The Study of barriers of organizational voice from life experience of the employees in oil projects

Alireza Barezi[1] - Foad Makvandi[2*]

Abstract

The purpose of this study is to investigate the biological experience organizational voice behavior barriers and conducted with Van Manen interpretive phenomenology.

Data collection was done according to the entry criteria with in-depth and unstructured interviews from 12 employees of oil and gas projects in the south of Iran. Results showed that employees' biological experience regarding organizational voice barriers consists of 4 main themes and 16 sub-themes: employees' life experience of organizational voice (employee indifference and self-protective behavior), related to the organization (lack of constructive organizational atmosphere, lack of job independence, insufficient rights and benefits and lack of organizational growth), related to managers (mismanagement in the organization, lack of managerial support, senior management's attitude, managers' personal characteristics and self-protective behavior) and related to the project (project's requirements, financial issues,, external threats, conflict of ideas with the project's overall goals and lack of opportunities for promotion and progress in project).

Keywords:
Organizational voice behavior barriers ,employees' biological experience , phenomenology.

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. (foad.makvandi@iau.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۷/۰۵ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۱/۱۸**

مطالعهٔ تجربهٔ زیستی کارکنان پروژه‌های نفتی جنوب کشور از موانع آوای سازمانی

علیرضا بارزی[۱] ـ فؤاد مکوندی[۲*]

چکیده

این مطالعه به بررسی تجربهٔ زیستی کارکنان پروژه‌های نفتی جنوب کشور از نظر موانع آوای سازمانی و با روش کیفی و از نوع پدیدارشناسی تفسیری ون منن می‌پردازد. مصاحبه‌های عمیق و بدون ساختار از ۱۲ نفر از کارکنان پروژه‌های نفتی فعال در جنوب کشور صورت گرفت. نتایج نشان داد تجربهٔ زیستی کارکنان از موانع آوای سازمانی از ٤ درون‌مایهٔ اصلی و ١٦درون‌مایهٔ فرعی تشکیل شده است: تجربهٔ زیستهٔ کارکنان از آوای سازمانی (بی‌تفاوتی کارکنان و رفتار خودمحافظتی)، موانع مرتبط با سازمان (نبود جوّ سازندهٔ سازمانی، نبود استقلال شغلی، حقوق و مزایای ناکافی و عدم‌بالندگی سازمانی)، موانع مرتبط با مدیران (سوء مدیریت در سازمان، نبود حمایت مدیریتی، نگرش مدیریت ارشد، ویژگی‌های شخصی مدیران و رفتار خودمحافظتی مدیران) و موانع مرتبط با پروژه (الزامات پروژه، مسائل مالی پروژه، تهدیدهای خارجی پروژه، تضاد ایده‌ها با اهداف کلان پروژه و نبود فرصت‌های ارتقا و پیشرفت در پروژه).

واژگان کلیدی: موانع آوای سازمانی، تجربهٔ زیستی کارکنان، پدیدارشناسی

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. (foad.makvandi@iau.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

سازمان‌های موفق از نیروهای انسانی به‌عنوان مزیتی رقابتی استفاده می‌کنند. از آنجایی که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دانش و ایده‌های کارکنان خود در محیط رقابتی و نامشخص امروزی متکی هستند، آوای کارکنان موضوعی حیاتی شناخته می‌شود. در سال ۱۹۷۰، هیرچمان[1] برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح کرد و این مفهوم را به صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض» بیان کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند، با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند. رفتار آوا به اظهارنظر، اطلاعات و ایده‌های کارکنان دربارهٔ تغییر در سازمان اشاره می‌کنـد. آوا پاسخ کارکنان از نظر پیشنهادات، نظرات، نگرانی‌ها و ایده‌های مربوط به مسائل مربوط به کار با قصد بهبود محیط کار و فرایندهای کلی سازمان است (Eslam et al., 2018). آوای سازمانی ضرورت سازمان‌های مختلف، اعم از بزرگ، کوچک، انتفاعی یا غیرانتفاعی است. اخیراً با گسترش تحولات سازمان‌ها، توجه به نیروی انسانی و جلب مشارکت و نظرات آنها در سازمان افزایش یافته است (فایق محمدی و قنبری، ۱۳۹۸). آوای کارکنان یک ابزار منابع انسانی است که شامل ارتباط غیررسمی و اختیاری از سوی یک کارمند در مورد ایده‌ها، پیشنهادات، نگرانی‌ها، اطلاعات دربارهٔ مشکلات یا نظرات در مورد مسائل مربوط به کار، با قصد و نیت ایجاد بهبود یا تغییر است (Latif et al., 2021). رفتار آوا کارکنان را قادر می‌سازد در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارشان در سازمان شرکت کنند. بنابراین، آوا را می‌توان مکانیزمی برای همکاری مولد بین کارکنان و سازمان دانست که همواره پایداری بلندمدت یک شرکت و رفاه اقتصادی کارکنان را افزایش می‌دهد (Emelifeonwu & Valk, 2019). آوای کارکنان منجر به تشویق آنها به توسعهٔ مهارت‌های جدید، حل مشکلات مربوط به کار و افزایش تلاش‌های کارکنان می‌شود (Kwon et al., 2016). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد وقتی سرپرستان یا مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود از زیردستان نظرخواهی می‌کنند و به خواسته‌ها یا نظرهایشان احترام می‌گذارند، در کارکنان انگیزه ایجاد می‌شود و نگرش و رفتار آنها بهبود می‌یابد و کارکنان هم برای جبران متقابل تلاش می‌کنند رفتارهای مثبتی از خود نشان دهند (Kuvaas & Dysvik, 2010). درحالی‌که از طرفی، ممکن است بروز رفتار آوای کارکنان مبتنی بر بیان دیدگاه‌های منفی و انتقادی کارکنان و مخاطره‌آمیز و پرهزینه

1. Hirschman

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

باشد، اجماعی کلی در بین محققان وجود دارد که رفتار آوای کارکنان برای موفقیت سازمان را بسیار حیاتی می‌داند (Chow, 2016). شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در بسیاری از سازمان‌ها بروز رفتار آوا از سوی کارکنان با مقاومت مواجه می‌شود و کارمندان اغلب برای درگیر شدن در صدا مردد هستند، به‌ویژه زمانی که دریافت‌کننده اطلاعات را منفی یا تهدیدکننده می‌داند (Morison et al., 2015). اینکه چرا کارمندان زمانی که اطلاعات مفید بالقوه در اختیار دارند، در مورد آن صحبت نمی‌کنند، سؤال مهمی است که محققان سعی می‌کنند به آن پاسخ دهند؛ زیرا اگر آوا در چارچوب سازمانی مخفی شود، احتمال دارد عملکرد و به‌طور هم‌زمان روحیهٔ کارمند آسیب ببیند. از این رو عواقب آن ممکن است قابل‌توجه باشد (Latif et al., 2021). عدم‌بروز رفتار آوای کارمندان برای سازمان‌ها به‌شدت مضر است و در بیشتر مواقع موجب افزایش سطوح نارضایتی بین آنها می‌شود که خود را به‌صورت غیبت و ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. علاوه‌بر این، اگر سکوت کارمندان اتفاق بیفتد، ارتباطات آسیب می‌بیند و به عملکرد کلی سازمان لطمه وارد می‌شود (سینار و همکاران، ۲۰۱۳). چگونگی شکستن جوّ سکوت و بروز رفتار آوا، چالش‌های بزرگی‌اند که مدیران با آنها روبه‌رو هستند (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷).

