است که مدیران می‌توانند رفتارهای شهروندی سازمانی را از طریق مداخلات رسمی در محیط‌های غیرقطعی پرورش دهند که شناختی هستند.

دیکسون - وودز و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بهبود آوای کارمند در ارتباط با رفتار بدبینانه» به این نتیجه رسیدند که فرهنگی از ترس، سازمان را فرا گرفته بود که همراه با ادراکات گسترده بیهودگی، پرسنل را از صحبت در مورد نگرانی‌ها منع می‌کرد. مشکلات مربوط به آوا در سراسر سازمان گسترده شده است. این مطالعه رویکردی را ارائه می‌دهد که شامل تشخیص و اولویت‌بندی در مراحل است که ممکن است در تغییر نرم‌های مطلوب، تسهیل صدای کارکنان، و بهبود پاسخ سازمانی مفید باشند.

لیو و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «شوخ طبعی وابسته و پرخاشگرانه در رهبری و تاثیرات آن‌ها بر آوای کارمند» به این نتیجه رسیدند که شوخ طبعی وابسته، اثر غیرمستقیم مثبت بر آوای کارمند دارد، در حالی که شوخ طبعی پرخاشگرانه، اثر غیرمستقیم منفی بر آوای کارمند دارد. افسر و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار آوایی کارمند با نقش

¹ - Peng & Wei

² - Dixon-Woods et al

³ - Liu et al

⁴ - Afsar et al

میانجی رهبری تحول آفرین» به این نتیجه رسیدند که کارکنان غیر ملی با سطح بالاتری از اطلاعات فرهنگی به احتمال زیاد رفتارهای آوایی را نمایش می دهند. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین در این نتیجه، نقش میانجی دارد.

هدف اصلی این مطالعه، کمک به افزایش درک آموزش و پرورش دولتی ایران از آوای کارکنان است. وجود چارچوب یا مدلی جامع برای بررسی جوانب گوناگون آوای کارکنان برای آموزش و پرورش دولتی ایران بسیار مفید خواهد بود؛ زیرا چنین مدلی، عوامل شکل دهنده، زمینه ساز، استراتژیها و پیامدهای آوای کارکنان را شناسایی کرده و در یک ساختار مدون سازماندهی می کند و آموزش و پرورش دولتی ایران را قادر می سازد تا با درکی روشن از این عوامل، در مسیر بهبود عملکرد سازمان در حوزه آوای کارکنان گام بردارد.

سوالات تحقیق

- ۱) عوامل علی آوای کارکنان در آموزش و پرورش دولتی ایران کدامند؟
- ۲) عوامل زمینه ای آوای کارکنان در آموزش و پرورش دولتی ایران کدامند؟
- ۳) عوامل مداخله گر آوای کارکنان در آموزش و پرورش دولتی ایران کدامند؟
- ۴) استراتژی های آوای کارکنان در آموزش و پرورش دولتی ایران کدامند؟
- ۵) پیامدهای آوای کارکنان در آموزش و پرورش دولتی ایران کدامند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. نظریه پردازی داده بنیاد، نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در بستری خاص است (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۴). بر این اساس هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران است. محیط پژوهش حاضر، متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی در ایران بوده اند. در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور استفاده شد. بدین منظور افرادی در تحقیق حاضر مورد مصاحبه قرار گرفته اند که در زمینه آوای کارکنان اطلاعات کافی داشته، دارای مقاله و طرح پژوهشی در حوزه آوای سازمانی و آوای کارکنان بوده اند. هم چنین در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری نظری برای نمونه گیری از داده ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد مشارکت کنندگان در این پژوهش، ۱۹ نفر بوده است. داده های پژوهش حاضر بر

