



بررسی آوای سازمانی کارکنان از دیدگاه اسلام

قربانعلی کاظمی^۱

چکیده

در عرصه کنونی که شرایط و محیط کسب و کار به شدت در حال تغییر می باشد، مدیران برای موفقیت در این عرصه متلاطم نیاز به اطلاعات، پیشنهادهای راه کارهای کارمندان هستند. اما کارمندان همیشه اظهار نظر نمی کنند. آن‌ها با شرایطی مواجه می شوند که باید تصمیم بگیرند که صحبت کنند یا سکوت کنند. این در حالی است که آن‌ها اطلاعات و فکرهای سودمندی دارند. بسیاری از کارکنان حقایقی در مورد مشکلات اساسی سازمانی می دانند در حالی که آن‌ها جرئت انتقال مشکلات را به مافوق شان ندارند.

هدف از پژوهش حاضر بررسی و تحلیل آوای سازمانی کارکنان با رویکرد اسلامی می باشد که باروش کتابخانه‌ای به صورت توصیفی- تحلیلی انجام شده است و عواملی که در بروز ایده‌ها و نظرات کارکنان تأثیرگذار است با استفاده از آموزه‌های اسلامی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می دهد که بر خلاف تصور بسیاری که آوای کارکنان از نظر آن‌ها مهم نیست یا پیامدهای منفی برای سازمان، کارکنان و خود فرد ندارد، از نگاه اسلامی، آوای سازمانی دارای معیارها و شرایطی است که با رعایت آن شرایط، پیامدهای مثبت زیادی برای فرد، سازمان، و گروه‌های کاری دارد.

کلید واژه ها: آوا، آوای کارکنان، سازمان، عوامل مؤثر بر آوا، اسلام

۱. دانشجوی دکتری قرآن و علوم، گرایش مدیریت. ali.kazemi1283@yahoo.com

مقدمه

به منظور دستیابی به اهداف سازمانی لازم است روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون‌داد سازمان بیان نمایند. اگر زبان‌ها به حرکت درنیایند و عقاید و افکار کارکنان در راستای فعالیت سازمان ابراز نشوند، دانشی برای سازمان تولید نمی‌شود. زبان، ابزار تعامل انسان‌ها در سازمان‌ها است. وقتی سکوت، فضای سازمانی را فرا می‌گیرد، رکود و سستی در شبکه‌های فیزیکی و اجتماعی آن رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۱).

اسکلوسر و زولین (۲۰۱۲) معتقد است در دنیای متغیر امروز، سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که نظرشان را در مورد از بین بردن فرهنگ سکوت بیان کنند. هم‌چنین افراد، سازمان‌هایی را برای کار کردن انتخاب می‌کنند که امکان اظهارنظر را برای کارکنان فراهم کرده باشند. در سازمان‌هایی که در آن‌ها فرهنگ سکوت وجود ندارد هم کارمندان و هم مدیران در سطح بالایی از انگیزش و رضایت شغلی قرار دارند. بدین ترتیب، امروزه در ادبیات مدیریت مفهومی به نام آوای سازمانی^۱ یا آوای کارمند^۲ مطرح شده و بسیار مورد استقبال قرار گرفته است.

با توجه به این که موضوع «آوای سازمانی» در جوامع علمی و سازمانی موضوعی جدید به شمار می‌آید، این پژوهش به دنبال آن است تا با مرور تاریخچه و ادبیات آوای سازمانی کارکنان، مفهوم آوای سازمانی را تعریف و تبیین نموده، انواع مختلف و انگیزه‌های متفاوت افراد در ارائه هر یک از آن‌ها را بررسی نماید، تا بتواند عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی مؤثر در بروز آوای سازمانی و پیامدهای ناشی از آن را در سازمان شناسایی، دسته‌بندی و در نهایت راه‌کارهایی برای بروز و اظهار آوای

1. Organizational Voice

2. Voice employee



کارکنان ارائه نماید. از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۹).

تعریف و مفهوم آوای کارکنان

«آوا» مخفف آواز در لغت به معنای آواز، بانگ، آهنگ و صوت آمده است (فرهنگ عمید، ۱۳۷۸: ۵۹). در لغت‌نامه دهخدا نیز واژه «آوا» (ا) مخفف آواز، به معنای آواز، بانگ، ندا (صدا)، آوازه و صوت، آمده است (لغت‌نامه دهخدا، ۱۳۷۷، جلد ۱: ۲۲۹). در قرآن کریم واژه آوا نیامده اما واژه‌های، «شوری (شوری/۳۸)»، «تعاون» (مائده/۲)، «صوت» در سه سوره از قرآن کریم که با تکرار در مجموع شش بار در قرآن کریم آمده است^۱. و مترادف واژه «صوت» واژه «ندا» نیز با مشتقات‌شان هفت بار در قرآن کریم آمده است که هر دو واژه به معنای صدا می‌باشد.^۲

اما در اصطلاح مفهوم «آوا» یا «صدای سازمانی» به این معنی است که کارکنان آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. از این رو صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۳). در ادبیات سازمانی از واژه «آوا» تعاریف متعدد و در عین حال متفاوتی ارائه شده است. اما این تعاریف‌ها دارای ویژگی‌های

۱. واژه صوت در سوره‌های: اسراء آیه ۶۴، حجرات آیه ۲، لقمان آیه ۱۹ آمده است که در آیه ۲ حجرات دوبار و در آیه ۱۹ لقمان سه بار تکرار شده است.

2. <http://www.parsquran.com/data/word.php?user=far&quantity>

مشترک و اساسی است. اولین ویژگی مشترک این است که مفهوم «آوا»، بیانی کلامی است که یک پیام را از فرستنده به گیرنده انتقال می‌دهد. دومین ویژگی این است که «آوا» به عنوان یک رفتار بصیرتی (احتیاطی) تعریف شده است. بدین معنی که ابراز ایده‌ها و دیدگاه‌ها در شرح شغل فرد نیامده است یا مورد درخواست سازمان یا مدیریت نیست، هرچند می‌تواند این درخواست از طرف مدیریت یا سرپرستان صورت بگیرد تا ایده‌های شان را در راستای چگونگی فعالیت‌های سازمان اظهار نمایند (C. Van Dyne, & McLean Parks, 1995, p. 215).

سومین ویژگی این است که مفهوم «آوا» با قصد سازندگی می‌باشد. هدفش بهبود و تغییرات مثبت است، نه این که گلایه و شکایت باشد. در همین راستا ونداین، کامینگ و پارک (۱۹۹۵) آوا را در چارچوب فرانتشی "چالشی / ترویجی" طبقه‌بندی کرده‌اند. چالشی به این معناست که بر تغییر وضع موجود تمرکز دارد، در حالی که ترویجی به این معناست که با هدف سازندگی می‌باشد نه تخریب. هم‌چنین آوا می‌تواند به عنوان یک نوع رفتار پیشرو در نظر گرفته شود. رفتارهای پیشرو رفتارهایی هستند که ابتکاری (خودآغاز)، آینده محور، و با هدف بهبود وضعیت یا بهبود خود شخص می‌باشد. اگرچه دانش‌مندان آوا، رفتار پیشرو را به روشنی تعریف نکرده‌اند، اما انجام این کار ارزشمند است (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۲). در این جا به برخی از مهم‌ترین تعریف‌های موجود در رابطه با «آوای کارکنان» اشاره می‌شود.

۱. ونداین و لی‌پین (۱۹۹۸) به نقل از خرازیان و همکاران (۱۳۹۳)، رفتار پیشرو که بر بیان انتقاد سازنده تأکید دارد و بیشتر با نیت بهبود است تا انتقاد صرف. بیان پیش‌نهادهای نوآورانه برای تغییر و توصیه برای تعدیل فرایندهای استاندارد حتی در زمانی که دیگران مخالف‌اند (L. Van Dyne, & LePine, J.A, 1998).



۲. تنگی‌الاولو رامنوجام (Tangirala, 2008)، اظهارات چالشی اما سازنده کارمندان، که شامل نظرات، نگرانی‌ها، و ایده‌هایی درباره مسائل کاری می‌شود (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۳).

۳. برخی از محققان رفتار سازمانی، آوای سازمانی را به معنای گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راه کارها و پیش‌نهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد. پژوهش‌گران دیگری نیز آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای معرفی می‌کنند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد (درخشان، ۱۳۹۶: ۳۸).

از تعاریف فوق معلوم می‌شود آوا محتوای گسترده‌ای دارد. پیامی که از طریق آوا منتقل می‌شود می‌تواند درباره یک راه بهبود باشد، یا یک مشکل کاری یا سازمانی، یک وضعیت ناعادلانه یا سوءرفتار، یک موضوع استراتژیک مهم، یا یک نظری که با دیدگاه‌های دیگران متفاوت است (Milliken, 2003, p. 1455). بر اساس تعاریف مختلفی که در ادبیات وجود دارد، می‌توان تعریف جامع‌تری ارائه داد که شامل تمام ویژگی‌های که مفهوم «آوا» در بردارد، بشود. این تعریف عبارتند از: بیان بصیرتی ایده‌ها، پیش‌نهادها، نگرانی‌ها و نظرات درباره مسائل کاری با هدف بهبود سازمانی یا واحد کاری (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۲).