با عنایت به تدوین سند چشم‌انداز ۲۰ سالهٔ جمهوری اسلامی ایران و ترسیم جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، صنعت نفت به‌عنوان راهبردی‌ترین صنعت در اقتصاد ایران (جدای از نقش سیاسی آن) مهم‌ترین نقش را در عرصهٔ تحقق چشم‌انداز ملی ایفا می‌کند؛ به‌طوری که می‌توان گفت توفیق صنعت نفت در این مهم، همانا توفیق در بخش اقتصاد ایران است. دستیابی به چشم‌انداز فوق مستلزم منابع انسانی فعال به‌عنوان یک سرمایه در سازمان است؛ لذا بحث همکاری و توجه به نظرات و آوای کارکنان در این بخش اهمیت بالایی دارد. از طرفی، به اقتضای ساختار متمرکز این شرکت‌ها و مشخص بودن چارچوب‌ها و قوانین کاری، وجود قوانین سخت و لازم‌الاجرا، جوّ ترس و در بسیاری از موارد عدم‌کاربست انتقادات و پیشنهادات، کارکنان کمتر تمایل به ابراز عقیده و آوا دارند. شواهد حاکی از عدم‌تمایل کارکنان یا مقاومت آنها در بروز نظرات، نگرانی‌ها، پیشنهادات و گاه، افشای اطلاعات و مشاهدات خود در سازمان است. لذا، پروژه‌های نفت و گاز که عمدتاً در جنوب کشور هستند، در حال فعالیت نیاز دارند تا از موانع موجود بر سر راه بروز و تقویت آوای سازمانی آگاه شوند تا با برطرف کردن آنها، به مشارکت و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

همکاری کارکنان و در نهایت به اهداف کلان خود نائل آیند. از این رو، تحقیق حاضر در راستای پاسخگویی به این سؤال شکل گرفت: موانع آوای سازمانی در پروژه‌های نفت و گاز جنوب کشور بر اساس تجربهٔ زیستی کارکنان چه هستند؟

امروزه سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که فضای سکوت سازمانی را بشکنند و عقاید و نظرات و ایده‌های خود را دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی مطرح کنند (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا، مشارکت و اظهار عقیدهٔ کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی راهبردی موفق در رقابت‌پذیری سازمان‌هاست و نیاز به بسترسازی مناسب برای کارکنان دارد (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به نقش برجسته‌ای که رفتار آوای کارکنان در تعیین عملکرد سازمانی مؤثر ایفا می‌کند، تحقیقات علمی در مورد رفتار آوای کارکنان به‌طور چشمگیری در دو دههٔ گذشته افزایش یافته است (Maynes and Podsakoff, 2014). با این حال، ادبیات هنوز در مورد نحوهٔ بروز رفتار آوای کارکنان سردرگمی دارد و پیچیدگی و اشکال مختلف رفتار آوای کارکنان در نظر گرفته نشده است (Chow, 2016). در حالی که کافمن و تاراس[1] (۲۰۱۰) استدلال می‌کنند که آوای کارمندان گاهی می‌تواند مختل‌کننده باشد و منجر به ازدست‌دادن ساعات کار و افزایش هزینهٔ کار شود، موریسون (۲۰۱۴) اظهار داشت که به منظور تقویت روابط در محل کار، برای مدیریت مهم است که هم ارزش مکانیزم‌های صدای کارکنان در محل کار را درک کند و هم عوامل و شرایطی را شناسایی کند که کارکنان را تشویق می‌کند تا زمانی که اطلاعات، نظرات یا پیشنهاداتی دارند، صحبت کنند. از سویی، تحقیقات در زمینهٔ موانع موجود در مسیر بروز آوای کارکنان اندک است. مطالعات موجود به شناسایی مؤلفه‌های آوای سازمانی (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۴۰۰؛ صداقت و همکاران، ۱۳۹۴) و نتایج آوای سازمانی (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰) پرداخته‌اند و یا به جنبه‌ای خاص از موانع موجود اختصاص یافته‌اند. به‌طور مثال، لطیف و همکاران (۲۰۲۱) بر موانع روانی و چو و بارون (۲۰۱۶) بر ویژگی‌های شخصیتی و دیدگاه‌های فرهنگی تمرکز داشتند. از سوی دیگر، تحقیقاتی در زمینهٔ مهمان‌نوازی (King et al., 2020)، بهداشت و درمان (بهمنی و فراهانیان، ۱۳۹۸؛ Woods et al., 2019) یا آموزش عالی (فایق محمدی و قنبری، ۱۳۹۸) صورت گرفته و تحقیقات در زمینهٔ صنعت کمیاب است. از این رو، به نظر می‌رسد در زمینهٔ تحقیق شکاف نظری وجود دارد.

1. Kaufman and Taras

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بی‌شک نفت اهمیت زیادی در اقتصاد ایران دارد. پروژه‌های نفت و گاز جنوب کشور جایگاه ویژه‌ای در تأمین انرژی و گردش اقتصاد کشور دارد. با توجه به نقش تعیین‌کنندهٔ منابع انسانی در بهره‌وری پروژه‌های نفت و گاز جنوب کشور، شناسایی این موانع در این بخش بسیار حائز اهمیت است. تحقیق حاضر نتایج ارزشمندی را در خصوص عوامل بازدارندهٔ بروز رفتار آوای کارکنان در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان منابع انسانی این پروژه‌ها قرار می‌دهد تا با کاهش این عوامل و تقویت عوامل تسهیلگر، به مشارکت کارکنان در مسائل و مشکلات سازمانی، بیان نظرها و نگرانی‌های خود دربارهٔ مشکلات و نگرانی‌های سازمان دست یابند. تحقیق حاضر با اتخاذ رویکرد پدیدارشناسی قادر است به مطالعهٔ عمیق موانع آوای سازمانی بپردازد و در نهایت، یک سیستم تفسیری ایجاد شود تا به کمک آن تجربهٔ زنده (زیسته)، همان‌طور که در تجارب زندگی وجود دارد، درک و به این ترتیب با ارائهٔ تجارب واقعی کارکنان، راهکارهای مفیدی برای کاهش این موانع ارائه شود. آوای کارکنان مفهومی میان‌رشته‌ای بین مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و روابط صنعتی است. پژوهشگران با رشته‌های تخصصی مختلف برای این مفهوم عوامل، عناصر و پیامدهای خاص و مختلفی تعریف کرده‌اند. این عدم‌توافق روی مفهوم آوای کارکنان بین پژوهشگران رشته‌های مختلف در علوم اجتماعی باعث مبهم ماندن آن مفهوم شده است و به این دلیل در این زمینه نمی‌توان تعریفی دقیق و جهان‌شمول ارائه داد (Mubery et al., 2015). ادبیات رفتار سازمانی، آوا را به‌عنوان رفتار سخن گفتن توصیف می‌کند؛ مانند ارائهٔ پیشنهادات سازنده برای تغییر. با این حال، محققان مدیریت منابع انسانی آوا را شکلی از رفتار نمی‌دانند، بلکه آن را فرصتی برای داشتن یک بیانیه می‌دانند (Youniu, 2021).