مبنای مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع آوری شده اند. در پژوهش حاضر تحلیل داده ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله ای (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۴) صورت گرفته است که شامل سه مرحله ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. هدف از کدگذاری باز، ظهور مفاهیم اولیه است که در نهایت بدنه تجربی نظریه ی ظهور یافته و الگوی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش را شکل می دهد. با بهره گیری از این مفاهیم، مقولات اصلی به دست آمده اند. فرآیند ظهور این مقولات به صورت رفت و برگشت بین داده ها، مفاهیم اولیه و مقولات اولیه ظهور یافته بوده است که در نهایت، مقولاتی ظهور کرده اند که ابعاد و شاخصه های آن غنی است. در این مرحله، اجزاء پارادایم (شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه، راهبردها و پیامدها) شکل گرفته و مفصل بندی شده اند. در پایان این فرآیند، مدل پارادایمی ظهور پیدا کرده است. اما مسئله ی بنیادی، ظهور مقوله ی مرکزی است که در مرحله ی کدگذاری انتخابی اتفاق می افتد. مقوله ی مرکزی به نوعی قلب مدل پارادایمی محسوب می گردد و دارای درجه ای از انتزاع و مرتبط بودن است که روابط همه ی مقولات اصلی با یکدیگر را مفصل بندی می کند و خود، در ارتباط با همه ی مقولات اصلی قرار می گیرد. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. بر این مبنای، مقوله ها شناسایی شده و از طریق مقایسه مداوم بین آن ها ارتباط برقرار شده است. مقایسه ی مداوم به طور ساده، فرآیند مقایسه دائمی آن دسته از موارد داده ها که به عنوان یک مقوله خاص عنوان گذاری شده اند، با سایر موارد موجود در همان مقوله است. در نهایت، مدل پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران ارائه شده است. ارزیابی کیفیت و اعتبار در نظریه ی زمینه ای به منظور اطمینان از صحت یافته ها، درک درست از دیدگاه های مشارکت کنندگان و اطمینان از صحت فرآیندهای کشف نظریه است (کرسول، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته ها، فرآیند کدگذاری، کدها و مقولات به دست آمده و مدل نهایی در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و صاحب نظران دانشگاهی قرار گرفت. از آنها خواسته شده است که کدگذاری انجام شده را مورد ارزیابی قرار بدهند و موارد دارای ابهام را مشخص نمایند. نتیجه این بخش وجود برخی ابهام در کدهای باز و ارتباط با مفاهیم و مقولات اصلی بود که بر مبنای راهنمایی های انجام شده، رفع گردید. علاوه بر روش ذکر شده که بیشتر

ماهیت نظری دارد، به صورت تجربی نیز اعتبار مدل پارادایمی به دست آمده با استفاده از شاخص CVR سنجیده شده است.

به منظور اطمینان از صحت و اعتبار الگوی ارائه شده، از معیارهای چهارگانه اعتبارسنجی پژوهش‌های کیفی شامل اعتبار درونی، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. به منظور تضمین اعتبار درونی^۱، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از مشارکت کنندگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری انجام گردید. یافته‌های پژوهش از طریق بازبینی توسط مشارکت کنندگان^۲ و ارزیابی همتا^۳ با میزان توافق ۰.۸۵، مورد تأیید قرار گرفت. قابلیت انتقال^۴ نتایج با ارائه توصیف جامع از ویژگی‌های نمونه‌گیری هدفمند و نظری محقق شد. قابلیت اتکای^۵ پژوهش از طریق مستندسازی دقیق مراحل^۶ کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی و همچنین محاسبه توافق بین کدگذاران با ضریب ۰.۸۲، تأمین گردید. برای حصول اطمینان از تأییدپذیری^۷، از روش مثلث‌سازی^۸ داده‌ها شامل مصاحبه‌ها، اسناد سازمانی و مشاهدات میدانی استفاده شد. الگوی نهایی با ارزیابی ۱۰ تن از صاحب‌نظران دانشگاهی و محاسبه شاخص روایی محتوا^۹ که مقادیری بالاتر از ۰.۷ را نشان می‌داد، مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. همچنین پایایی^{۱۰} درونی پژوهش با انجام باز کدگذاری ۲۰ درصد از داده‌ها پس از سه ماه و حصول توافق ۸۷ درصدی تأیید شد. این فرآیندهای اعتبارسنجی نشان می‌دهد که الگوی ارائه شده از روایی و پایایی لازم برای کاربرد در نظام آموزش و پرورش ایران برخوردار است.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر داده‌ها در سه مرحله به شرح زیر تحلیل گردید:

در مرحله ی اول، ۲۹۰ کد باز استخراج شد که پس از تعدیل‌های روش شناختی به ۱۴۶ کد باز با مفهوم رسید. بدین معنا که کدهایی که معنای مشترک با هم داشته اند، تبدیل به یک کد واحد شده

¹ - Credibility

² - Member Checking

³ - Peer Debriefing

⁴ - Transferability

⁵ - Dependability

⁶ - Audit Trail

⁷ - Confirmability

⁸ - Triangulation

⁹ - CVR

¹⁰ - Reliability

اند و یا کدهایی که به صورت محدود در داده ها تکرار شده بودند، حذف گردیدند. این کدها و مفاهیم در مرحله ی بعدیِ نردبانِ انتزاع، تبدیل به ۲۴ مقوله ی فرعی و در مرحله ی نهایی تبدیل به ۱۶ مقوله ی اصلی شدند. در جدول شماره (۱) نمونه مفاهیم و مقولات استخراج شده از متن مصاحبه ها آورده شده است. قبل از ورود به تحلیل اصلی پژوهش، نمونه ای از متن مصاحبه های انجام شده و فرایند استخراج کدها و مقولات آورده می شود.

