

## تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان

محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی<sup>۱</sup>، راضیه باقرزاده خداهشهری<sup>۲\*</sup>، احسان اکرادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۰۶ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۱۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان انجام شده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. در این پژوهش کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان (۴۵۹ نفر) به عنوان جامعه آماری انتخاب و با روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۲۱۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه توانمندسازی رهبر آرنولد و همکاران و آوای کارکنان ون دائن و لپاین بکار گرفته شد. روایی صوری پرسشنامه با نظر گروهی از متخصصان تأیید شد؛ روایی همگرایی و همچنین پایایی پرسشنامه از روش آزمون آلفای کرونباخ و ترکیبی تأیید شد. بر طبق نتایج این پژوهش، رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت ( $\beta = ۰/۴۹۸$ ) و معنادار ( $t > ۱/۹۶$ ) داشت و همچنین در بین ابعاد سازه اصلی رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران، تأثیر سازه تصمیم‌گیری مشارکتی و مریگیری معنی‌دار ( $t > ۱/۹۶$ ) و با ضریب مسیر استاندارد به ترتیب ( $\beta = ۰/۳۹۹$ ) و ( $\beta = ۰/۷۵۳$ )  $\beta =$  بر آوای کارکنان است در حالی که اثر عامل اطلاع‌رسانی بر آوای کارکنان معنی‌دار نبود. **واژه‌های کلیدی:** اطلاع‌رسانی، آوای کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران، مریگیری.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. sa\_hassanzadeh@yahoo.com

۲. \*کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، گیلان، ایران. bagherzadehneda\_bk@yahoo.com

۳. دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ehsan.ekradi954@gmail.com

## مقدمه

محیط‌های سازمانی در حال پیچیده‌تر شدن و وابسته‌تر شدن به یکدیگر هستند. شناسایی، تفسیر و رسیدگی این شرایط برای مدیران به‌تنهایی سخت و دشوار است (دیترت و بوریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). لذا ایجاد ارتباط دوسویه بین مدیران و کارکنان در سازمان‌ها، بستر مناسبی را فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند به‌راحتی، ایده‌ها و نظرات سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان و موفقیت سازمانی بیان کنند (یین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

یکی از مهم‌ترین مسائلی که جهت ابراز ایده‌ها، پیشنهادها، عقاید کارکنان و به‌طور کلی آوای کارکنان در ارتباط است رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران<sup>۳</sup> است که باعث توجه کارکنان به پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر، بیان مشکلات شناخته‌شده، بحث کردن در مشکلات و ارائه راه‌حل‌ها می‌گردد (گائو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها فضایی فراهم نمی‌شود که کارکنان بتوانند به‌راحتی به ابزار نظر در مورد سازمانشان پردازند. در چنین شرایطی کارکنان رفتار سکوت را در پیش گرفته و سازمان نیز دیگر قادر نخواهد بود از این منابع ارزشمند بهره‌برداری نماید (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع سکوت، صدای خاموش شکست سازمان است. اطلاعات، دانش، ایده‌ها و نظرات کارکنان در سازمان‌ها، عامل حیاتی است؛ اما اگر کارکنان تسهیم اطلاعات نکنند، وجود دانش و ایده‌های خلاقانه ارزشی ندارد (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳). افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آنان کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آنان می‌گردد (افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۱).

اگرچه از بعد نظری می‌توان ارتباطی بین رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران و آوای کارکنان قائل بود، پژوهش‌های معدودی به بررسی این دو متغیر پرداخته‌اند و شواهد

- 
1. Detert & Burris
  2. Yin
  3. perceived empowering leader behaviors
  4. Gao & et al

تجربی کمتری در زمینه ارتباط آن‌ها با یکدیگر در دست است. بنابراین، بررسی تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان می‌تواند به گسترش دانش در زمینه عوامل پیش‌بینی‌کننده آوای کارکنان منجر شود و از بعد عملی نیز امکان ارتقای مشارکت کارکنان در سازمان را فراهم آورد.