آوای کارکنان شامل گفت‌وگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائهٔ راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Rock et al., 2018). برخی پژوهشگران آوا را فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف کرده‌اند؛ در حالی که برخی دیگر آن را منحصراً واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (Lee et al., 2010). در حقیقت آوای سازمانی پدیده‌ای است که در تقابل با سکوت سازمانی قرار می‌گیرد. سکوت سازمانی خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان است (دوستدار و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲). سکوت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازمانی پدیده‌ای اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که کارمندان در آن از ارائهٔ نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲).

آثار اخیر در ادبیات آوا، احتمالاً به دلیل مفهوم‌سازی آوا به‌عنوان رفتاری خارج از اختیار که در یک زمینهٔ چهره به چهره رخ می‌دهد، به نقش سازوکارهای ارتباطی رسمی توجه زیادی نکرده‌اند.

با این حال، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) این تئوری را تصریح کردند که نبود کانال‌های بازخورد رسمی رو به بالا، عامل اصلی در سکوت کارمندان است. همچنین، در ادبیات آوا شواهدی وجود دارد که داشتن کلنال‌های خاص برای گزارش‌های داخلی میزان بروز چنین رفتاری را افزایش می‌دهد (Enjii et al., 2018).

جدول ۱. تمایز میان انواع آوای کارکنان (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴)

آوای کارکنان / انگیزهٔ کارکنان					
رفتار دیگرخواهانه	**آوای نوع‌دوستانه**	**رفتار خودمحافظتی**	**آوای تدافعی**	**رفتار کناره‌گیرانه**	**آوای مطیع**
ابراز ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مرتبط با کار مبتنی‌بر انگیزه‌های مشارکتی بیان راه‌حل‌هایی برای مشکلات بر اساس هم‌دستی و تعاون بیان نظرهای سازنده برای تغییر برای سود رساندن به سازمان رفتاری تعمدی، غیرانفعالی و دیگرخواهانه ریسک شخصی را دربرمی‌گیرد.		بیان ایده‌هایی که توجه فرد را به‌خاطر ترس به جای دیگر معطوف می‌دارد. ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را برای حفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد. مبتنی‌بر ترس و خودمحافظتی این رفتارها از طریق تصمیم‌گیری‌های ایمن و بدون ریسک و مسئولیت‌پذیری فردی کمتر مشخص می‌شود.		بیان ایده‌هایی حامی و پشتیبانی‌کننده بر اساس تسلیم بودن در مقابل شرایط موافقت با گروه به دلیل خودکارآمدی کم در ایجاد تغییر منفعلانه و کمترغیرانفعالی	

اگر بخواهیم مفهوم تجربهٔ زیسته را درک کنیم، پیش از هرچیز باید مبانی فلسفی آن را بشناسیم. شناخت، منشأ و نقطهٔ آغاز تجربهٔ زیسته است. تئوری شناخت برناتو پایه‌ای‌ترین و اولین تئوری‌ای است که جنبه‌های تجربهٔ انسان را به صورت مدون در نظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دارد. او شناخت را به دو نوع بیرونی و درونی تقسیم می‌کند. شناخت بیرونی مبتنی‌بر تجربهٔ پدیده‌ها به روش طبیعت‌گرایان است و شناخت درونی آگاهی از خود و پدیده‌های ذهنی است. برناتو شناخت بیرونی یا شناخت حسی را همراه با سوء برداشت، اشتباه تلقی می‌کند و گمراه‌کننده می‌داند. او معتقد است شناخت حقیقی شناختی درونی، قابل‌اتکا و اصولی است. تجربهٔ بیرونی فقط موفق به پرداخت فرضیاتی نسبت به کیفیت وجود اشیا می‌شود، اما از درک واقعیت دنیای موجود عاجز و ناتوان است و این شناخت درونی و آگاهی انسان است که شناخت حقیقی را میسر می‌کند (Krigel, 2013).

بـرای بروز آوا، کارکنان ابتدا به بررسی مساعد بودن زمینه می‌پردازند (که آیا مساعد صحبت کردن است یا خیر؟) و اولین موردی که بررسی می‌شود، تعامل با رهبر است؛ بنـابـرایـن، رفتارهای رهبری عاملی کلیدی در تـأثـیـرگـذاری خطرپذیری کارکنان در مورد آواست (Huang, 2014).

در تعریفی جامع می‌توان گفت که آوای کارکنان به بیان اختیاریِ 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، ۲۰۱۶).

جدول ۲. خلاصهٔ مهم‌ترین پیشینه‌های تحقیق

محقق (سال)	عنوان	روش	نتایج
یزدان‌پناه و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی	مصاحبه و پرسش‌نامه	مهم‌ترین مؤلفه‌های آوای سازمانی، آوای نوع‌دوستانه، آوای مطیع و آوای تدافعی است و این سه مؤلفه می‌توانند آوای سازمانی را پیش‌بینی کنند.
حسینی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی	کیفی و مبتنی‌بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد	آوای کارکنان دانشی منجر به تعامل بیشتر با مشتریان، دستیابی به مزیت رقابتی، بهره‌وری و عملکرد بالا در شرکت‌های مربوطه می‌شود.
محمدی (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار	پرسش‌نامه‌های استاندارد	آوای سازمانی باعث افزایش اشتیاق شغلی و درنهایت، منجر به بهبود سلامت سازمانی پرستاران خواهد شد.
موبری و همکاران	استراتژیک یا	مصاحبهٔ	در جایی که پشتیبانی منابع انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

(۲۰۲۲)	ساکت‌کننده؟ استفاده مجدد مدیران از مکانیسم‌های صدای کارکنان برای عملکرد بالا	نیمه‌ساختاریافته	کمتری به مدیران داده می‌شد، مدیران تمایل بیشتری به ایجاد مکانیسم‌های صوتی خود داشتند. با این حال، مشاهده شد تمرکز بر صدای بهبودمحور، صدای کارکنان را از کانال‌های جمعی و رسمی به کانال‌های غیررسمی‌تر منحرف کرد.
لطیف و همکاران (۲۰۲۱)	موانع روانی آوای اجتماعی افراد در تیم‌های حل مشکل ناب	طرح آمیختهٔ اکتشافی	درک نقش آوا بر رفتار آوای اعضای تیم ناب تأثیر می‌گذارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که تعریف نقش آوا به‌طور قابل‌توجهی بر باورهای ضمنی در تیم‌های ناب تأثیر می‌گذارد.
کینگ و همکاران (۲۰۲۰)	تقویت آوای کارکنان برای پیشبرد قابلیت‌های بازاریابی سازمان مهمان‌نوازی: دیدگاه چندسطحی	پرسش‌نامه	هم‌سویی هدف کارمند ـ سازمان، کارآمدی کارکنان را برای نشان دادن آوای اجتماعی مؤثر ایجاد می‌کند و سازمان را در برابر اهداف ناهماهنگ کارکنان که به‌طور بالقوه منجر به رفتار آوای ناکارآمد، تدافعی یا رضایت‌بخش می‌شود، تقویت‌می‌کند. حمایت از جوّ سازمانی مشارکتی نیز در تقویت آوای کارکنان مؤثر است.
نیسار و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر شفقت بر رفتار آوا: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده	پرسش‌نامه	شفقت به‌طور مثبت با تعهد عاطفی مرتبط است که به نوبهٔ خود با رفتار آوا ارتباط مثبت دارد.