«به نظر من، دلایل متعددی باعث می شود که کارکنان آموزش و پرورش تمایل داشته باشند آزادانه نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کنند. یکی از این دلایل، احساس نیاز به عدالت و برابری در محیط کار است. آن ها دوست دارند احساس کنند که نظراتشان شنیده می شود و در تصمیم گیری ها نقش دارند. همچنین، بسیاری از کارکنان به دنبال فرصت هایی برای رشد شخصی و حرفه ای هستند و بیان آزادانه ایده ها، یکی از راه های رسیدن به این هدف است. علاوه بر این، برقراری ارتباطات قوی با همکاران و مدیران، یکی دیگر از انگیزه های کارکنان برای مشارکت فعال در سازمان است. آن ها دوست دارند احساس کنند که به تیم تعلق دارند و می توانند در بهبود عملکرد سازمان نقش ایفا کنند. در نهایت، بسیاری از افراد به طور طبیعی تمایل دارند که نظرات و احساسات خود را بیان کنند و این تمایل در محیط کاری که به آن ها اجازه بیان آزادانه می دهد، تقویت می شود».

نکته: در این متن، به صورت غیر مستقیم به تمایلات ذکر شده در کدها اشاره شده است. به عنوان مثال، عبارت "احساس نیاز به عدالت و برابری" به کد "تمایل به عدالت و برابری در شغل" اشاره دارد. همچنین، عبارت "فرصت هایی برای رشد شخصی و حرفه ای" و "برقراری ارتباطات قوی" به ترتیب به کدهای "توسعه تمایل به برآورده شدن نیازها و اهداف شخصی" و "تمایل به برقراری روابط عمیق با فرادستان و فرودستان" اشاره دارند.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی مربوط به عوامل علی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱. تمایل به عدالت و برابری در شغل	باز تعریف تقاضاهای شغلی	
۲. تمایل به ابراز وجود		
۳. تمایل به خود تعیین گری		
۴. توسعه تمایل به برآورده شدن نیازها و اهداف شخصی		

تغییر در حوزه منابع انسانی		۵. تمایل به تاثیر گذاری در مسائل سازمانی
		۶. تمایل به دریافت حمایت‌های سازمانی و منافع طرفینی
		۷. تمایل به برقراری روابط عمیق با فرادستان و فرودستان
		۸. تمایل به بیان آزادانه احساسات و افکار
	باز تعریف رضایت شغلی	۹. تمایل به دارا بودن آرامش روان شناختی
		۱۰. گرایش به ارزشهای سطح بالا (استقلال، خود شکوفایی و ...)
		۱۱. عدم تمایل به همراه شدن با استراتژیهای انطباقی و دیکته شده
		۱۲. تمایل به دارا بودن رفاه ذهنی
		۱۳. تمایل به داشتن کار معنادار
		۱۴. تمایل به بیان نگرانیها و ترسهای ناشی از کار و حرفه
	تغییر در نقشهای شغلی	۱۵. تغییر از نقش پذیرندگی به پرسشگری
		۱۶. تغییر از نقش پیرو مستقل به پیرو فعال
		۱۷. تبدیل کارکنان به سهامداران و ذی نفعان سازمانی
تغییرات محیطی - شغلی	انسداد شغلی	۱۸. گرانباری شغلی
		۱۹. غیر قابل انعطاف بودن شغل
		۲۰. نقض قراردادهای روان شناختی
		۲۱. وجود انتظارات متعارض
		۲۲. فقدان ثبات و پایداری رویه ای
		۲۳. احساس غرقگی منفی در کار
		۲۴. تشویش ذهنی ناشی از کار
		۲۵. سیاست زدگی فضای کار

	انسداد محیطی	۲۶. محیط کار به شدت قانون مدار
		۲۷. فقدان انطباق محیط کار با ارزشهای شخصی
		۲۸. کثرت وقایع محیطی تولید کننده بحران
		۲۹. تغییرات بدون برنامه و نابهنگام

جدول ۲. مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی مربوط به عوامل مداخله گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل فرهنگی - اجتماعی	تغییر در انتظارات اجتماع از مدرسه	۳۰. تمایل والدین به تاثیر گذاری مدرسه در اجتماع
		۳۱. تمایل به وجود تفکر انتقادی
		۳۲. اعتقاد به نقش معلمان و مدیران در تصمیم سازی
		۳۳. رشد رویکردهای چند صدایی در جامعه
	تغییر فرهنگ عمومی	۳۴. تمایل جامعه به افشای اطلاعات از طریق آوا
		۳۵. رشد رویکردهای مطالبه گرایانه
		۳۶. رشد احساس مسئولیت اجتماعی
		۳۷. رشد رویکردهای اصلاح طلبانه
		۳۸. رشد رویکرد پاسخگویی اجتماعی
		۳۹. تغییر رویکردهای ابزار گرایانه و محدود گرایی
		۴۰. رشد رویکردهای پرسشگری و تفکر انتقادی
		۴۱. رشد و توسعه رویکردهای تهاجمی
ارتباطات و شبکه سازی	شبکه سازی درون سازمانی	۴۲. ارتباط با همگنان خود در سازمان
		۴۳. شبکه ارتباطات غیر رسمی سازمانی
		۴۴. عضویت در شبکه های اجتماعی درون سازمانی
		۴۵. جلسات کاری و نشستها