در فرهنگ اسلام و آموزه‌های اسلامی، مشارکت، مشاوره و تعاون به منظور شنیده شدن صدای کارکنان و برای جلوگیری از استبداد و خودمحوری و نیز دست یازیدن به افکار و اندیشه‌های دیگران و در نهایت کسب اندیشه‌های بهتر و بالاتر در راستای بهره‌وری هرچه بیشتری سازمان‌هاست. از سوی دیگر، هر اظهار نظری از نظر اسلام نیز قابل قبول نیست؛ زیرا بعضی اظهارنظرها، ممکن است سازمان را دچار مشکلات نموده و آن را از حالت عادی خارج کند و اختلالی در نظم سازمان ایجاد نماید که



خود بزرگ‌ترین مشکل می‌شود. بلکه آوای کارکنان زمانی ارزش دارد که صواب و صلاحی در آن باشد (منطقی و حمزه‌خانی، ۱۳۹۳: ۱۰۳).

در آموزه‌های اسلامی (قرآن و سنت)، واژه «آوا» ضمن تفاوت معنایی، با واژه‌های مشارکت، مشوره، تعاون، تعامل، ارتباط و درگیر شدن در کار و فعالیت‌های سازمانی در ارتباط است، چرا که در هر حال اظهار نظر و تعامل کارکنان با مدیریت یا سرپرستان، در قالب واژه‌های فوق، قابل تبیین و بررسی است. بنابراین، اگر بخواهیم آوای سازمانی کارکنان را از منظر اسلام تعریف کنیم می‌توان این گونه تعریف کرد: آوای سازمانی عبارتند از: «بیان صادقانه‌ای ایده‌ها، نظرات و مسائلی مربوط به سازمان از روی مسؤلیت‌پذیری و تعهد، صرفاً با هدف بهبود بخشیدن فعالیت‌های سازمانی به دور از هرگونه تعصب، توهین، سوء قصد یا اهدافی دیگری باشد». براساس این تعریف هر آوایی مطلوب نیست، بلکه آوایی مطلوب است که صادقانه و از روی مسؤلیت‌پذیری و تعهد باشد و به حال سازمان و فعالیت‌های سازمانی مفید باشد. از این رو، اظهار ایده‌ها و نظراتی که از روی تعصب، توهین و تحقیر (خود و دیگران) باشد یا با سوء استفاده از این طریق در سازمان مشکل و اختلال ایجاد نماید، از نگاه اسلام و آموزه‌های دینی، مطلوب نیست.

اهمیت و ضرورت

در عصر حاضر گوش دادن به «آوای کارکنان» برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی باشد، و از طرف دیگر منعکس‌کننده علایق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد. زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی را در راستای بهبود بخشیدن فعالیت‌های سازمانی ایجاد می‌کنند، با بیان آن‌ها مدیریت و سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد. سازمان‌ها با داشتن چنین نیروهای می‌توانند از مزایای بسیاری برخوردار شوند. در واقع داشتن نیروی انسانی که نسبت به سازمان حساس و متعهد باشد و



تلاش نمایند با ایده‌های خود برای سازمان مفید باشد، مطلوب هر سازمانی در عصر پیچیده‌ای کنونی است (اسماعیل زاده، ۱۳۹۲: ۷۳).

علیرغم وجود این واقعیت که آوای کارمندان به صورت پدیده‌ای شایع در سازمان‌ها در آمده است، اما مفهومی است که چندان شناخته نشده و تحقیقات علمی کمی بر روی آن صورت گرفته است. نظر به اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی، پژوهش‌گران همواره به مطالعه عوامل تسهیل‌کننده اظهار نظر توسط کارکنان علاقه نشان داده و در جستجوی عواملی که باعث بروز آوا در سازمان می‌شود و سکوت کارکنان را می‌شکند و در نهایت سازمان را به سمت نوآوری و خلاقیت و حل مشکلات سازمانی و توسعه پیش می‌برد، برآمده‌اند. بدین ترتیب، بررسی آوای کارکنان به خصوص با رویکرد اسلامی، دارای اهمیت زیادی است.

از نگاه آموزه‌های اسلامی نیز هدف از مشورت و مشارکت، استفاده از ایده‌ها و نظرات دیگران و شفاف‌تر شدن مسائل و آشکار شدن زوایای پنهان آن برای تصمیم‌گیری و اجرای هر چه بهتر امور است. در آموزه‌های دینی، تأکید بسیار زیادی بر اهمیت و ضرورت استفاده از افکار و اندیشه‌های دیگران در انجام کارها گردیده و سفارش مؤکد شده است که با اهل خرد مشورت نمائید و نیز افرادی که در اجرای کاری سهیم می‌باشند را باید در برنامه‌ریزی برای آن کار نیز شرکت داد و در تصمیم‌گیری‌ها با آن‌ها مشورت نمود. نظرخواهی از کارکنان و شنیدن صدای آنان، هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهد، چراکه امکان دارد کارکنان در فرایند کار عامل ایجاد اختلال و گُند شدن سیستم بر اثر تجربه کاری بدانند که اگر مدیریت صدای آنان بشنوند و آن‌ها بتوانند بدون هیچ واژه‌ای نظرات و ایده‌های شان را بیان کنند، دیگر نیاز به به تخصص افرادی بیرون از سازمان نیست. بدین ترتیب، مشارکت و همکاری کارکنان برای پیش‌برد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آن‌ها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۳).

پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۷۰ هیرچمان^۱ برای نخستین بار اصطلاح «آوا» را مطرح نمود و این مفهوم را به صورت «هرگونه تلاش برای تغییر به جای فرار از مسایل قابل اعتراض» تعریف کرد. وی اظهار داشت که در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند (Hirschman, ۱۹۷۰). پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت تا حدودی گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید. برخی پژوهش‌گران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده در حالی که برخی دیگر آن را منحصرًا واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (Liu, et al, ۲۰۱۰, ۱۹۰).

برخی از محققان نیز اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آوای کارکنان شمرده‌اند. به عقیده تراویس و همکاران (تراویس ۲۰۱۰: ۳۳) آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راه‌کارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (درویش و شمس، ۱۳۹۶: ۳).

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ «آوا» را به عنوان راهی برای بیان نارضایتی کارکنان نسبت به مسائل کاری نگاه می‌کردند و آوا به عنوان تلاشی برای بهبود شرایط فعلی تعریف می‌شد و گستره وسیعی از رفتارها را دربرمی‌گرفت، از قبیل: بیان مسائل به سرپرست، تلاش برای تغییر شرایط کاری، کارکردن سخت، تقاضای توصیه از همکاران برای این که چه کاری انجام شود، یا تماس با یک عامل خارجی برای کمک به تغییر شرایط کاری. برخی پژوهش‌گران (E. W. Morrison, 2011, p. 380)، یک تغییر نگرشی نسبت به آوا داشته‌اند؛ در اوایل به «آوا» به عنوان عاملی برای از بین بردن نارضایتی شخصی نگاه می‌شد، اما بعدها آن را به

1.Hirschman



صورت تخصصی تری مطرح نمودن و به عنوان یک رفتار نوع دوستانه نگاه می کردند. به عبارتی دیگر: خودخواهی کم تر و دیگرخواهی بیشتر (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۳).

در مجموع با مرور بر ادبیات «آوای سازمانی»، دیدگاه ها و رویکردهای اسلامی، اشاره ای نشده است. آنچه که در تمام این تحقیقات در رابطه با ادبیات «آوا» و نه «سکوت» مطرح شده است؛ بیشتر از لحاظ نظری و تئوری های غربی بررسی شده است. از این رو، نوآوری پژوهش حاضر در این است که آوایی سازمانی را با رویکرد اسلامی (قرآن و سنت)، مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

آوای کارکنان^۱

آوای کارکنان مفهومی میان رشته ای بین مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و روابط صنعتی است. پژوهش گران با رشته های تخصصی مختلف برای این مفهوم عوامل، عناصر و پیامدهای خاص و مختلفی تعریف کرده اند. این عدم توافق روی مفهوم آوای کارکنان بین پژوهش گران رشته های مختلف در علوم اجتماعی باعث مبهم ماندن آن مفهوم شده است و به این دلیل در این زمینه نمی توان تعریفی دقیق و جهان شمول ارائه کرد.

با مروری بر ادبیات آوای کارکنان، این واژه به دو صورت مفهوم سازی شده است. اولین رویکرد، به ابراز نظر کارکنان هنگامی که آنها فعالانه پیش نهادهایی را برای تغییر ارایه می دهند، اشاره دارد و دومین رویکرد به آوای کارکنان به رویه های فرایندی که مشارکت کارکنان را تسهیل می کند و رویه های عدالتی را بهبود می بخشد، اشاره می کند. مفاهیم دیگری مانند: مخالفت بیانی، مخالفت سازمانی، مخالفت رو به بالا، نفوذ رو به بالا و رفتار شهروندی که زمینه ساز آوای کارکنان است نیز به چشم می خورد.