تحقیقات قبلی معمولاً رفتار آوای کارکنان را با استفاده از سه ویژگی رفتاری اصلی توصیف کرده‌اند. اولاً، رفتار آوای کارکنان یک ارتباط اختیاری از ایده‌ها، پیشنهادها، نگرانی‌ها یا نظراتی است که تلاش می‌کند به نفع یک واحد سازمانی یا سازمان باشد. ثانیاً، رفتار آوای کارکنان عموماً منجر به اعمال تغییر خاصی می‌شود که گیرنده (مثلاً مدیر یا همکاران) انجام می‌دهد. ثالثاً، رفتار آوای کارکنان می‌تواند بر وضعیت گذشته و وضعیت ایدئال آینده تمرکز داشته باشد (Chow, 2016). تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار آوای کارکنان مؤلفه‌ای بسیار مهم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهتر، حل مسئلهٔ مؤثر و افزایش یادگیری سازمانی است (Emelifeonwu & Valk, 2019). وجود آوا در سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برای کارکنان خوشایند است؛ چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند و نهایتاً، علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل می‌شود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

جدول ۳. موانع رفتاری آوای سازمانی از منظر کارکنان (پیشینهٔ تحقیق)

	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)	فهامی و همکاران (۱۳۹۸)	بناهی (۱۳۹۸)	قانع محمدی و قنبری (۱۳۹۸)	یونیو (۲۰۲۱)	لطیف و همکاران (۲۰۲۱)	دیکسون وودز و کمپل (۲۰۱۹)	چو و یارون (۲۰۱۶)
ویژگی‌های شخصیتی(روان‌رنجوری و توافق‌پذیری)		*		*	*	*	*		*
کمبود دانش و توانایی						*			
بی‌تفاوتی نسبت به سازمان		*	*		*		*		
ترس از مدیران	*	*					*		
احساس بیهودگی							*	*	

از آنجایی که رفتار آوا مزایای متفاوتی دارد، محققان توجه زیادی به شناسایی عواملی می‌کنند که تسهیلگر این رفتار در محیط کار هستند. بنابراین، شناسایی عواملی که سبب 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، اهمیت می‌یابد. با این رویکرد، پژوهشگران سازمانی همواره به مطالعهٔ عوامل تسهیل‌کنندهٔ اظهار نظر کارکنان علاقه نشان داده‌اند. مطالعات قبلی بسیاری از عوامل فردی و موقعیتی را مورد بررسی قرار داده‌اند که می‌توانند رفتار صدای کارکنان را تحریک کنند. در تحقیقات گذشته مشخص شد آوای سازمانی در نتیجهٔ عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی مختلفی ایجاد می‌شود (Latif et al., 2021؛ نیسار و همکاران، ۲۰۲۰؛ بهمنی و فراهانیان، ۱۳۹۸؛ قنبری و همکاران، ۱۳۹۴). با این حال، یونیو (۲۰۲۱) در مرور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نظام‌مندی که در خصوص پیشایندهای آوای کارکنان انجام داد، اذعان کرد علی‌رغم مطالعات نظری و تجربی پیشرفت‌هایی که در زمینهٔ آوای کارکنان صورت گرفته است، برای درک بهتر رویه‌های موجود در این مفهوم مطالعات بیشتری لازم است.

روش‌شناسی

هدف تحقیق بررسی تجربهٔ زیسته کارکنان از موانع است. روش تحقیق مناسب این هدف، پدیدارشناسی است؛ زیرا پدیدارشناسی در این تحقیق فهم معانی تجربهٔ زیستهٔ کارکنان از رفتار آوا در سازمانِ خود است. پژوهش حاضر در دو مرحله انجام گرفت؛ در مرحله اول، چارچوب طرح پژوهش به صورت جامع تعریف شد. در این مرحله مسئلهٔ پژوهش تعریف و چارچوب کلی و حوزهٔ پژوهش انتخاب شد. سپس سؤالات و اهداف پژوهش تعیین شدند. در انتهای مرحله اول نیز مروری بر ادبیات پژوهش در زمینهٔ موانع رفتار آوای کارکنان انجام گرفت. مرحلهٔ دوم پژوهش شامل انجام مطالعهٔ میدانی کیفی تجربهٔ زیستی کارکنان پروژه‌های نفتی جنوب کشور از موانع آوای سازمانی است. در ابتدای این مرحله پروتکل انجام مصاحبه‌های پژوهش با مشارکت‌کنندگان تنظیم شد. پس از تدوین پروتکل، مصاحبه‌های پژوهش با مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. این مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از توقف مصاحبه‌ها، مدل استخراج‌شده از ادبیات به روش مقایسهٔ مستمر و در حین انجام مصاحبه‌ها بازبینی و تعدیل شد. جامعهٔ آماری تحقیق حاضر کلیهٔ کارکنان در پروژه‌های نفتی جنوب کشور است. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در این تحقیق از نوع گلوله برفی است. معیارهای انتخاب در تحقیق حاضر، برخورداری از سابقهٔ کاریِ ۵ ساله در پروژه و حداقل مدرک کارشناسی است. برای تعیین حجم نمونهٔ مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شد. در تحقیق حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق استفاده شد. در بخش اول، به منظور بررسی ادبیات و پیشینهٔ موضوع از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. در بخش بعدی نیز، به منظور جمع‌آوری نظرات مشارکت‌کنندگان از روش میدانی بهره برده شد. در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز بهره گرفته شد. این مصاحبه‌ها بر اساس پرسش اصلی پژوهش پیرامون موضوع تحقیق، توسط پژوهشگر و بنا به بازخوردهایی که طی فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها دریافت شد، انجام گرفت.

سؤالات مصاحبه‌ها به شرح زیر بوده است:

به نظر شما چه عواملی در محیط (خارج از محیط سازمان) وجود دارد که از بروز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رفتار آوا در کارکنان جلوگیری می‌کند؟

به نظر شما چه موانعی در خصوص فضا و زمینهٔ درون و برون سازمان وجود دارد که از بروز رفتار آوا در کارکنان جلوگیری می‌کند؟

در انتهای مصاحبه چند سؤال باز برای جمع‌بندی دیدگاه‌ها و ارائهٔ برخی مواردی که از نظر مصاحبه‌شونده احتمالاً در نظر گرفته نشده بود، ارائه می‌شد. سؤالاتی از قبیل «اگر فکر می‌کنید نکته‌ای مهم وجود دارد که به آن اشاره نشده است، خوشحال می‌شوم آن را بشنوم؟» یا «اگر مورد دیگری به نظرتان می‌رسد لطفاً بیان کنید».