	شبکه برون سازمانی	۴۶. ارتباط با سایر همکاران در سازمانهای مشابه
		۴۷. اطلاع از مزایا و خدمات به کارکنان سایر سازمانها
		۴۸. اطلاع از وضعیت شغلی سایر کارکنان سازمانها
		۴۹. آگاهی از فرهنگ سازمانی سایر سازمانها
		۵۰. عضویت در شبکه های اجتماعی

جدول ۳. مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی مربوط به عوامل زمینه ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
تغییرات رهبری	رشد پاسخگویی رهبران	۵۱. ارایه بازخورد به کارکنان
		۵۲. گوش دادن فعال به کارکنان
		۵۳. اقدام بر اساس پیشنهادات کارکنان
		۵۴. نسبت دادن موفقیتها و تلاشها به همه کارکنان
		۵۵. تمایل به حل مشکلات کارکنان
	تغییرات نگرشی - ارزشی	۵۶. تعهد به بهبود مستمر
		۵۷. ارزش قایل شدن برای آوای کارکنان
		۵۸. توجه به نظرات کارکنان به عنوان منبع ایده
		۵۹. برخورداری از هوش شرافت
		۶۰. تمایل به ایجاد حس تعلق در کارکنان
		۶۱. تمایل به همسو شدن کارکنان با اهداف سازمانی
		۶۲. به رسمیت شناختن مشارکت کارکنان
سیمای سازمانی	تغییر فرهنگ سازمانی	۶۳. رشد فرهنگ مشارکتی
		۶۴. کاهش فاصله قدرت در سازمان
		۶۵. اهمیت قایل شدن برای تنوع و تکثر
		۶۶. استقبال از دیدگاههای متنوع

	تمایل به بقا و مانایی	۶۷. ارزش قابل شدن برای تجارب کارکنان
		۶۸. بررسی منظم عملکرد کارکنان
		۶۹. فراهم نمودن شرایط رشد و توسعه
		۷۰. ایجاد انگیزه برای حرکت در نردبان شغلی
		۷۱. تمایل به شهرت سازمانی
		۷۲. جذب استعداد های برتر به آموزش و پرورش
		۷۳. ایجاد تصویر سازمانی مثبت از مدرسه
		۷۴. وجود مکانیسم های قوی برای توسعه فردی

جدول ۴. مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی مربوط به استراتژی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۷۵. ایجاد فرهنگ باز	توسعه فرهنگ مبتنی بر آوا	راهبردهای رشد
۷۶. توسعه فرهنگ مشارکتی		
۷۷. توسعه فرهنگ مشورتی		
۷۸. توسعه فرهنگ انعطاف		
۷۹. تقویت فرهنگ همدلی و هم افزایی		
۸۰. تدارک جلسات انفرادی با کارکنان	تقویت رابطه رهبر - عضو	
۸۱. ارایه بازخورد از عملکرد فردی		
۸۲. اتخاذ سیاست درهای باز		
۸۳. تشکیل جلسات مذاکره		
۸۴. تهیه پلتفرمهای دیجیتال	راهبردهای سخت افزاری	استراتژیهای ساختاری
۸۵. توسعه سیستم تصمیم گیری بر اساس ایده		
۸۶. تدارک قوانین حفاظت از داده		
۸۷. تصمیم گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل روند		
۸۸. تهیه خبرنامه های داخلی		
۸۹. تدارک سیستمهای نظر سنجی ناشناس		