در مجموع با مرور بر ادبیات راجع به «آوا»، می‌توان گفت این واژه به‌عنوان ابراز شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه مثبت تشریک مساعی، به‌صورت غیر انفعالی، مثبت و دیگرخواهانه با هدف بهبود بخشی فعالیت‌های مربوط به کار و سود رساندن در سازمان است.

انواع آوای کارکنان

آوای کارکنان با توجه به شرایط حاکم و فرهنگ هر سازمانی، می‌تواند به گونه‌های مختلفی ظهور و بروز پیدا کند. در این میان دونداون و همکاران (۲۰۰۴) چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان را شناسایی کرده‌اند. نخست این‌که، آوا می‌تواند به‌عنوان مخالفت فردی قلمداد شود که در آن موضوع یا مشکل خاص مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد و درصدد جلوگیری از وخامت روابط بین مدیریت و کارکنان است. دوم این‌که، آوا می‌تواند بیان جمعی سازمان باشد که منبع مخالفت در ارئه قدرت به مدیریت است، مانند اتحادیه‌های کارگری. سوم این‌که، وجود چیدمان‌های آوایی باعث مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود که به بهبود بهره‌وری و کارآیی منجر می‌شود که با تعهد بالا و مشارکت بالا همراه است. چهارم این‌که، آوا می‌تواند از طریق روابط متقابل مورد علاقه در قالب مشارکت بین کارکنان و مدیر با هدف بقا و پایداری طولانی مدت برای سازمان و کارکنانش بیان شود. (ناستی‌زایی و نوروزی، ۱۳۹۶: ۹۴).

ماینس و پادساکف (۲۰۱۴) به نقل از طبرسا و همکاران (۱۳۹۷)، در جمع‌بندی خود از ادبیات گذشته، آوای کارکنان را در چهار بعد آوای حمایتی، آوای سازنده، آوای دفاعی و آوای مخرب معرفی می‌کنند. منظور از آوای حمایتی، جانب‌داری فرد به‌صورت خودمختار از سیاست‌های با ارزش کاری، برنامه‌ها، اهداف، رویه‌ها و ... سازمانی در زمانی که به‌صورت ناجوان‌مردانه از سوی سایر کارکنان نقد می‌شود، است (بوریس، ۲۰۱۲). منظور از آوای سازنده بیان نظرهای سازنده، مثبت و ارائه پیشنهادهای کاربردی از جانب فرد به‌صورت کاملاً داوطلبانه است (ژن و جورج،



۲۰۰۱؛ والومبوا و اسپابروک، ۲۰۰۹؛ و چامبرلین، نیوتن و لی پاین، ۲۰۱۷). منظور از آوای دفاعی بیان اعتراضات داوطلبانه فرد در راستای مخالفت با تغییر در سازمان است، حتی زمانی که تغییر مفید و ضروری باشد (داین، آنگ و بوترو، ۲۰۰۳). در نهایت، منظور از آوای مخرب بیان اعتراضات مخرب فرد نسبت به رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی به صورت داوطلبانه و خودخواهانه است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱۴). اما بیشتر تحقیقات در رابطه با آوای کارکنان، به سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه بر اساس انگیزه دیگرخواهی، آوای تدافعی بر اساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع بر اساس تسلیم و رضایت‌دادن به شرایط موجود، اشاره نموده‌اند (Zhou & George, ۲۰۰۱).

۱) آوای نوع دوستانه^۱

محققان (ون داین و دیگران، ۲۰۰۳)، این نوع آوا را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند. آوای نوع دوستانه به ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی بر انگیزه‌های مشارکتی تعریف شده است، آوای نوع دوستانه، رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه است. انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان، گروه‌های کاری یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد (ناستی‌زایی و نوروزی، ۱۳۹۶: ۹۴).

اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهش‌گران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند. ون داین و لی پین با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه به عنوان شکلی از (OCB) آن را رفتاری توصیف می‌کنند که تأکید بر بیان نظرات، از تحول محور با انگیزه رشد و بهبود و بر اساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. بنابراین این نوع خاص از آوا،



رفتاری تعمدی، غیر انفعالی و دیگر خواهانه است. این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد. (Van Dyne & Lepine, 1998) معتقدند آوای نوع دوستانه شبیه سکوت نوع دوستانه نیازمند آگاهی و بصیرت است و ممکن است هیچ‌گاه از طرف سازمان نسبت به آن اعلام نیاز نشود. در حقیقت، با صراحت صحبت کردن و ارائه پیشنهادات برای تغییر، ممکن است یکی از انواع رفتارهای شهروند سازمانی باشد؛ زیرا این نوع رفتار مستلزم ریسک شخصی است. این امر بدلیل آن است که بسیاری از کارمندان در سازمان (به‌خصوص آن‌هایی که در موضع قدرت هستند) از مسیری که در آن هستند احساس رضایت می‌کنند و حفظ وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند. بنابراین آوای نوع دوستانه الزاماً همیشه توسط دریافت کنندگان آن، پدیده‌ای مثبت تلقی نمی‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۴).

۲) آوای تدافعی^۱

آوای تدافعی به این معناست که رفتار فرد با ترس از این‌که بیان ایده‌ها و نظراتش یا ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر و بیان ایده‌های شان می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، مبتنی بر خودحفاظتی می‌باشد (ناستی‌زایی و نوروزی، ۱۳۹۶: ۹۴). بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کم‌تر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه ریسک است. بنابراین چنانچه افراد از پیامدهای تنبیهی به دلیل بحث در مورد مشکلات سازمان بترسند، عموماً رفتارهایی تدافعی به منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. این رفتارها شامل تغییر مسیر توجه، سرزنش و ملامت به سوی دیگران، معذرت خواهی، توجیه و انکار کردن به عنوان استراتژی‌های خودحفاظتی است که در آن‌ها آوا به عنوان واکنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. با توجه به این ویژگی‌ها، آوای تدافعی به عنوان



اظهار ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار یا فعالیت‌های سازمانی - بر اساس ترس - با هدف حفاظت از خود است. (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۴).

۳) آوای مطیع^۱

آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به وجودآورنده آن، بر بیان شفاهی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات بر اساس احساس تسلیم است. ون داین و همکاران (۲۰۰۳) بر اساس این نوع از آوا، کارکنان عقیده دارند که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود. آوای مطیع، رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست. بنابراین صرفاً، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده است (۲۰۰۲، Quinones and Avery) هم چون دو آوای قبلی، این آوا نیز بر اساس اظهارات تعمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار است. اما تفاوت آن با دو آوای قبلی این است که نسبت به آن‌ها کم‌تر غیر انفعالی است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۵).

لیو، زو و یانگ (۲۰۰۹) به نقل از خرازیان و همکاران (۱۳۹۳)، دسته‌بندی دیگری از انواع آوا را ارائه کردند. استدلال آن‌ها این بود که کارمندان در سازمان‌ها بین صحبت با سرپرستان^۲ و صحبت با هم‌ردیفان^۳ تمایز قائل هستند. آن‌ها پیش‌نهاد کردند که تشخیص مخاطب آوا اهمیت دارد و به همین خاطر صحبت با هم‌ردیفان را به عنوان رفتار آوایی خطاب به هم‌ردیف و صحبت با سرپرست را به عنوان رفتار آوایی خطاب به سرپرست تعریف نمودند. هر دو نوع رفتار آوایی مفید هستند؛ اما نمی‌توان فرض کرد که شرایطی که این دو نوع از آوا ایجاد می‌شود، شبیه به هم

1. Acquiescent Voice
2. speaking up
3. speaking out



است، زیرا رفتار آوایی مخاطب محور است. با تمایز بین صحبت با سرپرستان و صحبت با هم‌ردیفان می‌توان درک بهتری از سازوکارهای روان‌شناختی رفتارهای آوایی داشت (Wu Liu, 2009, p. 190).

هم‌چنین، ادبیات موضوع تاکتیک‌ها و تکنیک‌های نفوذ، از این استدلال‌ات حمایت می‌کند که در سازمان‌ها، افراد با توجه به مخاطبان (بالایی، پایینی و هم‌ردیف)، تاکتیک‌های نفوذ مختلفی را انتخاب می‌کنند، تا اثربخشی نفوذ افزایش یابد. اگر ما رفتار آوایی را به عنوان یک فرایند نفوذ در نظر بگیریم، پس صحبت با سرپرست یک نفوذ به سمت بالا و صحبت با هم‌ردیفان یک نفوذ افقی می‌باشد (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۴).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ممکن است کارمندان استراتژی‌های مختلفی برای صحبت کردن با سرپرستان و هم‌ردیفان داشته باشند. اضافه براین، تحقیقات مدیریت تعارض بیان می‌کند که کارمندان هزینه‌های تعارض مستقیم با رئیس را بیشتر از هزینه‌های تعارض مستقیم با هم‌ردیفان می‌بینند، که این هم مدرک دیگری است که کارکنان دلیل خوبی دارند که بین صحبت با سرپرست و صحبت با هم‌ردیف تمایز قائل باشند.