فایل‌های ضبط‌شده بعد از انجام مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند. قبل از انجام مصاحبهٔ بعدی، کدگذاری اولیه و تجزیه‌وتحلیل هر مصاحبه انجام گرفت. برای بررسی روایی مقوله‌های استخراج‌شده از تأیید اعضا و مشارکت‌کنندگان و نیز درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با موضوع پژوهش استفاده شده است. از آنجایی که این مطالعه با روش کیفی و از نوع پدیدارشناسی تفسیری ون منن صورت گرفت، در این پژوهش، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل ۶ مرحله‌ای ون منن با نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. مراحل تحلیل ون منن شامل مراحل زیر است:

گام اول، روی آوردن به ماهیت تجرب؛ زنده؛ گام دوم، کنکاش تجربهٔ مورد بررسی به همان صورتی که زندگی شده؛ گام سوم، تأمل بر درون‌مایه‌های ذاتی که مشخص‌کنندهٔ پدیده هستند؛ گام چهارم، هنر نوشتن و بازنویسی؛ گام پنجم، حفظ ارتباط قوی و جهت‌دار با پدیده و گام ششم، مطابقت یافتهٔ پژوهش با در نظر گرفتن ارتباط بین اجزا و کل (Van Manen, 2001). به منظور جداسازی جملات مضمونی و استخراج مضمون‌ها از دو رویکرد کل‌نگر و انتخابی از فرایند تحلیل مضمونی ون منن استفاده شد. بر اساس این رویکرد بعد از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها روی کاغذ آورده شد و سپس چندین بار مرور می‌شد تا فهم و درکی کلی از آن به دست آید. سپس مفهوم عمدهٔ متن، به‌عنوان درکی کلی، در دو تا سه پاراگراف نوشته می‌شد که این مرحله به غوطه‌ور شدن پژوهشگر در داده‌ها و به قول ون منن، به تفکر بیشتر دربارهٔ پدیدهٔ مورد مطالعه کمک کرده است. در واقع، این کار استفاده از رویکرد کل‌نگر در تحلیل درون‌مایه‌ای است. سپس، بر اساس رویکرد انتخابی، متن هر مصاحبه چندین بار خوانده و جملات یا عباراتی انتخاب شدند که به نظر می‌رسید ذات تجربهٔ زیستهٔ کارکنان از موانع آوای سازمانی، توصیفگر و آشکارکنندهٔ آن هستند. سپس اعضای تیم پژوهش در استخراج موضوعات و درون‌مایه‌ها با هم به تبادل‌نظر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌پرداختند. این روند با ادامه یافتن مصاحبه‌های دیگر دنبال شد تا زمانی که یافته‌های جدیدی به دست آید و یا تغییراتی در یافته‌های قبلی ایجاد شود. جهت رفع هرگونه عدم‌توافق و تناقضات موجود در تفاسیر، فرایند برگشت به متون به‌طور مرتب و مکرر ادامه می‌یافت تا زمانی که مضامین و درون‌مایه‌های حاصل به بهترین نحو ممکن با هم ارتباط می‌یافت.

تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش کنونی برابر ۱۲ نفر است. در جدول زیر مشخصات هرکدام از مشارکت‌کنندگان پژوهش به تفکیک نشان داده شده است.

جدول ۴. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

مشارکت‌کننده	مدرک تحصیلی	سمت	مدت مصاحبه
مشارکت‌کنندهٔ ۱	کارشناسی ارشد مدیریت	مدیر روابط عمومی	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۲	دکترای بازاریابی	مدیر انبار پروژهٔ نفتی	۷۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۳	کارشناس شیمی	مدیر تدارکات پروژهٔ نفتی	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۴	کارشناس (مهندس)	جانشین مدیر پشتیبانی	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۵	کارشناسی ارشد	مدیر منابع انسانی	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۶	کارشناس	مدیر ICT	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۷	کارشناس ارشد الکترونیک	سرپرست ابزار دقیق پروژهٔ نفتی	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۸	فوق‌لیسانس مکاترونیک	مدیر امور قراردادها	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۹	کارشناس ارشد	مدیر برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	۹۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۱۰	کارشناس ارشد	کارشناس امور قراردادها	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۱۱	مربی‌گری صنایع پتروشیمی	کارشناس‌لوله‌کشی‌صنعتی(پایپینگ)	۶۰ دقیقه
مشارکت‌کنندهٔ ۱۲	کارشناس ارشد	سرپرست پروژه/ مدیر ناحیه	۶۰ دقیقه

یافته‌ها

با توجه به نوع داده‌های کیفی پژوهش اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌ها شد. در این پژوهش از مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری سه مرحله‌ای برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش استفاده شده است.

پس از اینکه مشخص شد مشارکت‌کنندگان در پژوهش از چه ترکیبی برخوردارند، با توجه به نوع داده‌های کیفی پژوهش که سند متنی است، اقدام به تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شد. در این پژوهش، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از شش مرحلهٔ رویکرد پدیدارشناسی تفسیری ون منن استفاده شد. این رویکرد شامل این مراحل است: روی‌آوری به ماهیت تجربه، بررسی تجربه، تأمل بر درون‌مایه‌های ذاتی پدیده، نوشتن و بازنویسی تفسیری، حفظ ارتباط قوی جهت‌دار با پدیده، مطابقت بافت مطالعه با در نظر گرفتن اجزا و کل.

شکل ۱. ابرکدها (خروجی مکس کیودا)



در ارتباط با یافته‌های حاصل از مطالعه، ابتدا ۵۱ مضمون اولیه برای ۱۲ مصاحبه به دست آمد. پژوهشگران در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتبط و همچنین، کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد مضمون اولیه دست یافتند. سپس مضامین اولیهٔ حاصل از همهٔ مصاحبه‌ها با هم مقایسه و بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها ادغام و جداسازی صورت گرفت که حاصل آنها در قالب ۴ درون‌مایهٔ اصلی و ۱۶ درون‌مایهٔ فرعی ظهور پیدا کرد. در نهایت، پژوهشگران پس از رفت و برگشت در میان درون‌مایه‌های فرعی به ۴

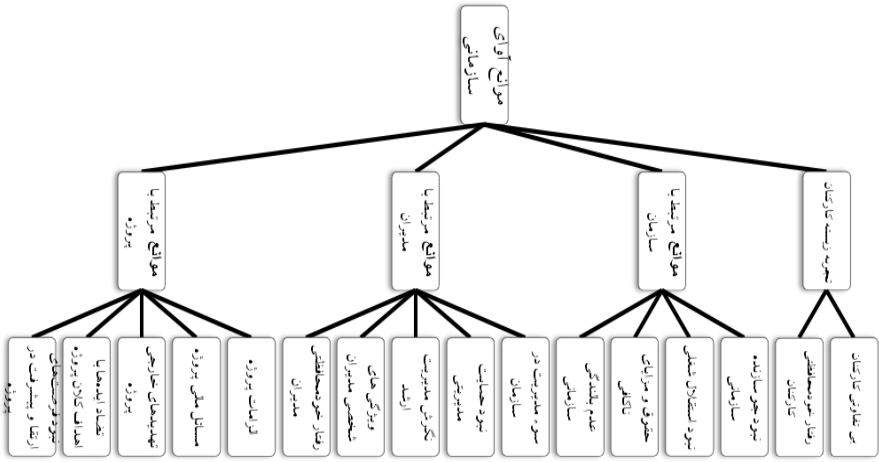
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

درون‌مایهٔ اصلی دست یافتند. شکل بعد ابر کدها را نشان می‌دهد، در نگاه کل در این ابر کدها، بارزترین کدهای باز پرونده قرار گرفته است. بر این اساس مسائل مالی دارای بیشترین تکرار است.