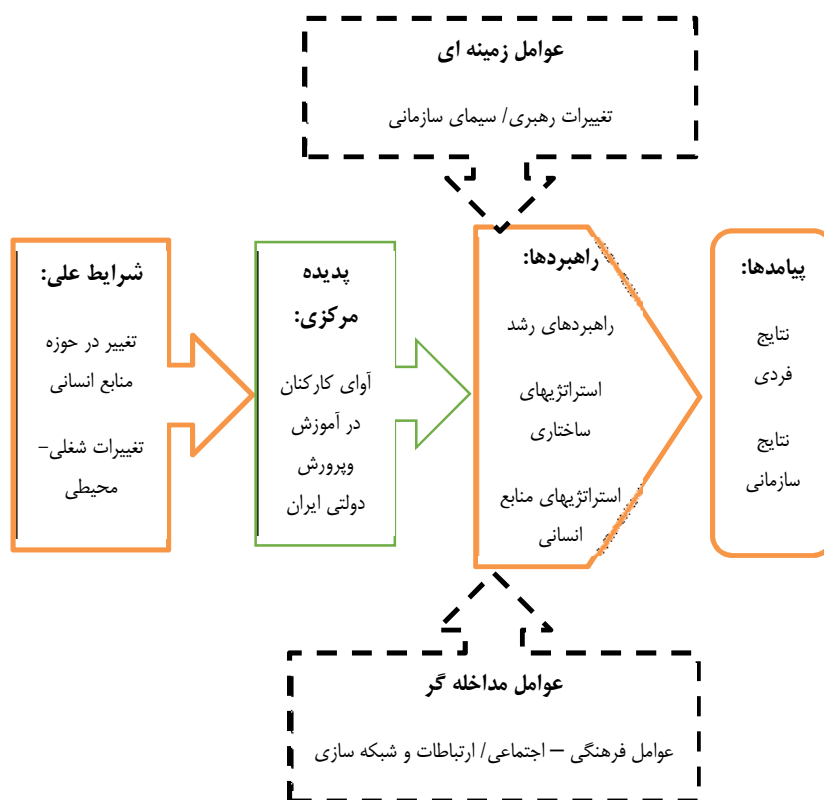
	توسعه سیستمهای دریافت ایده	۹۰. طراحی پرسشنامه های نظر خواهی
		۹۱. طراحی تریبونهای آزاد
		۹۲. تدارک صندوق پیشنهادات
		۹۳. طراحی سیستمهای نظر سنجی پس از رویداد خاص
		۹۴. تدارک جلسات بحث آزاد
		۹۵. طراحی سیستمهای ثبت ایده
استراتژیهای منابع انسانی	استراتژیهای حمایتی	۹۶. ایجاد جو اعتماد در سازمان
		۹۷. تشکیل گروههای کانونی از کارکنان
		۹۸. تجلیل و قدردانی از کارکنان ایده آرا و منتقد
		۹۹. ایجاد کمیته ها و اتحادیه های کاری
		۱۰۰. پرداخت پاداش بر اساس مشارکت
		۱۰۱. کاهش فشارهای هنجاری بر کارکنان
		۱۰۲. عدم قضاوت کارکنان صاحب رای
		۱۰۳. پرهیز از ایجاد جو ناامنی و میج گیری
	استراتژیهای متعهدانه	۱۰۴. تعهد به اصلاح خطا و اشتباه
		۱۰۵. تعهد به عدم نقض قراردادهای روان شناختی
		۱۰۶. پرهیز از اتخاذ رویکردهای سوگیرانه و معاضدت آمیز
		۱۰۷. پرهیز از ایجاد تعارض و کشمکش سازمانی
		۱۰۸. پرهیز از قضاوت ناعادلانه
		۱۰۹. تعهد به تساهل و رواداری

جدول ۵. مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی مربوط به پیامدها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱۱۰. القا کفایت‌مندی به کارکنان	احساس ارزشمندی	نتایج فردی
۱۱۱. در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مهمترین منبع سازمانی		
۱۱۲. تلقین حس مالکیت سازمانی		
۱۱۳. در نظر گرفتن کارکنان به عنوان سهامداران سازمانی		
۱۱۴. شخصیت بخشی به کارکنان		
۱۱۵. افزایش سلامت روانی کارکنان	ارتقاء بهزیستی	
۱۱۶. کاهش فرسودگی شغلی		
۱۱۷. احساس ایمنی		
۱۱۸. افزایش رفاه ذهنی و نشاط		
۱۱۹. اعتماد آفرینی		
۱۲۰. افزایش تاب آوری کارکنان		
۱۲۱. بهره مندی از خرد جمعی	ارتقاء هوش سازمانی	نتایج سازمانی
۱۲۲. بهره مندی از پتانسیل درونی کارکنان		
۱۲۳. کاهش تعارضات درون سازمانی		
۱۲۴. کاهش بی تفاوتی سازمانی		
۱۲۵. القاء حس مسئولیت پذیری به کارکنان		
۱۲۶. آشنایی با خزانه استعداد سازمانی		
۱۲۷. شناسایی زود هنگام مشکلات و انجام اقدامات پیشگیرانه	ارتقاء سلامت سازمانی	
۱۲۸. رشد سازگاری و انطباق پذیری کارکنان با روندهای نو ظهور		
۱۲۹. بهبود مستمر سازمانی		
۱۳۰. تقویت کار تیمی		

		۱۳۱. جلوگیری از بیماریهای سازمانی (بی تفاوتی، کم خونی و...)
		۱۳۲. کاهش رفتارهای انحرافی
	رشد و توسعه سازمانی	۱۳۳. حفظ و توسعه پویایی سازمانی
		۱۳۴. تنوع خدمات و کیفیت بخشی
		۱۳۵. جلوگیری از کژکاری سازمانی
		۱۳۶. ارتقاء یکپارچگی سازمانی
		۱۳۷. ارتقا مسئولیت پذیری
		۱۳۸. مدیریت هزینه ها و منابع
		۱۳۹. افزایش انعطاف پذیری سازمانی
		۱۴۰. ارتقا تعاملات سازنده
		۱۴۱. افزایش بسط انتخاب های سازمانی
		۱۴۲. افزایش وفاداری سازمانی
		۱۴۳. افزایش همبستگی با سازمان متبوع
		۱۴۴. رشد همکاری های پایدار
		۱۴۵. ارتقا برابری فرصت ها
		۱۴۶. افزایش دلبستگی سازمانی

در نهایت ارائه الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران به به شرح نمودار یک استخراج و ارائه شد.