در این پژوهش کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان برای جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. در تبیین علت انتخاب کارکنان این سازمان به‌منزله جامعه مطالعه شده می‌توان گفت، سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان برای ارتقای کیفیت نیروی انسانی خود و افزایش اشتغال در سطح جامعه و اجرایی کردن اقتصاد مقاومتی به‌منزله ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی و جهت نیل به این اهداف، توجه خود را بر ویژگی‌هایی همچون ارائه فرصت به تمامی کارکنان برای ابراز نظرات، به‌کارگیری پیشنهادهای مؤثر و سازنده کارکنان برای تصمیم‌گیری و پرورش تفکر روحیه منفعت‌طلبی گروهی به‌جای روحیه منفعت‌طلبی فردی در پیشنهادهای معطوف کرده است (خبرنامه مهارت سازمان فنی و حرفه‌ای، ۱۳۹۲). بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیرگذاری رفتارهای توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان است تا از این طریق بتوان به راهکارهای اجرایی در راستای ارتقای آوای کارکنان دست یافت. لذا حضور مدیرانی توانمند که منجر به ایجاد جوی مملو از مشارکت کارکنان، افزایش انگیزه آنان و ارائه پیشنهادهای خلاقانه و درواقع ایجاد بسترهای مناسب و زیرساخت‌های لازم برای آوای کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد، امری ضروری و بسیار پراهمیت است. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر دارد؟

سازمان‌های آموزشی بالأخص مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای به‌عنوان مرکز ثقل از شکوفایی و باروری ایده‌ها، پیشنهادهای خلاقانه، جو مشارکتی و ... هستند. بر همین اساس لازم است الگوها و ابزارهای معتبر و قدرتمند و راهکارهای مناسب برای هدایت و سازمان‌دهی تلاش‌های کارکنان در مسیری صحیح و پربازده موردبررسی قرار گیرد؛ که در این پژوهش به بررسی آن پرداخته‌شده ولیکن در پژوهش‌های گذشته در ایران توجهی به

این موضوع توسط متغیرهایی نظیر تصمیم‌گیری مشارکتی، اطلاع‌رسانی، مربیگری که نقش بسزایی بر آوای کارکنان و ارائه ایده‌ها جهت بهره‌وری هرچه بیشتر سازمانی می‌گردد، نشده است.

آوای کارکنان. به‌منظور درک آوای کارکنان، باید در آغاز مدیریت مشارکتی را درک کرد. استیارت و موران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ بیان کردند که مدیریت مشارکتی بر افزایش توانمندسازی کارکنان از طریق تیم‌سازی و روش‌های مشارکتی مستقیم به جهت مشارکت کارمند در تصمیم‌گیری‌های سازمان تمرکز دارد. آوای کارکنان، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مشارکت کارکنان است (مک‌کیب و لوین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). در سال ۱۹۷۰ هیرچمان<sup>۳</sup> برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح کرد و این مفهوم را به‌صورت «هرگونه تلاش برای تغییر، به‌جای فرار از مسائل قابل‌اعتراض» تعریف کرد. او اظهار داشت که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند، با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند (تاکنون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح گردید.

گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادهای به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی را در اصطلاح آوای کارکنان<sup>۵</sup> می‌نامند (تراویس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). برخی از پژوهشگران آوا را به‌صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف کرده‌اند به‌عنوان مثال ون دائن و لیپاین<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۸ آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را بدین صورت تعریف کردند رفتاری ترویجی به‌جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با

- 
1. Stueart & Moran
  2. McCabe & Lewin
  3. Hirschman
  4. Tucker & Turner
  5. employees voice
  6. Travis & et al
  7. Van Dyne & Lepine

هدف بهبود شرایط تأکید دارد (لثو و وو، ۲۰۱۵). اخیراً ساختار آوای کارکنان به گونه‌ای از رفتار کارکنان که به سمت ترویج تغییرات مثبت در سازمان‌ها نیل یافته است، بیان می‌گردد. از این رو، آوای کارکنان به‌طور کلی، به‌عنوان پاسخ داوطلبانه شامل تلاش کارکنان برای بهبود شرایط ناخرسند کار و یا ترویج تغییر سازمانی بیان شده است (تراویس و همکاران، ۲۰۱۱).