این پژوهش با هدف بررسی تجربهٔ زیستی کارکنان پروژه‌های نفتی جنوب کشور از موانع آوای سازمانی صورت گرفت.

در این پژوهش از روش کیفی با ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای اخذ نظرات مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از نتایج تحقیق



بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که صنایع نفت و گاز بالاترین سهم در تولید ناخالص ملی را دارند و سهم عمده‌ای را در اشتغال‌زایی و پرورش نیروی انسانی متخصص کشور ایفا می‌کنند، مدیریت نیروی انسانی یکی از مسائل مهمی است که باید در این حوزه مد نظر باشد. از دیگر سو، امروزه حجم عمدهٔ منابع انسانی صنایع نفت و گاز کشور را طرح‌های عظیم توسعهٔ منابع نفت و گاز به خود اختصاص داده است که یکی از اضلاع اصلی پیشبرد این پروژه‌ها نیروی انسانی است. این پروژه‌ها برای پیشرفت به کارکنانی نیاز دارند که فضای سکوت سازمانی را بشکنند و عقاید و نظرات و ایده‌های خود را دربارهٔ مسائل و مشکلات پروژه مطرح کنند. در واقع، آوای سازمانی به‌عنوان بیان نظر، ایده و دیدگاه برای تسهیل کار مطرح است. با این حال، به اقتضای ساختار متمرکز این شرکت‌ها و مشخص بودن چارچوب‌ها و قوانین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کاری، وجود قوانین سخت و لازم‌الاجرا، جوّ ترس و در بسیاری از موارد عدم‌کاربست انتقادات و پیشنهادات، کارکنان کمتر تمایل به ابراز عقیده و آوا دارند و شواهد حاکی از عدم‌تمایل کارکنان و مقاومت آنها در بروز دادن نظرات، نگرانی‌ها، پیشنهادات و گاه افشای اطلاعات و مشاهدات خود در سازمان است. بر همین اساس، این پژوهش به تجربهٔ زیستی کارکنان پروژه‌های نفت و گاز جنوب کشور از موانع آوای سازمانی پرداخته است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد درون‌مایه‌های استخراج‌شده در این تحقیق شامل ۴ درون‌مایهٔ اصلی و ۱۶ درون‌مایهٔ فرعی است که درون‌مایه‌های اصلی عبارت بودند از: تجربهٔ زیستهٔ کارکنان از آوای سازمانی، موانع مرتبط با سازمان، موانع مرتبط با مدیران و موانع مرتبط با پروژه.

مصاحبه‌شوندگان به دو درون‌مایهٔ فرعی اشاره کردند: بی‌تفاوتی کارکنان و رفتار خودمحافظتی. در این خصوص می‌توان گفت وقتی افراد انگیزه‌ای در شغل خود نداشته باشند، به تدریج دچار فرسودگی و در نهایت، بی‌تفاوت می‌شوند. در چنین حالتی وقتی با مشکل یا مسئله‌ای در طول پروژه مواجه می‌شوند، بی‌تفاوت از کنار آن می‌گذرند و از بیان اعتراضات و ایده‌های خود سر باز می‌زنند. دلسردی و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان و عدم‌درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت، زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان‌تر به جامعه آسیب می‌رساند. چنانچه افراد در سازمان از پیامدهای تنبیهی به‌عنوان نتیجه گفت‌وگو و بحث در مورد مشکلات بترسند، عموماً رفتارهایی دفاعی به منظور حفاظت از خود نشان می‌دهند. در این شرایط آوا به‌عنوان کنشی به احساس ترس و تهدید بروز می‌کند. براساس یافته‌ها مشخص شد کارکنان در اغلب موارد به دلایلی، همچون ناامنی شغلی و ترس، از بیان ایده‌ها و نظرات خود سرباز می‌زنند و یا از پیگیری آنها اجتناب می‌کنند. در این راستا ارمندئی و همکاران (۱۳۹۵)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸)، بهمنی و فراهانیان (۱۳۹۸) و یونیو (۲۰۲۱) به عوامل ناامنی شغلی و ترس ازدست‌دادن موقعیت در ممانعت از بروز رفتار آوای کارکنان اشاره کردند.

در شناسایی موانع آوای سازمانی در پروژه‌های نفت و گاز بر اساس الگوی ذهنی کارکنان، سه درون‌مایهٔ اصلی شناسایی شد که عبارت‌اند از: موانع مرتبط با سازمان، موانع مرتبط با مدیران و موانع مرتبط با پروژه. بر این اساس می‌توان موانع بروز آوا در پروژهٔ فعال را در سه عامل کلی فوق جست‌وجو کرد. عوامل مرتبط با سازمان مجموعه‌ای از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ویژگی‌های محیط کاری و شغل در هر سازمان است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کارکنان درک و به‌عنوان عاملی مؤثر در رفتار کارکنان در نظر گرفته می‌شود. اگر در سازمان از اعتمادبه‌نفس کارکنان حمایت نشود یا کارمندان احساس کنند سخنانشان با مقاومت و برخورد تند مواجه می‌شود، به احتمال زیاد سکوت یا پاسخ‌های نادرست را انتخاب می‌کنند. در حال حاضر رسمیت و ساختار خشک و بدون انعطاف در پروژه، منجر به این شده است که کارکنان در سکوت به انجام وظایف خود ادامه دهند. همچنین، مسائل و مشکلاتی که در ارتباط با شغل و حقوق و مزایای افراد وجود دارد نیز، به این موضوع دامن زده است. شرایط کاری روتین و تکراری مانع از شناخت قابلیت‌های کارکنان شده و از بالندگی سازمانی جلوگیری کرده است. بر اساس یافته‌ها مشخص شد تنوع شغلی یکی از حلقه‌های گمشده در پروژه است. در حال حاضر، یک کارمند یا یک کارگر در موقعیت شغلی خاصی به کار گرفته می‌شود و فقط در آن موقعیت از ایشان استفاده می‌شود. در حالی که ممکن است این کارمند در موقعیت‌های مختلف خروجی بهتری داشته باشد. در چنین فضایی کارمند امکان اظهارنظر دارد که در نهایت به نفع سازمان است. بهمنی و فراهانیان (۱۳۹۸) نیز جوّ اعتماد و حسن ظن را بر ایجاد رفتار آوای کارکنان تأثیرگذار دانستند. فایق محمدی و قنبری (۱۳۹۸) به جوّ سازمانی عدالت‌محور و تناسب شغلی و سازمانی در بروز رفتار آوا اشاره کردند. کینگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز دریافتند حمایت از جوّ سازمانیِ مشارکتی نیز در تقویت آوای کارکنان مؤثر است. تانگ (۲۰۱۵) نیز دریافت که حقوق و دستمزد تأثیر قابل‌توجهی بر افزایش آوای کارکنان دارد که هم‌سو با این نتایج است.