مدل آوای کارکنان^۱

دو چارچوب ارزش‌مند برای توضیح و پیش‌بینی رفتار آوای کارکنان مطرح شده است. چارچوب نخست، مدل دو طیفی (فعال/انفعالی) و (سازنده/مخرب) می‌باشد که توسط گوردن ارایه شده است. طبق این مدل آماری کارکنان براساس دو معیار فعال یا انفعالی بودن و سازنده یا مخرب بودن در چهار بُعد دسته بندی می‌گردد. این چهار بُعد عبارتند از:

1. Employee Voice



۱- آوای فعال سازنده، ۲- آوای انفعالی سازنده، ۳- آوای فعال مخرب، ۴- آوای انفعالی مخرب.

آن‌ها برای هر بعد مثال‌هایی را ذکر نموده‌اند (گردن ۱۹۹۸، ۴).

مدل دوم توسط ون داین و سایرین ارائه شده است. آن‌ها انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان قرار داده است. آن‌ها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوای مطیع، دفاعی و نوع دوستانه را معرفی نموده‌اند (درویش و شمس، ۱۳۹۶: ۴).

داندون و دیگران (۲۰۰۴) چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان را شناسایی کرده‌اند. نخست این که، آوا می‌تواند به عنوان مخالفتی فردی قلم‌داد شود که در آن موضوع یا مشکل خاص مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد و درصدد جلوگیری از وخامت روابط بین مدیریت و کارکنان است.

دوم این که، آوا می‌تواند بیان جمعی سازمان باشد که منبع مخالفت در ارائه قدرت به مدیریت است، مانند اتحادیه‌های کارگری.

سوم این که، وجود چیدمان‌های آوایی باعث مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود که به بهبود بهره‌وری و کارآیی منجر می‌شود که با تعهد بالا و مشارکت بالا همراه است.

چهارم، آوا می‌تواند از طریق روابط متقابل مورد علاقه در قالب مشارکت بین کارکنان و مدیر با هدف بقا و پایداری طولانی‌مدت برای سازمان و کارکنانش بیان شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۵).

سطوح آوای کارکنان

صدای کارمند ممکن است در سطوح مختلف رخ دهد؛ بین کارکنان و مدیر عامل سازمان، بین کارکنان و مدیران ارشد (مثلاً مدیر منابع انسانی)، بین کارکنان و سرپرست واحد مربوطه، بین اعضای تیم و رهبر تیم. برخی پژوهش‌ها (آرچیباگنگ ۲۰۰۴: ۲) نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که سطوح بالاتری از آوای کارکنان را تجربه



می‌کنند دارای افرادی هستند که نسبت به سازمان متعهد هستند و کارمندان در کارهای سازمانی درگیر می‌شوند و به سازمان هویت می‌دهند و بیشتر به اهداف و ارزش‌های سازمان پای‌بند هستند، با افزایش ارتباطات و مشارکت میان افراد هزینه‌تبادلات کم‌تر شده و این یک مزیت رقابتی برای سازمان است (درویش و شمس، ۱۳۹۶: ۳). از دیدگاه کولکارنی (۲۰۱۰) دو سطح از مفهوم آوا در ادبیات وجود دارد: اولین سطح کارمندان است که اشاره به رفتارهای سخن‌گفتن دارد مانند ارائه پیشنهادهای سازنده و مفید برای تغییرات. سطح دوم سطح سازمانی است که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می‌شود و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل می‌نماید (ناستی‌زایی و نوروزی کوه‌دشت، ۱۳۹۶: ۹۳).

آوای سازمانی از نگاه اسلام

به منظور درک صدای کارمند، باید در ابتدا مدیریت مشارکتی را فهمید (جوانمرد و افضلی، ۱۳۹۵: ۵۲). در آموزه‌های دینی از تشویق و ترغیب‌هایی که در آیات و روایات، نسبت به شور، مشورت و استفاده از آراء دیگران شده، به روشنی معلوم می‌گردد که اسلام، طالب محیط و جامعه‌ای است که انسان‌ها بتوانند در آن، آزادانه به اظهار رأی و عقیده خود در امر جامعه و یک‌دیگر پردازند، تا در پرتو تضارب آرای موافق و مخالف، گزینش بهترین رأی میسر گردد و گرنه حق اظهار عقیده، در موضوع مورد مشورت، تشویق و ترغیب به آن بی‌مورد خواهد بود. از این‌جا معلوم می‌شود که اصل کرامت انسانی و احترام به عقول و استفاده از نظرات و عقاید دیگران، از اصول اساسی مدیریت اسلامی است. سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع)، نیز مبتنی بر احترام آراء دیگران است تا جای که امیرالمؤمنین (ع)، تقاضا می‌کند که مرا از نظرها و بیان آراء و مشورت تان محروم نکنید. «و اما حقی علیکم فالوفاء بالبیعة و النصیحة فی المشهد و المغیب؛ حق من بر شما (رعیت) وفای به بیعت و نصیحت و خیرخواهی در حضور و غیاب من است (نهج البلاغه، خطبه ۳۴). از نگاه اسلام، بزرگ‌ترین پشتوانه جهت بروز آوای کارکنان، تعهد، ایمان و اعتقاد کارکنان است. تا زمانی که



مقوله تعهد و ایمان و اعتقاد به مشارکت و تعامل نباشند، تنها با تشویق و پاداش نمی‌شود منتظر اظهار نظر دل‌سوزانه کارکنان بود.

مؤلفه‌های آوای سازمانی کارکنان از نگاه اسلام

از نگاه آموزه‌های دینی، اظهار نظر و بیان عقاید زمانی مفید و ارزش‌مند است که به دور از هرگونه افراط و تفریط و براساس موازین و معیارهای اسلامی باشد. در این جا به برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی آوای سازمانی کارکنان اشاره می‌شود که از نگاه اسلام، آوای کارکنان در آن محدوده مطلوب است و خارج از آن محدوده، مطلوبیت ندارد هرچند که منافی را نسبت سازمان در برداشته باشد. یکی از تمایزهایی اساسی که در آوای کارکنان از نگاه مدیریت اسلامی و مدیریت غربی، در همین نکته است که مدیریت غربی هرگونه اظهار نظر، ایده، پیش‌نهاد و بیان عقایدی که منافع مادی سازمان را دربر داشته باشد، استقبال می‌شود، حتی اگر عده‌ای دیگری از لحاظ مادی و معنوی صدمه ببیند. اما در اسلام این گونه نیست، بلکه ابراز عقاید و اظهار نظر، دارای معیارهایی که بایستی بر اساس آن بیان شود.

الف) امر به معروف و نهی از منکر

اسلام بر اساس فریضه امر به معروف و نهی از منکر، مسلمانان را مؤظف نموده که با تشخیص «معروف» و «منکر» در راه گسترش معروف و زدودن منکر از پیکر جامعه و سازمان‌های اسلامی با هر وسیله ممکن، تلاش نمایند و بدین وسیله از فساد مسلمانان (کارکنان) و انحراف جامعه و نظام اسلامی جلوگیری کنند و سلامت نظام اسلامی را از انحرافات داخلی و خارجی تضمین نمایند. انجام این وظیفه مراتبی دارد که زبان و «بیان، اظهار نظر و بازگو نمودن» از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. بر اساس این مؤلفه، کارکنان در سازمان‌های اسلامی، فارغ از این که چقدر از حقوق، کار و مدیریت رضایت دارند، وظیفه دینی خودش می‌داند با بیان مسائل و مشکلات سازمانی و نقطه نظرات خود، سازمان و مدیریت را بهره‌مند سازند، تا جلوی مجموعه عواملی که سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد به موقع گرفته

شود. علاوه بر این می‌دانند که اگر سکوت کنند یا دیرتر مسائل و مشکلات سازمانی را اظهار کنند، سازمان متحمل خسارت می‌شود و این کار از لحاظ آموزه‌ها و اعتقادات صحیح اسلامی، مذموم و در روز قیامت کیفر دارد.