نمودار ۱. الگوی پارادایمی آوای کارکنان در آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی پارادایمی آوای کارکنان در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران، از طریق روش نظریه داده‌بنیاد، به شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهنده این پدیده و تعاملات بین آنها پرداخت. یافته‌ها نشان داد که آوای کارکنان در این بافت، حاصل تعامل پویای عوامل ساختاری، فرهنگی، و روان‌شناختی است که در ذیل پنج مؤلفه اصلی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها قابل تحلیل است. در ادامه، با تمرکز بر تبیین مکانیسم‌های اثرگذاری و ارتباط یافته‌ها با ادبیات پیشین، به بازخوانی انتقادی نتایج می‌پردازیم.

عوامل علی‌شناسایی شده، شامل بازتعریف نقش‌های شغلی و کاهش موانع اداری، نشان می‌دهد که تحولات در حوزه منابع انسانی، پیش‌نیاز اساسی برای ایجاد بستر امن جهت بیان نظرات کارکنان است. این یافته با مطالعات موریسون (۲۰۱۴) همسوست که بر نقش «کاهش سلسله مراتب قدرت» در تسهیل آوای کارکنان تأکید دارد. برای مثال، بازتعریف نقش معلمان از «اجرای دستورات» به «مشارکت در تصمیم‌سازی»، نه تنها حس مالکیت سازمانی را تقویت می‌کند، بلکه انگیزه آنان را برای ارائه ایده‌های نو افزایش می‌دهد. داده‌های مصاحبه‌ها نیز تأیید می‌کنند که کارکنان در صورت احساس تأثیرگذاری بر فرایندهای سازمانی، تمایل بیشتری به بیان فعالانه نظرات خود دارند. این مکانیسم، بازتابی از نظریه «تعهد سازمانی» (آلن و مایر، ۱۹۹۰) است که بر ارتباط بین مشارکت و وفاداری کارکنان تأکید می‌کند.

عوامل زمینه‌ای نظیر رشد مطالبه‌گری اجتماعی و تغییرات در سبک رهبری، نشان‌دهنده تأثیرپذیری آوای کارکنان از تحولات کلان جامعه است. به‌عنوان نمونه، افزایش انتظارات جامعه از نظام آموزشی برای پاسخگویی و شفافیت، کارکنان را ترغیب می‌کند تا نظرات خود را در جهت بهبود فرایندها بیان کنند. این یافته با پژوهش پورغفاری و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد که بر رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی مشارکتی و آوای کارکنان تأکید می‌کنند. با این حال، داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در بافت ایران، همزیستی پارادوکسیکال آوا و سکوت سازمانی وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان به دلیل ترس از تبعات منفی (مانند انتقام مدیریت یا برچسب‌خوری)، ترجیح می‌دهند نارضایتی‌ها را عمدتاً در شبکه‌های غیررسمی و خارج از چارچوب‌های ساختاری مطرح کنند. این نتیجه، تفاوت چشمگیر با مدل‌های غربی (موریسون، ۲۰۱۴) دارد که آوا و سکوت را دو قطب متضاد می‌دانند و نیاز به توسعه چارچوب‌های بومی شده را آشکار می‌سازد.

شبکه‌سازی درون سازمانی (مانند تشکیل جلسات کاری و گروه‌های کاری) و برون سازمانی (ارتباط با همکاران در سازمان‌های مشابه)، به عنوان عوامل مداخله‌گر، نقش کلیدی در تقویت آوای کارکنان ایفا می‌کنند. این یافته‌ها از پژوهش لیو و همکاران (۲۰۱۹) حمایت می‌کند که بر اهمیت ارتباطات افقی در کاهش سکوت سازمانی تأکید دارند. به عنوان مثال، عضویت معلمان در شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای، امکان تبادل تجربیات و الهام بخشی برای بیان نظرات را فراهم می‌سازد.

راهبردهای شناسایی شده، نظیر ایجاد جلسات بحث آزاد و طراحی سیستم‌های نظرخواهی ناشناس، نشان می‌دهد که کاهش ریسک ابراز نظرات انتقادی، نقش کلیدی در تقویت آوای کارکنان دارد. این یافته با پژوهش پنگ و وای (۲۰۱۹) همسو است که بر اهمیت «جو امن روانی» در تسهیل صدای کارکنان تأکید می‌کنند. برای مثال، اجرای سیستم پیشنهادات ناشناس در مدارس، به معلمان اجازه می‌دهد بدون ترس از قضاوت، مشکلات ساختاری (مانند بوروکراسی اداری) را مطرح کنند. همچنین، راهبرد پرداخت پاداش مبتنی بر مشارکت، بازتابی از نظریه «تبادل اجتماعی» است که بر رابطه دوسویه بین حمایت سازمانی و رفتارهای فراتر از نقش کارکنان تأکید دارد.