از سوی دیگر، مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بروز رفتار آوا در میان کارکنان هستند. با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی در پروژه، اغلب کارکنان بدون کسب اجازه از مافوق خود حق هیچ‌گونه تصمیم‌گیری‌ای ندارند. در این شرایط، چنانچه مدیران از نگرش مطلوب و حمایت کافی برای شنیدن نظرات، ایده‌ها و اعتراضات کارکنان بهره نداشته باشند، مانعی بزرگ بر سر رفتار آوای کارکنان خواهند بود. واقعیت این است که تصمیمات نهایی را مدیریت کلان اتخاذ می‌کند. این تصمیم بر اساس حالات الزاماتی کار، خواسته‌ها، توقعات و انتظارات سازمان و منافعی که برای مدیریت وجود دارد، شکل می‌گیرد. نگرش مدیران ارشد در پروژه‌ها با الزاماتی همچون چالشی بودن و رسمیت بالا، بسیار رسمی و خشک است. در این شرایط چنانچه یک مدیر مشارکت‌طلب باشد و سیستم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیریت مشارکتی را اعمال کند، نظرات همکارانش را اخذ می‌کند؛ اما اغلب مدیران به دلیل حفظ منافع شخصی، ازدست‌ندادن موقعیت، کبر و غرور در برابر زیردستان و عدم‌پذیرش خطا، در برابر ایده‌ها و نظرات زیردستان مقاومت می‌کنند. به‌زعم بهمنی و فراهانیان (۱۳۹۸) نیز باور مثبت مدیران، سبک رهبری، رفتار سرپرست بر رفتار آوای کارکنان تأثیرگذار است. فایق محمدی و قنبری (۱۳۹۸) به ویژگی‌های مدیریتی و سبک رهبری در بروز رفتار آوا اشاره کردند. موبری و همکاران (۲۰۲۲) به نقش مدیریت در بروز رفتار آوا اشاره داشتند. چو و بارون (۲۰۱۶) نیز دریافتند مدیران باید محیطی ایجاد کنند که در آن رفتار آوای کارکنان به شدت تشویق شود که هم‌سو با این نتایج است.

در نهایت، موانع مرتبط با پروژه یکی از موانع قابل‌توجه در ممانعت در بروز رفتار آوای کارکنان محسوب می‌شود. بر اساس یافته‌ها، در بسیاری از مواقع پیشنهادات به لحاظ الزامات قراردادی و محدودیت‌های قراردادی مورد قبول واقع نمی‌شوند. از سویی، پروژه‌ها با بحران مالی مواجه هستند، از این رو بخش اعظمی از پیشنهادات به دلیل بار مالی‌ای که برای پروژه خواهد داشت، پذیرفته نمی‌شوند و این مانع از بروز پیشنهادات و نظرات برای پیشبرد بهتر اهداف پروژه خواهد شد. همچنین، در بسیاری از مواقع فشار گروه‌های ذی‌نفع بیرونی باعث عملی نشدن اتفاقات خوبی می‌شود که مدیران پروژه می‌توانند برای کارکنان ماهر و متخصص رقم بزنند. به عبارتی، وجود این نیروهای تحمیلی از خارج از محیط پروژه، مانعی برای تصمیمات داخلی شده است. در نهایت، موقتی بودن پروژه‌ها و نبود فرصت‌های ارتقا و پیشرفت برای کارکنان، باعث شده است انگیزهٔ چندانی برای بروز رفتار آوا نداشته باشند.

پیشنهادات کاربردی

- پرداخت بموقع مطالبات کارکنان و کاهش روتین کاری با ایجاد تنوع شغلی، می‌تواند حضور باانگیزهٔ کارکنان را در محیط کار به دنبال داشته باشد و منجر به بروز رفتار آوا در آنان شود.

- ایجاد جوّ دوستانه و محیطی آرام به لحاظ روانی در محیط کار پروژه می‌تواند نیروهای شاداب، خلاق و حرفه‌ای را به دنبال داشته باشد که همگی در رفتار آوا مشارکت می‌کنند.

- استفاده از سبک رهبری مشارکتی در پروژه می‌تواند کارکنان را به بروز رفتار آوا تشویق کند. به این منظور لازم است مدیران روابط خود را با زیردستان تقویت کنند، در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

برابر مشکلات و نظرات آنها گوش شنوا داشته باشند و به کارکنان خود اعتماد کنند. اجازهٔ استقلال و تفکر به کارکنان بدهد و آنان را در امورات جاری سازمان دخیل و درگیر کنند.

- مدیران باید با پذیرش خطا، ترس از اشتباه را در بین کارکنان کاهش دهند و با گشودگی پذیرای پیشنهادات آنها باشند. همچنین، مدیران از اقرار به اشتباه و خطا هراسی نداشته باشند و منافع سازمان و پروژه را بر منافع فردی ارجحیت دهند.

- لازم است با برگزاری جلسات دوره‌ای، ضمن ارائهٔ بازخورد پیشرفت به کارکنان، در خصوص اهداف پروژه و الزامات و محدودیت‌های آن با کارکنان بحث و گفت‌وگو کنند تا آنها نیز با اهداف کلان پروژه به خوبی آشنا باشند و ایده‌ها و نظرات خود را در این راستا شکل دهند.

- تا جای ممکن از فشارهای تحمیلی گروه‌های ذی‌نفع خارجی کاسته شود و اختیار تصمیم‌گیری در خصوص امور جاری و داخلی پروژه، به مدیران داخلی و سرپرستان واگذار شود.

منابع

ارمندئی، مریم؛ وزیری، مژده و عدلی، فریبا (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. *اندیشه‌های نوین تربیتی*. ۱۲ (۲) صص. ۱۴۴-۱۱۵.

آبسالان، زری و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). شناخت تجارب زیستهٔ کارکنان از فضای کاری، پژوهش پدیدارشناسانه. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*. ۱۶ (۶۳) صص. ۵۲-۳۱.

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۳). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). ترجمهٔ بهروز قلیچلی و داریوش غلام‌زاده، تهران: انتشارات صفار، چاپ دوم.

بهمنی، اکبر و فرهانیان، علی (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیل آوای سازمانی بر اساس دیدگاه پرسنل بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، *مجله علوم پزشکی صدرا*، ۷ (۲)، صص. ۱۸۴-۱۷۳.

پرهیزگار، محمدمهدی و آقاجانی افروزی، علی‌اکبر (۱۳۹۰). روش‌شناسی پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی، *دانشگاه پیام نور، تهران*.

پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای پدیدهٔ سکوت سازمانی در ایران، *مطالعات مدیریت*، ۲۸ (۹۴)، صص. ۱۰۷-۸۵.