بنابراین، وجود چنین مؤلفه‌ای در آموزه‌های دینی، مبتنی بر آن است که اسلام ابراز عقیده و اظهار نظر (آوای کارکنان) را، به عنوان یک اصل مسلم و اساسی می‌داند و از پیروان خود خواسته است که با اظهار نظر و ابراز عقیده در برابر انحرافات فردی، سازمانی و اجتماعی، جلو خسارت‌های مادی و معنوی جامعه‌ی اسلامی گرفته شود.^۱

ب) مشورت

مشورت و نظرخواهی از دیگران یکی از عوامل مهم و مسائل حیاتی در تصمیم‌گیری است، با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات، یک نفر قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد یک مسئله نیست و در نتیجه نمی‌تواند تصمیم منطقی و درستی در مورد آن اتخاذ نماید. مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد، تا کارها سریع‌تر انجام شود. در آموزه‌های دینی، تأکید بسیار زیادی بر اهمیت و ضرورت استفاده از افکار و اندیشه‌های دیگران در انجام کارها شده است که با اهل خرد مشورت نمائید و نیز افرادی که در اجرای کاری سهیم می‌باشند را باید در تصمیم‌گیری‌ها با آن‌ها مشورت نمود.

بنای تصمیم‌گیری در زمام‌داری و مدیریتی خردمندانه بر پرهیز از خود رأیی و استبداد، و پای‌بندی به مشورت است که همواره انسان‌ها را در راستای حل معضلات، مشکلات و راه‌یابی به نظرات صائب به مشورت راهنمایی کرده‌اند. موضوع مشورت در آموزه‌های دینی از چنان جایگاه و اهمیتی برخوردار است که خداوند پیامبر

۱. پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (دامت برکاته) - (KHAMENEI.IR).



گرامی‌اش را با آن که معصوم بود و با منع وحی ارتباط داشت و حتی گذشته از آن دارای چنان اندیشه کامل و نیرومندی بود که نیازی به مشورت نداشت؛ به مشورت با اصحاب و نظرخواهی از آنان مأمور کرد.

با وجود چنین اهمیتی، مشورت با هرکسی و هرگونه اظهار نظر و بیان عقایدی، از دیدگاه اسلام قابل پذیرش نیست. حضرت امیر(ع)، در نامه ۵۳ نهج البلاغه می‌فرماید: «لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ، وَ يَعِدُكَ الْفَقْرَ، وَ لَا جَبَانًا يَضَعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ، وَ لَا حَرِيصًا يُزِينُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ، فَإِنَّ الْبُخْلَ وَ الْجُبْنَ وَ الْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ؛ هرگز در مشورت و رایزنی خود، بخیل را دخالت نده که تو را از فزون بخشی (نیکوکاری) باز می‌دارد، و از تنگ‌دستی می‌ترساند؛ و نه ترسو را که تو را از انجام دادن کارها روحیه تورا سست می‌گرداند؛ و نه آزمند را که با حرص، ستم‌گری را برایت می‌آراید و زینت می‌دهد؛ همانا بخل، ترس و حرص، غرائز گوناگونی هستند که ریشه آن‌ها بدگمانی به خدای بزرگ است.»

در این جا امام(ع) سه گروه را نام برده و از مشورت و اظهار نظر آن‌ها پرهیز داده و دلیل آن را نیز بیان کرده است و با برشمردن این سه ویژگی، نمونه‌هایی به دست داده است تا زمام‌داران و مدیران توجه داشته باشند که آوای چه گروه‌هایی را بشنوند و ترتیب اثر دهند و به آوای چه افرادی توجه نکنند. البته کسانی که نباید در دایره مشورت قرار بگیرند، منحصر به همین سه گروه نیستند و بیان امام(ع) افاده حصر نمی‌کند، بلکه اشخاص دروغ‌گو، جاهل، احمق، بی‌پروا، کوتاه‌بین، بی‌تجربه، و کسانی که زمام احساس خویش را در دست ندارند و... نیز شایستگی ندارند تا با آنان مشورت شود، چنان که در بیانات آن حضرت آمده است:



«لَا تَسْتَشِيرِ الْكَذَّابَ فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ؛ يُقَرِّبُ إِلَيْكَ الْبَعِيدَ وَ يُبْعِدُ عَنْكَ الْقَرِيبَ» (غررالحکم، ج ۲: ۳۳۲)؛ با دروغ گو مشورت مکن که او مانند سراب است؛ دور را بر تو نزدیک و نزدیک را بر تو دور می نماید»

«لَا تُشَاوِرِ أَحْمَقَ ... يَجْهَدُ لَكَ نَفْسَهُ وَ لَا يَبْلُغُ مَا تُرِيدُ» (غررالحکم، ج ۲: ۳۲۱)؛ با احمق مشورت مکن که او خود را برایت به رنج اندازد ولی مرادت را در نیابد.
«لَا تُشَاوِرَنَّ فِي أَمْرِكَ مَنْ يَجْهَلُ؛ در کار خود با کسی که نادان باشد مشورت مکن. و مواردی از این قبیل.

بنابراین، مشورت و نظرخواهی و گوش دادن به اظهار نظر دیگران، به این معنا نیست که هر آنچه را کارکنان گویند، به آن گوش دهند و عمل کنند. همان گونه که تصمیم گیری بدون مشورت خطرناک است و ممکن است به شکست منجر شود، اگر به معیارها دقت نشود، اظهار نظرهای بی مورد که از روی کینه و تعصب و جهالت، حاوی مطالب دروغ یا بزرگ‌نمایی باشد و... منجر به شکست سازمان خواهد شد.

ج) مشارکت و تعاون

مشارکت افراد در کلیه امور سازمان باعث تقویت روحیه کارکنان و در نتیجه، بهبود ارتباطات در سازمان و افزایش مهارت شغلی می شود که خود عامل مهمی در بهبود بهره‌وری است. مدیریت مشارکتی از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است، اما آنچه که در این جا منظور است این است که کارکنان از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهادات، تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دست‌آوردهای حاصله، ایفای نقش می‌کند (سکاکي، ۱۳۸۷: ۱۶۰).

مشارکت، حرکتی آگاهانه فعال، آزاد و با مسئولیت است که برای ثبات و امنیت جامعه و سازمان ضروری است. این حرکت به گونه‌ای است که کارکنان احساس



می‌کنند تعلق به سازمان داشته، و در واقع گردانندگان اصلی خودشان هستند. در حقیقت مشارکت زمینه‌ساز مشارکت پایدار می‌باشد.

از دیدگاه اسلام، مشارکت موجب بهره‌گرفتن از توانمندی دیگران می‌شود. هم‌چنین روحیه اعتماد و خودباوری را تقویت می‌کند و نشاط و آرامش درونی را افزایش می‌دهد. مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسی انگیزش است. در قرآن آمده است که آیات الهی را فصل و فصل کنید، تجزیه و تحلیل کنید، به روش احسن با هم مجادله کنید و فکرها و اندیشه‌هایتان را به کار اندازید تا بهترین روش‌های مدیریت را بیابید. اسلام مشارکت انسان‌ها را ضامن بقای اجتماعی دانسته و جوامعی را که مشارکت می‌کنند، جوامعی پویا می‌داند. مشارکت شامل حوزه‌های گسترده‌ی اقتصادی، فرهنگی، علمی، سیاسی و سازمانی است که از طریق اظهار نظر و گفتگو مسائل و مشکلات سازمانی را در میان می‌گذارند. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ»؛ و (همواره) در راه نیکی و پرهیزگاری با هم تعاون کنید! و (هرگز) در راه گناه و تعدی هم‌کاری ننمایید (مائده/۲).

در آیه مشارکت و تعاون صریحاً ذکر شده است. مشارکت از نظر قرآن صرفاً در کارهای نیک و پسندیده مورد تأیید است و مؤمنان از مشارکت در اموری که تعدی و گناه را در برگیرد پرهیز داده شده‌اند. طبق این اصل کارکنان موظف‌اند، هم‌کاری از طریق اظهارنظر، بیان افکار و عقاید و پیش‌نهادات و انتقادات تا جایی است که مشارکت در کارهای نیک که صواب و صلاحی برای سازمان داشته باشد، در غیر این صورت اظهار نظری که باعث آشفتگی و نا به سامانی، افشاء اسرار سازمان و... شود مطلقاً ممنوع است.

د- باورهای دینی

باورهای صحیح دینی انسان‌های مؤمن را در برابر خویشتن، جامعه، دین و ارزش‌های دینی و از همه مهم‌تر خداوند متعال مسئول و متعهد می‌سازد و روح تعهد

و مسئولیت را در انسان بیدار و زنده می‌کند. در آموزه‌های دینی هر انسانی در گرو اعمال خویش است، و سعادت و شقاوتش بسته به نوع و رفتار او و انگیزه‌اش از انجام آن می‌باشد و هر عمل نیک و صالحی که انجام دهد به سود او است (مدثر/۳۸).