پيامدهای شناسایی شده در این پژوهش، مانند احساس ارزشمندی کارکنان و کاهش تعارضات درون‌سازمانی، مستقیماً از داده‌های میدانی استخراج شده‌اند و نیاز به استناد به ادبیات خارج از چارچوب پژوهش ندارند. برای مثال، کاهش تعارضات، ناشی از شفاف‌سازی انتظارات و کاهش سوء تفاهم‌هاست که خود محصول گفت‌وگوی مستمر بین مدیران و کارکنان است. این نتیجه با مطالعه حسینی و همکاران (۱۴۰۰) هماهنگی دارد که آوای کارکنان دانشی را عاملی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌دانند.

محدودیت اصلی این پژوهش، تمرکز جغرافیایی بر نمونه‌های آموزش و پرورش و اتکای صرف به روش کیفی است که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. همچنین، بررسی تأثیر متغیرهای زمینه‌ای مانند تجربه کاری، جنسیت، و جایگاه سلسله‌مراتبی بر آوای کارکنان، به درک جامع‌تری از این پدیده کمک خواهد کرد.

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، چارچوبی نظام‌مند برای درک پویایی‌های آوای کارکنان در بافت آموزش و پرورش ایران فراهم می‌کند. این الگو به مدیران کمک می‌کند تا با بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی (مانند کاهش بوروکراسی، تقویت سیستم‌های بازخورد، و ایجاد فرهنگ مشارکتی)، بستر لازم برای بیان آزادانه نظرات کارکنان را فراهم کنند. از سوی دیگر، پژوهشگران می‌توانند از این الگو به عنوان پایه‌ای برای بررسی تعاملات پیچیده بین آوا و سکوت سازمانی در سایر بافت‌های غیرغربی استفاده کنند. در نهایت، این مطالعه گامی اساسی در جهت تبدیل نظام آموزشی به سازمانی یادگیرنده و پاسخگو است که نه تنها به بهبود عملکرد درونی می‌انجامد، بلکه نقش محوری در تحولات اجتماعی گسترده‌تر ایفا می‌کند.

اگر چه این پژوهش تأییدکننده بسیاری از یافته های جهانی (مانند نقش فرهنگ مشارکتی) است، اما تفاوت های کلیدی نیز دارد. برخلاف مدل های غربی که آوا و سکوت سازمانی را دو قطب متضاد می دانند (موریسون، ۲۰۱۴)، در بافت ایران، این دو پدیده ممکن است همزیستی داشته باشند. برای نمونه، کارکنان به دلیل ترس از تبعات منفی (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷)، ترجیح می دهند نارضایتی ها را در شبکه های غیررسمی و خارج از چارچوب های ساختاری مطرح کنند، در حالی که در محیط های رسمی سکوت پیشه می کنند. این پارادوکس، نیاز به توسعه مدل های بومی شده آوا-سکوت را آشکار می سازد.

منابع

- ارمندئی، مریم. وزیری، مژده. عدلی، فریبا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان، **اندیشه های نوین تربیتی**، (۱۲): ۱۱۵-۱۴۴.
- الیاسی، قاسم. امیرتاش، علی محمد. صفانیا، علی محمد (۱۳۹۷). تبیین تاثیر هویت سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی با تاکید بر نقش میانجی آوای سازمانی، **مدیریت بهره وری**، (۱): ۴۷-۱۸۹-۲۱۱.
- پورغفاری، سید رضا. منظری توکلی، علیرضا. سلاجقه، سنجر. دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)، **مدیریت سازمان های دولتی**، (۳۹): ۲۷-۴۰.
- پورغفاری، سید رضا. منظری توکلی، علیرضا. سلاجقه، سنجر. دهقانی سلطانی، مهدی. ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی. (۱۴۰۱). موشکافی ابعاد آوای کارکنان در بانک های دولتی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)، **پژوهش های مدیریت عمومی**، (۵۸): ۱۵-۲۰۹-۲۳۲.
- تنهایی، محمد حسن. نصرافهانی، علی. نیلی پور طباطبایی، سید اکبر. اخوان صراف، احمد رضا. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه: شهرداری اصفهان، **جامعه شناسی کاربردی**، (۴): ۱۴۷-۱۶۶.
- جانباز، الیاس. عارف، معصومه (۱۴۰۳). تاثیر رفتار غیراخلاقی به نفع سازمان بر آوای کارکنان با تاکید بر نقش تعدیلگر نمادسازی هویت اخلاقی (مورد مطالعه: شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان خراسان)، **مدیریت، حسابداری و اقتصاد**، (۱): ۳۵-۴۶.