تنهایی، محمدحسن؛ نصراصفهانی، علی؛ نیلی‌پور طباطبایی، سیداکبر و اخوان صراف، احمدرضا (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مورد مطالعه: شهرداری اصفهان. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۹ (۴)، ۱۶۶-۱۴۷.

حسینی، الهه؛ سعیدا اردکانی، سعید؛ سبک‌رو، مهدی و الحسینی المدرسی، سیدمهدی (۱۴۰۰). طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی (مطالعهٔ موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان فناوری اطلاعات). *مجلهٔ علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*.

درخشان، م. (۱۳۹۶). پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جوّ اخلاقی و سرمایهٔ روان‌شناختی. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۲ (۲)، صص. ۴۶-۳۷.

دوستار، محمد و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. ۷ (۳)،صص. ۸۳-۶۳.

رحیم‌نیا، فریبرز؛ پویا، علیرضا و الهامی، سولماز (۱۳۹۵). تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به‌واسطهٔ هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعهٔ توانیر) *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. ۲۱ (۵۹)، صص. ۱۳۹-۱۱۷.

رستگار، عباسعلی و روزبان، فرناز (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیختهٔ تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده. *فصلنامهٔ علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۲، شمارهٔ ۴ (پیاپی ۸) ، صص. ۱۸-۷.

زارعی متین، حسن؛، احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیکمرام، سحر (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۷ (۴)، صص. ۱۹۰-۱۶۷.

صداقت، هدی؛ منتظری، شیما و علوی، اشرف‌السادات (۱۳۹۴). به‌کارگیری روش تصمیم‌گیری ویکور در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آوای سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز استان مازندران، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری)*.

طالقانی، غلامرضا و محمدی، مصطفی (۱۳۹۲) *نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان در سازمان*. تهران: انتشارات آذرین مهر، چاپ اول.

فهامی، منیژه؛ محمودی، محمدتقی و شاه‌طالبی، بدری (۱۳۹۸). شناسایی عوامل سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در ایران: مطالعهٔ کیفی. مجلهٔ علمی مدیریت *فرهنگ سازمانی*. ۱۷ (۱)، صص. ۴۴-۲۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

قنبری، سیروس و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC). (مطالعهٔ موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۲۷ (۴) صص. ۶۰-۴۷.

قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ محمدی، محمدفائق و احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۴). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل‌اعتماد «رویکردی به تعاملات رهبر- پیرو». *مدیریت دولتی*. ۷ (۴)، صص. ۸۸۲-۸۶۵.

محمدی، سارا (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار. *زن در توسعه و سیاست*. ۱۸ (۴)، صص. ۶۱۷-۶۰۱.

محمدی، محمدفائق و قنبری، سیروس (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان در دانشگاه‌ها، *علوم تربیتی*. ۲۶ (۲)، صص. ۲۳۸-۲۱۷.

یزدان‌پناه، احمدعلی؛ احسانی، امیر و خاقانی، عین‌الله (۱۴۰۰). طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۶)، صص. ۸۵-۷۱.

Agnihotri, Sh. (2017). Reclaiming Restorative Justice: An Alternate Paradigm for Justice. City University of New York Law Review, 20(2), 323-350.

Akbar, Aisha & Tariq, Khan Iqbal (2014) Applied World. Pakistan from Evidence-Performance Job and Satisfaction Research Multidisciplinary in Challenges Innovation (30 Journal Sciences .14-8. pp), Practice&

Alice J.M. Tan, Raymond Loi, Long W. Lam, Lida L. Zhang, (2019) "Do embedded employees voice more?", Personnel Review, https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0150

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2016). 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. doi: 10.1111/peps.12185

Chen, S. Y., and Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination. Leadersh. Q. 27, 1–13. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.10.007

Chou, S.Y. and Barron, K. (2016), "Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents", Management Research Review, Vol. 39 No. 12, pp. 1720-1737.

Çınar, O. Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. (2013) "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey." Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99: 314-321.

Creswell, J, W. (2004). Mixed methods designs: lengthening in the path of qualitative research, keynote address presented at the fifth international

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

interdisciplinary, Conference, Advances in Qualitative Methods, Edmonton, Alberta, Canada.

Detert, J, R., & Burris, E, R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. Acad Manag, 50, 869–84.

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.

Elena Claudia Constantin, Cosmin Constantin Baias (2015), Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. Procedia - Social and Behavioral Sciences 191 (2015) 975 – 978

Emelifeonwu, J.C. and Valk, R. (2019), "Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria", Employee Relations, Vol. 41 No. 1, pp. 228-252.

Gloede TD, Hammer A, Ommen O, Ernstmann N, Pfaff H. (2012). "Is social capital as perceived by the medical director associated with coordination among hospital staff? A nationwide survey in German hospitals". Journal Interprofessional Care. 2012; 27: 124-39.

Goldberg, C. B.; Clark, M. A.; Henley, A. B. (2011). “Speaking up: A Conceptual Model of voice responses following the unfair treatment of others in non-union settings”. Human Resource Management, 50(1), 75 – 94.

Haddad ,Rania El, Silva Karkoulian, Rabih Nehme, (2018) "The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating

-Hameed . A, Waheed. & A, (2011) of Journal International. Framework Conceptual A: Performance Employee .229-224. pp), 13(2, Science Social and Business Related Work Employee of Effect The

Huang, Paterson (2014). Group ethical voice: influence of ethical leadership and impact on ethical performance. Journal of Management

Islam, Ishfaq Ahmed, Ghulam Ali, (2018) "Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload", Leadership in Health Services,

Islam, Ishfaq Ahmed, Ghulam Ali, (2018) "Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload", Leadership in Health Services

Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.

Jung, Y. (2014). Employee voice and recipients' appraisals/reaction: The effect of speech style, voice taype and voice status. (Doctoral dissertation),

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

University of Western Ontario.
Karamat, A U., (2013), Impact of Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D&R Cambric Communication. Business Economics and Tourism. university of applied sciences, 1-63.
Khandekar, A. and Sharma, A. "Organizational learning and Performance: Understanding Indian scenario in present global context", Education+Training, Vol. 48 No. 8/9, p. 682-692, 2006.
King, C., So, K. K. F., DiPietro, R. B., & Grace, D. (2020). Enhancing employee voice to advance the hospitality organization's marketing capabilities: A multilevel perspective. International Journal of Hospitality Management, 91, 102657.
Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why Voice Behavior? An Integrative Model of the Need for Affiliation, the Quality of Leader–Member Exchange, and Group Cohesion in Predicting Voice Behavior. Group & Organization Management, 42 (6), 792–818. https://doi.org/10.1177/1059601116642084
Kothari, C.R. (2004) Research Methodology Methods and Techniques. 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi.
Kriegel, U. (2013). Phenomenal intentionality past and present: introductory. Phenomenology and the Cognitive Sciences, 12(3), 437-444.
Kuvaas, B.; Dysvik, A. (2010). "Exploring Alternative Relationships Between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes". Human Resource Management Journal, 20(2), 138–156.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]