بر اساس آموزه‌های اسلامی، مؤمنان در برابر جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند یا سازمانی که در آن مشغول به کارند، نیز مسئول می‌باشند و نمی‌توانند نسبت به آنچه که در سازمان می‌گذرد بی‌تفاوت باشند، بلکه با اظهار نظر و انتقادات و پیشنهادات سازنده و دلسوزانه، مسئولیتی خودش را اداء می‌کند. هم‌چنین سرنوشت امت‌ها از نظر گاه قرآن کریم در گرو اعمال و رفتار آدمیان است. اگر انسان‌ها تقوا پیشه کنند، برکات و نعمت‌های الهی بر آنان نازل می‌گردد و اگر راه معصیت و ظلم در پیش گیرند نعمت و عذاب الهی بر سرشان فرود می‌آید: *إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ* (رعد: ۱۱) خدا سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد مگر آن که آنان آن‌چه را در خودشان است تغییر دهند.^۱

اگر رهبران جامعه و مدیران سازمان‌ها، بتوانند باورهای دینی و ارزش‌های اسلامی را در سازمان نهادینه‌سازی کنند (که البته این کار نیازمند برنامه‌ریزی صحیح و دقیق) است، رفتار شهروندی، مسئولیت‌پذیری و سرانجام بروز آوای کارکنان را در پی خواهد داشت. چرا که ارزش‌ها و باورهای دینی، غرایز بشر را در جهت صحیح هدایت کرده و خواسته‌ها و تمایلات او را اصلاح کرده و انسان‌هایی مسئول و متعهدی را برای جامعه تربیت می‌نماید.^۲

تعهد و مسئولیت‌پذیری باعث می‌شود، کارکنان به راحتی اظهار نظر کنند و برای مشکلاتی که روند رو به رشد سیستم را کند یا متوقف کرده است بر اساس تجربه کاری، راه‌حل پیش‌نهاد کنند. کارکنان متعهد حتی ممکن است بیان ایده‌ها و اظهار

۱. مجید نگارش، راه‌های تقویت باورهای دینی، پژوهشکده تحقیقات اسلامی سپاه، صص ۲۲-۲۱.

۲. کاظمی، قربانعلی (۱۳۹۳)، تعهد سازمانی در سازمان‌های آموزشی افغانستان با رویکرد اسلامی، ص ۷۹، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت سیاستگذاری.



نظرشان به سودشان نباشند یا ازمدیریت و سازمان خود ناراضی باشند، اما براساس تعهد و امانت‌داری که دارد از طریق اظهار نظر و ارائه راه‌حل، از هیچ‌گونه کمکی دریغ نکرده و جلوی خسارت سازمان را می‌گیرد.

عوامل مؤثر بر آوای کارکنان

بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند تا کارکنان خود را تشویق کنند به بیان نظرات و افکار خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی پردازند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند علاوه بر این که رهبران نقش کلیدی در تشویق کارکنان به بیان نظرات‌شان ایفا می‌کنند، عوامل متعددی نیز می‌توانند رفتار آوایی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی تحقیقات (نوروزی، ۱۳۹۶)، عواملی مانند: رضایت‌شغلی، هویت سازمانی، جو حاکم بر شرایط سازمانی را در بروز آوایی کارکنان در سازمان مؤثر می‌دانند. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه رسیده است که محیط سازمانی را برای هرگونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند (ناستی‌زایی و نوروزی کوهدهشت، ۱۳۹۶: ۹۰).

صاحب‌نظران دیگری (نقوی مقدم ۱۳۹۲) عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در مورد آوای سازمانی در بیان نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها مؤثر می‌دانند که این عوامل باید موردبررسی و تحلیل قرار گیرد تا با شناخت پارامترهای مؤثر، راه‌کارهای مناسب در ایجاد آوای سازمانی تبیین گردد (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲: ۳۹). تمرکز اصلی بسیاری از تحقیقات (E. W. Morrison, 2011, p. 386)، آوا بر این موضوع بوده است که چه عواملی باعث افزایش یا کاهش رفتار آوایی کارکنان می‌شود. فرض بر این بوده است که باور به مؤثر بودن آوا و وجود امنیت بر رفتار آوایی تأثیرگذار است. این تحقیقات مجموعه‌ای از عوامل فردی و ساختاری مؤثر بر



رفتار آوایی را شناسایی کرده‌اند. در این قسمت ابتدا عوامل ساختاری را بررسی می‌کنیم و سپس در مورد عوامل فردی بحث می‌نماییم

۱. عوامل زمینه‌ای

کارمندان برای صحبت کردن به دنبال سرنخ‌هایی هستند که ببینند آیا فضای مساعدی برای صحبت وجود دارد یا خیر. آن‌ها از این سرنخ‌ها برای هدایت رفتارهای‌شان استفاده می‌کنند. بنابراین عوامل زمینه‌ای در سازمان، نقش مهمی در آوای کارمندان دارد. ساختار سازمانی رسمی یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای می‌باشد که در بسیاری از ادبیات موضوع آوا بر آن تأکید شده است. عوامل زمینه‌ای می‌توانند تأثیر زیادی بر تسهیل آوای کارکنان داشته باشند، اطلاعات خوبی را درباره مقبولیت آوا در سازمان و گروه کاری می‌دهد. زمینه‌هایی که حامی ایجاد آوا هستند عبارتند از: سازمان‌هایی که کم‌تر بروکراتیک و یا سلسله‌مراتبی‌اند؛ و علامت‌هایی که حاکی از آن هستند که اطلاعات کارمندان می‌تواند تفاوت ایجاد کند و ضرری را برای‌شان نخواهد داشت. در طرف دیگر زمینه‌های عدم حمایت وجود دارد و حاکی از آن است که صحبت کردن بی‌فایده است و به صورت بالقوه برای اعتبار و مسیر شغلی فرد مضر است و بنابراین فرد را برای داشتن آوا دل‌سرد می‌کند (E. W. Morrison, 2011, p. 388). عوامل زمینه‌ای نه تنها بر آوا رو به بالا، بلکه بر آوای درون گروه‌های کاری هم تأثیر دارد. برای مثال، چگونگی ساختار گروه می‌تواند صحبت کردن را برای اعضایش راحت‌تر کند و می‌تواند هزینه‌های اجتماعی بیان نظرات متفاوت را کاهش دهد. مطالعات نشان داده‌اند که وقتی که اندازه گروه کوچک‌تر است، اعضای گروه آوای بیشتری دارند (LePine, 1998, p. 863). آوا در گروه‌هایی که خودگردان هستند، نسبت به گروه‌هایی که سنتی هستند بیشتر است. هر کدام از این عوامل می‌تواند آوا را تسهیل کند و ترس از آوا را کاهش می‌دهد و هم‌چنین می‌تواند احساس اثربخشی آوا را افزایش دهد. وندین و



لیسین (۱۹۹۸) دریافتند که اثر عوامل گروهی برای افرادی که از گروه‌شان رضایت بیشتری داشته‌اند، و یا افرادی که عزت نفس کم‌تری دارند، بیشتر است.

موریسون و همکارانش (۲۰۱۱) نشان دادند که وقتی که کار گروهی به همراه باورهای مشترک باشد، رفتار آوایی بیشتر است و برای بیان انتقادات، نظرات، پیش‌نهادات و نگرانی‌ها، امنیت و ارزش وجود دارد. (یا آن‌چه که از آن به عنوان "جو مطلوب آوا" یاد می‌کنند) این باورهای گروهی نه تنها تأثیر مستقلی بر نگرش‌های فردی دارد، بلکه اثر هویت‌بخشی آوا را هم تقویت می‌کند. اثر هویت بخشی در گروه‌هایی که جو مطلوبی دارند، قوی‌تر است. در مجموع این مطالعه بر تأثیر مثبت باورهای مشترک جمعی بر آوا تأکید کرد (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۸).

۲. عوامل فردی

در عوامل فردی، ماهیت درونی افراد، افکار و توانمندی‌های نهادینه شده در وجود آن‌ها منشأ بروز قابلیت اظهارنظر و بیان عقاید می‌باشد. در این میان، نحوه نگرش و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در بروز یا عدم بروز آوای افراد، نقش دارند.

نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان

در رابطه با نگرش و ویژگی‌های شخصیتی، برخی تئوری‌ها و تحقیقات (موریسون، ۲۰۱۱)، به نقل از اخوان خرازیان و همکاران (۱۲۹۴)، نشان می‌دهند که کارمندان برای تصمیم گرفتن به صحبت کردن یا صحبت نکردن به عوامل زمینه‌ای توجه زیادی می‌کنند؛ از طرف دیگر شواهدی وجود دارد که بعضی از افراد بدون توجه به عوامل زمینه‌ای، بیشتر از دیگران آوا دارند. یک دلیل آن می‌تواند تفاوت در چگونگی احساس کارمندان نسبت به سازمان و یا گروه کاری شان باشد و این که چقدر متعهد به بیان اطلاعات مفید هستند.