حسن زاده، محمدصادق. باقرزاده خداشهری، راضیه. اکرادی، احسان. (۱۳۹۵) تأثیر رفتارهای ادراک شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان سازمان فنی و حرفه ای استان گیلان، **پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی**، ۳(۹): ۲۷-۴۴.

حسینی، الهه. سعیدا اردکانی، سعید. سبک رو، مهدی. الحسینی المدرسی، سید مهدی (۱۴۰۰). طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی (مطالعه موردی: شرکت های دانش بنیان فناوری اطلاعات)، **مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۹ (۴): ۶۵۵-۶۸۲.

خلیلی، عبدالجواد. طاهرزاده، جلال (۱۴۰۲). رابطه فلات زدگی شغلی با آوای سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش، **جامعه شناسی آموزش و پرورش**، ۹(۱): ۱۵۹-۱۶۸.

طبرسا، غلامعلی. شکوهیار، سجاد. الفت، محمد (۱۳۹۷). تأثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجی گری شبکه های اجتماعی و تعهد سازمانی، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۲(۱۰): ۳۱۱-۳۳۲.

محمدی فاتح اصغر، حسینی سید حسن، نادى حمیدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان های دولتی ایران (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی در شهر تهران)، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۱۱ (۴): ۹۵-۱۱۸.

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.

Chamberlin, M. , Newton, D. W. , & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. **Personnel Psychology**, 70(1), 11-71.

Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2014). **Basics of qualitative research**. Sage. Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative. **Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall**. (pp. 146-166).

Dixon-Woods, M., Campbell, A., Martin, G., Willars, J., Tarrant, C., Aveling, E. L., Sutcliffe, K., Clements, J., Carlstrom, M., & Pronovost, P. (2019). Improving Employee Voice About Transgressive or Disruptive Behavior: A Case Study. **Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges**, 94(4), 579-585.

Fischer, R. , Ferreira, M. C. , Van Meurs, N. , Gok, K. , Jiang, D. Y. , Fontaine, J. R. , . . . & Hassan, A. (2019). Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. **Journal of International Business Studies**, 50(1), 125-134.

Kulkarni, S. P. (2010). Sustaining the equality of employee voice: a dynamic capability. **International Journal of Organizational Analysis**, 18(4), 442-465.

- Liu, F. , Chow, I. H. S. , Gong, Y. , & Huang, M. (2019). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. **Review of Managerial Science**, 16: 1-19.
- Mauro, T. R. (2016). **A systematic review of employee voice behavior and its effect on managerial controlled outcomes** (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.** 1(1), 173-197.
- Park, J. Y. , & Nawakitphaitoon, K. (2018). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. **Human Resource Management Journal**, 28(1), 14-30.
- Peng, H. , & Wei, F. (2019). How and When Does Leader Behavioral Integrity Influence Employee Voice? The Roles of Team Independence Climate and Corporate Ethical Values. **Journal of Business Ethics**, 1-17.
- Ruck, K. , Welch, M. , & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. **Public Relations Review**, 43(5), 904-914.
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(1), 85-96.

Presenting a Paradigmatic Model of Employee Voice in the Iranian Public Education System

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 1, Spring 2025, No.71

Presenting a Paradigmatic Model of Employee Voice in the Iranian Public Education System

sayed mostafa Banitaba jashveqani¹, badri Shahtalebi², Mohammad Ali Nadi³

Abstract:

Purpose: This study aimed to develop a paradigmatic model of employee voice within the Iranian public education system.

Method: Employing a qualitative approach and grounded theory design, the research engaged experts and specialists in Iran's education system and educational management. Participants were selected through criterion-based purposive sampling, supplemented by theoretical sampling to achieve theoretical saturation. Data collection involved semi-structured interviews, with theoretical saturation reached after interviewing 19 participants.

Findings: In the present study, to show the paradigmatic pattern of employee voice in the Iranian public education system, 146 concepts, 24 subcategories, and 11 main categories were identified. The titles of the main categories extracted were: changes in the field of human resources, job-environmental changes; leadership changes, organizational image; cultural-social factors, communication and networking; growth strategies, structural strategies, human resource strategies; individual results, organizational results.

Conclusion: The proposed model offers a systematic framework for understanding the dynamics of employee voice in Iran's public education system. To foster a safe environment for employees to express their perspectives, policymakers and administrators should reduce bureaucratic barriers, strengthen participatory culture, and implement structured feedback mechanisms. Future research should explore the influence of variables such as gender and work experience across more diverse samples.

Keywords: Employee voice, Causal factors, Intervening factors, Contextual factors, Strategies, Outcomes.

¹- Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
s.banitabajashveqani@iau.ac.ir

²- Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
(Corresponding author) bshahtalebi@iau.ac.ir

³- Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
nadi1297@iau.ac.ir