بعضی از پژوهش‌های اولیه (E. W. Morrison, 2011, p. 392)، رابطه آوا را با رضایت شغلی و تعهد سازمانی سنجیدند و مشاهده شد که بین آوا و نارضایتی ارتباط مثبت - اما ضعیفی - وجود دارد. از سوی دیگر، رابطه‌ای مثبتی بین رضایت و

آوا و ارتباطی منفی بین گسیختگی روانی^۱ از محیط کاری و رفتار آوایی وجود دارد (Burris, 2008, p. 920). تحقیقات در موضوع سکوت و آوا در کارهای گروهی نشان داده‌اند که مجموعه‌ای از نگرش‌های افراد شامل: رضایت، تعهد کاری، هویت کارگروهی، احساس وظیفه برای ایجاد تغییرات بنیادی و ادراک از عدالت، ارتباط مثبتی با آوا و ارتباطی منفی با سکوت دارند (LePine, 1998, p. 865). تانگریلا و رامانجوم یک رابطه پیچیده‌تری بین آوا و احساس از اثرگذاری «آوا» را پیشنهاد کردند و یافتند که یک رابطه یوشکل (U) بین کنترل شخصی و آوا وجود دارد و این رابطه برای کارمندانی که هویت بالایی دارند، بسیار قوی بود.

نویسندگان نظریه‌ای ارائه دادند که می‌گویند آوا در کارمندانی که کنترل شخصی بالایی دارند، باید فراوانی بیشتری داشته باشد، زیرا وقتی که کنترل بیشتر باشد، فرد امید بیشتری دارد که آوا مؤثر واقع شود. در عین حال آن‌ها نظریه دیگری نیز ارائه دادند: افرادی که سطوح کنترل پایین‌تر دارند باید آوای بیشتری وجود داشته باشد، زیرا عدم کنترل یک حالت نارضایتی را به وجود می‌آورد که فرد را ترغیب می‌کند تا برای تغییر تلاش کند. تأثیر عامل دوم بسیار جالب است؛ حتی اگر درجه تأثیرگذاری آوا کم باشد، عوامل دیگر، فرد را به امید ایجاد تغییر، وادار به صحبت کردن می‌نماید.

علاوه بر نحوه نگرش، ویژگی‌های شخصیتی هم ممکن است بر آوا تأثیرگذار باشند. در یکی از پژوهش‌هایی که توسط لی پین و ون داین (۲۰۰۱) انجام شد، رابطه بین آوا در کارهای گروهی را با پنج بعد مهم شخصیتی را مورد بررسی قرار دادند. طبق پیش‌بینی‌ها، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که آوا در میان آن دسته از کارمندانی که با وجدان و برون‌گرا هستند بیشتر است. در توضیح این یافته، آن‌ها بیان کردند که

1. psychological detachment



افرادی که با وجدان تر هستند، تمایل بیشتری به صحبت درباره بهبود مسائل دارند و درحالی که افرادی که برون‌گرا هستند، راحت‌تر صحبت می‌کنند. هم‌چنین آن‌ها یک رابطه معکوس بین آوا و ویژگی روان‌رنجوری^۱ و سازگاری یافتند. اشخاصی که روان رنجوری بالایی دارند، نگرانی بیشتری در مورد آوا دارند و افرادی که سازگاری بالایی دارند تمایل بیشتری دارند که در حالت فعلی به کارشان ادامه دهند به جای این که آن را به چالش بکشند. پریماکس و بدیان دریافتند که بین آوا و مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی - مانند: مرکز کنترل، عزت نفس، ادراک آزادی از مدیران رده بالا و اعتماد به سرپرستان - ارتباط وجود دارد و این ارتباط برای افرادی که خودنظارتی کمی دارند مثبت، و برای افرادی که خودنظارتی بالایی دارند منفی بود (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱).

در بررسی عوامل فردی مؤثر در بروز آوای کارکنان عواملی مانند: تجربه، سطح دانش، اعتماد به نفس و شرایط اقتصادی آنان از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر است.

۱- تجربه: کارکنان با تجربه در حیطه کاری خود، دارای نظریات و ایده‌های سازنده می‌باشند که از دانسته‌های کاری و حرفه‌ای آنان نشأت می‌گیرد. در سیره مدیریتی امام علی (ع) داشتن تجربه، شرط مهم در واگذاری مسئولیت‌ها و مشورت‌ها بوده است. ثبت و انتقال درست این تجربه‌ها به منظور استفاده دیگران در سیره مدیریتی حضرت امیر (ع) دیده می‌شود. لذا حضرت می‌فرماید: «نگهداری و بهره‌گیری درست از تجربه سبب موفقیت است». (نهج البلاغه، حکمت ۲۱۱).

۲- سطح دانش: درجه‌ی بالایی از توانمندی کارکنان در بیان ایده‌ها وابسته به سطح معلومات و دانش کارکنان می‌باشد که با ارتقای سطح علمی افراد، میزان رغبت درونی برای اظهار نظر افزایش می‌یابد.

۳- خودباوری: به مفهوم متکی بر خودبودن در زمینه داوری و ارائه نظر می‌باشد. خود باوری یعنی آن که کارکنان هویت انسانی، فطرت، ویژگی‌های نفسانی، فرهنگ و داشته‌های خود را بشناسد و آن‌ها را باور کند. به آن چه دارد به عنوان یک ارزش و سرمایه بنگرد و به سادگی آن‌ها را از دست ندهد. بداند که با آن چه خدا با عقل و فرهنگ دینی که به او داده است می‌تواند با اعتماد و تکیه بر او گام‌های مهم و بلندی را به سوی سعادت دنیا و آخرت خود و مردم جامعه اش بردارد. اگر این عزت و خودباوری در کارکنان حاصل شد، بدون هیچ واهمه‌ی نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی اظهار نظر می‌کنند.

۴- شرایط اقتصادی: در شرایط بحران اقتصادی، ریسک‌پذیری افراد کاهش یافته و از اظهار نظر و بیان عقاید خودداری می‌نمایند (بسطامی، ۱۳۹۶: ۴۱).

۵- احترام به نظرات کارکنان: وقتی به نظرها و خواسته‌های کارکنان احترام گذاشته شود، کارشان معنادار خواهد شد و انگیزش درونی آن‌ها نسبت به شغل شان تقویت می‌شود. به طوری که همه وجود خود را صرف شغل خود می‌کند. (می و دیگران ۲۰۰۴، ۷۷). به نظر گلدبرگ و همکاران (۲۰۱۱: ۵۰)، وقتی به کارکنان فرصت برقراری ارتباط و ابراز نظر داده نشود، یا اطلاعات مربوط به تصمیم‌های محیط کار در اختیار آن‌ها گذاشته نشود، مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های سازمانی به شدت افت خواهد کرد.

برخی تحقیقات (النا و دیگران ۲۰۱۵، ۱۹۱)، معتقدند در سازمان‌های که به صدای کارمند توجه می‌شود، کارکنان متوجه می‌شوند که آزادی عمل دارند، مورد احترام مدیران هستند و در نهایت، اعتماد به نفس آن‌ها افزایش می‌یابد، زیرا احساس می‌کنند برای سازمان ارزش‌مندند و مدیران به دلیل شایستگی‌هایشان از آن‌ها نظر خواهی می‌کنند یا آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت صدای کارمند بر مشارکت کارکنان تاثیر مثبت داشته باشد (درویش و شمس، ۱۳۹۶: ۲).



موقعی که کارکنان باور کنند که می‌توانند با بیان نظرات و ایده‌های خود تغییرات اساسی و مهمی را در محیط کاری‌شان ایجاد کنند، مطمئناً با بیان آن‌ها، سازمان متبوع خود را بهره‌مند خواهند نمود. اگرچه تحت شرایطی، حتی با وجود داشتن اطلاعات و نظرات کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند؛ اما پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان اگر در محیط کار بتوانند نظرات خود را بیان کنند، تمایل بیشتری به بیان نظرات خود دارند (چن^۱، ۲۰۱۳: ۲). کنستانتین و بیاس^۲ (۲۰۱۵: ۹۷۵) بر نقش آوای سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در ارتباطات داخل سازمان اشاره می‌کنند. به عقیده آن‌ها داشتن یک ارتباط درونی خوب، بر شناخت و در نظر گرفتن دیدگاه کارکنان، بستگی دارد. در صورت نادیده گرفتن آن‌ها، شاهد بی‌انگیزگی، استعفا و در نهایت ترک سازمان خواهیم بود و همچنین آن‌ها معتقدند نگرش افراد نسبت به محل کار بسیار مهم بوده و بر بهره‌وری سازمانی اثر می‌گذارد. در این راستا مدیران تیزبین با شناسایی این کارمندان و ایجاد جوی مناسب، اجازه‌ی ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات توسط کارکنان را فراهم می‌کنند تا از این طریق باعث رشد و تعالی سازمان خود شوند (امیرتاش و صفانیا، ۱۳۹۷: ۱۹۱ و ۱۹۲).

۳. عوامل سازمانی

استراتژی سازمان‌ها نقش بسزایی در گسترش آوای سازمانی دارد که این امر با بسترسازی مناسب برای اظهارنظر و بیان ایده‌های کارکنان، محقق می‌گردد. در این زمینه پذیرش سازمان، ارتفاع سازمان، فرهنگ سازمانی و سیستم ارزش‌گذاری از جمله مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند.

1. Chan

2. Constantin and Baias

۳-۱. پذیرش سازمان

اگر سازمان دارای ساختار پذیرشی برای ایده‌ها و نظرات کارکنان باشد، در این صورت افراد نظرات خود را بیان می‌کنند و جامعه چندآوایی در سازمان شکل می‌گیرد.

۳-۲. ارتفاع سازمان

با افزایش سلسله مراتب سازمانی، ارتباط افراد با سطوح بالای مدیریتی کمتر می‌شود و تمایل افراد در اظهارنظر و ارائه ایده‌ها، به دلیل نگرانی از عدم اعمال نظرات آن‌ها، کاهش می‌یابد.

۳-۳. سیستم ارزش‌گذاری سازمان

سازمان باید برای نظرات سازنده کارکنان ارزش قائل باشد و سیاست‌های لازم را برای تشویق و حمایت از نظرات کارکنان تدوین نماید (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲: ۴۰).

۳-۴. فرهنگ سازمانی

قوانین و ارتباطات درون سازمانی، نحوه بیان نظرات و مشارکت کارکنان را مشخص می‌کنند. بدیهی است آزادی بیان کارکنان، در اظهارنظرها و ایده‌ها، نیازمند تبیین و تدوین قوانین لازم بوده تا سیستم پایدار باقی بماند و به سمت بی‌نظمی سوق پیدا نکند. به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی نیز ممکن است باعث تشویق یا عدم تشویق آوا باشد. استامپر و ون دین^۱ (۲۰۰۱)، بیان می‌کنند که کارمندان نیمه‌وقت - صرف نظر از فرهنگ سازمانی - آوای کم‌تری را از خود بروز می‌دهند، در حالی که کارمندان تمام وقت - که در موفقیت آینده سازمان‌شان بیشتر نقش دارند - آوای بیشتری را از خودشان بروز می‌دهند. هم‌چنین این تحقیقات نشان داد که زمانی که فرهنگ سازمان کم‌تر بروکراتیک است سطح آوا بیشتر است (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۸).



۳-۵. عدالت سازمانی

یکی دیگر از عواملی که پژوهش‌گران آن را در بروز آوای سازمانی کارکنان مؤثر دانسته‌اند، عدالت سازمانی است. از نظر پیندر و هارلوس^۱ (۲۰۰۱) سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهار نظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آن‌ها از بیان ایده‌ها و نظرات‌شان منصرف گردند (Pinder & Harlos, ۲۰۰۱, ۳۴۲). ویتساید و بارکلی^۲ (۲۰۱۲) عنوان می‌نمایند که عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت کند که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیط‌شان ایجاد کنند (۵, ۲۰۱۲, Barclay & Whiteside).

تأثیر عدالت سازمانی از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی است. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند منافع و منابع سازمانی به طور منصفانه‌ای تخصیص می‌یابد، رویه‌های تخصیص این منابع نیز عادلانه است و سرپرستان در مراوده‌های خود با زیردستان جانب انصاف را رعایت می‌کنند، تشویق و ترغیب خواهند شد که نظرات و ایده‌های خود را در جهت بهبود و نفع رسانی به سازمان بیان نمایند.

زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی در محیط‌شان ایجاد کنند با بیان آن‌ها سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد. سازمان‌ها با داشتن چنین نیروهایی می‌توانند از مزایای بسیاری برخوردار شوند در واقع داشتن نیروی انسانی که نسبت به سازمان حساس باشد و تلاش نماید با ایده‌های خود برای سازمان مفید باشد، مطلوب هر سازمانی است (دوستار و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲: ۱۴۴).

1. Pinder & Harlos

2. Whiteside & Barclay

۴. عوامل اجتماعی

رفتار انسان‌ها و عمل کرد آن‌ها برخاسته از ساختار اجتماعی جامعه می‌باشند. بسیاری از رفتارهای افراد نتیجه تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم عوامل اجتماعی است، لذا مطالعه در این حوزه نیز ضروری می‌باشد. ساختار سیاسی و مدنی، ساختار فرهنگی و ساختار اقتصادی و مشارکت افراد در فعالیت‌های تیمی و گروهی در بیان نظرات و عقاید مؤثر است.

ساختار فرهنگی: احترام به نظرات سایرین و فرهنگ جامعه از دیگر عوامل اجتماعی مؤثر بر ارائه نظرات از سوی افراد می‌باشد. در جوامعی که استقبال از ایده‌ها و تفکرات جزئی از فرهنگ اجتماعی و حتی از مصادیق ارزش‌های اجتماعی باشد، رغبت افراد به اظهار نظر فزونی خواهد یافت.

فعالیت‌های گروهی و روحیه تیمی: در جوامع و سازمانی که روحیه مشارکت گروهی بالاست، افراد تمایل بیشتری به بیان نظرات و مشارکت از خود نشان می‌دهند (نقوی مقدم و فهیما، ۱۳۹۲: ۴۰).

جمع بندی و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی آوای سازمانی، با محوریت عوامل سه گانه‌ای: فردی، اجتماعی و سازمانی، با رویکرد اسلامی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج به دست آمده بیان‌گر آن است که آوای سازمانی در سازمان‌های امروزی یک پدیده بسیار شایع و در راستای پیش‌برد اهداف سازمانی، توجه به آوای کارکنان یک امری ضروری و اساسی است. بر خلاف تصور بسیاری که آوای کارکنان پیامدهای منفی برای سازمان، کارکنان و خود فرد دارد، از نگاه اسلامی، آوای سازمانی دارای شرایط و معیارهای است که با رعایت آن شرایط و بدور از افراط و تفریط، پیامدهای مثبت زیادی برای فرد، سازمان، و گروه‌های کاری دارد. تمایزی که این تحقیق با تحقیقات مشابه دارد این است که از نگاه اسلام، اولاً هرگونه اظهار نظر و بیان ایده‌ها و افکار قابل قبول و مطلوب نیست، ثانیاً در آموزه‌های اسلامی



علاوه بر توجه به منافع مادی و فیزیکی، توجه به منافع معنوی و روحی - روانی افراد مهم تر است که این دو ویژگی در تئوری‌های غربی و مدیریت رایج دیده نمی‌شود. جنبه‌ی نوآوری تحقیق هم در این است که با توجه به ادبیات موجود در رابطه با آوای کارکنان چه به عنوان متغیر مستقل و چه به عنوان متغیر وابسته، آوای کارکنان از نگاه اسلامی و دینی تا جایی که نویسنده بررسی نموده است، کار نشده است.



منابع

قرآن کریم، ترجمه مکارم شیرازی.

نهج البلاغه، ترجمه و تصحیح محمد دشتی.

- (۱) اخوان خرازیان، مریم، خاکدامن، حسین، کشوری راهور، مرضیه (۱۳۹۳)، آیا کسی صدای مرا می‌شنود؟ تعریف و مفهوم آوای کارمندان، دومین همایش ملی کسب و کار، همدان، دوم بهمن ۱۳۹۳.
- (۲) پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای (دامت برکاته) (KHAMENEI.IR).
- (۳) جوانمرد، حبیب اله، افضل، هادی (۱۳۹۵)، تعیین تاثیر سکوت و صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران (مطالعه سازمان‌های دولتی استان مرکزی)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی سال ششم، شماره ۱۹.
- (۴) دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر، براتی، الهام (۱۳۹۰)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸.
- (۵) درخشان، مژگان (۱۳۹۶)، پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جو اخلاقی و سرمایه روان‌شناختی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۲، شماره ۲.
- (۶) درویش، حسن، شمس، مرضیه (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر رفتار سیاسی بر آوای کارکنان، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۲۵.
- (۷) دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۲)، عدالت سازمانی و تاثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۲.
- (۸) دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، لغت نامه دهخدا، جلد اول، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- (۹) زارعی متین و همکاران (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۲).
- (۱۰) سکاکی، منیر سادات (۱۳۸۷)، مدیریت مشارکتی، پیک نور، سال ششم، شماره ۱.



۱۱) عمید، حسن (۱۳۷۸)، فرهنگ عمید (دوجلدی، جلد اول)، تهران، مؤسسه انتشارات امیر کبیر.

۱۲) کاظمی، قربانعلی (۱۳۹۳)، *تعهد سازمانی در سازمان‌های آموزشی افغانستان با رویکرد اسلامی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت سیاست گذاری.

۱۳) ناستی زایی، ناصر، نوروزی کوهدشت، رضا (۱۳۹۶)، *بررسی رابطه‌ی آوای کارکنان با تسهیم دانش، پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۱۰، شماره ۳۵.

۱۴) نقوی مقدم، علیرضا، فهیما مریم (۱۳۹۲)، *بررسی تطبیقی رفتار چندآوایی در سازمان‌ها (مطالعه موردی: بانک سپه)*، دفتر بازرسی و حسابداری بانک سپه، شماره ۱۴۴.

۱۵) یخچالی، مصطفی، گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۳)، *بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)*، اسلام و مدیریت، سال سوم، شماره ۵.

- 16). <http://www.parsquran.com/data/word.php?user=far&quantity>
- 17) Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior. *The Academy of Management Annals*, 5 .
- 18) Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 .