آوا نه تنها برای رفاه کارکنان در سازمان مهم است، بلکه برای خود سازمان‌ها نیز مهم است. فرصت‌های ابراز آوا و برقراری عدالت در سازمان‌ها، می‌تواند تعهد کارکنان، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و روابط کارفرما - کارمند را تحت تأثیر قرار دهد (ترنر و اسلوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌ها زمانی که بازخورد کارمند را بکار می‌کنند به‌ویژه بازخوردی که شیوه‌ها و یا سیاست‌های سازمان را به چالش می‌اندازد، می‌توانند بهره‌مند از سود و منفعت آوای کارکنان شوند (نم هارد و ادمانسان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

ون دائن و همکاران در سال ۲۰۰۳ انگیزه‌های کارکنان را مبنایی برای طبقه‌بندی انواع آوای کارکنان دانستند. آن‌ها بر سه انگیزه اصلی تمرکز کرده و سه نوع آوا (آوای نوع دوستانه، آوای تدافعی و آوای مطیع) را معرفی کرده‌اند.

جدول ۱. خلاصه تعاریفی از انواع خاص آوای کارکنان

تعاریف	انواع	سال	پژوهشگر
فعالانه جهت ایجاد ایده‌های سازنده و راه‌حلی برای مشکلات با انگیزه تشریک‌مساعی با دیگران	آوای نوع دوستانه <sup>۵</sup>	۲۰۱۳	شین <sup>۴</sup>
بیان ایده‌ها بر اساس ترس و حفاظت از خود	آوای تدافعی <sup>۷</sup>	۲۰۰۹	آلیس و ون دائن <sup>۶</sup>
رفتار کناره‌گیرانه برای بیان ایده‌ها بر اساس تسلیم شدن	آوای مطیع <sup>۹</sup>	۲۰۱۱	ونگل <sup>۸</sup>

1. Li & Wu
2. Turner & O'Sullivan
3. Nembhard & Edmondson
4. Shin
5. Prosocial Voice
6. Elise & Van Dyne
7. Defensive Voice
8. Vangel
9. Acquiescent Voice

رفتارهای ادراک شده توانمندساز مدیران. مدت‌هاست که رهبری را به‌عنوان یک منبعی از انگیزه و ترقی و پیشرفت کارمندان بیان کرده‌اند که در این صورت رفتارهای توانمند ساز مدیران یک معیار مهم برای رهبری اثربخش تلقی می‌شود. اعتماد مدیران به توانایی کارکنانشان در تصمیمات توانمندساز مدیران نقش داشته؛ از این رو شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتارهای توانمند ساز مدیران حائز اهمیت می‌گردد (حکیمی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

به نظر برخی از پژوهشگران توانمندسازی به‌طور کل شامل عقیده‌ی عدم تمرکز اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت دادن به کارکنان سطح پایین‌تری است که به آن‌ها اختیار می‌دهد که به‌تنهایی عمل کنند، به طریق استراتژیک فکر کنند و شخصاً مسئول کیفیت تکالیفشان باشند تا کارکرد سازمانی را توسعه دهند (بارتون و بارتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

رفتارهای ادراک شده توانمند ساز مدیران اشاره دارد به گروهی از رفتارهای رهبری که مستلزم اشتراک‌گذاری قدرت و یا تعیین مسئولیت و استقلال بیشتر به کارکنان است که به‌نوبه خود، موجب افزایش سطح انگیزش درونی کارکنان می‌گردد (ازارالی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

رفتارهای ادراک شده توانمند ساز مدیران عبارت است از به اشتراک گذاشتن کارکنان در مقام، استقلال و مسئولیت با مدیران به‌منظور ارتقا و تشویق کارکنان به پذیرش و سازگاری با محیط کاریشان (حکیمی، ۲۰۱۰). توانمندسازی باعث توسعه ظرفیت‌ها شده که مردم را قادر به مدیریت بهتر پروژه‌ها می‌کند (نامونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

هونولد و جانسون<sup>۵</sup> معتقدند که مدیران مسئول‌اند. همچنین مدیران بایستی همواره بر احساس توانمندسازی در کارکنان نظارت داشته باشند. مدیران نقش اساسی در به رسمیت شناختن و تقدیر از مشارکت کارکنان به‌وسیله تأکید بر نقش پراهمیت آنان ایفا می‌کنند.

مدیران ممکن است نقش اساسی در توسعه تیم‌ها داشته باشند. حوزه دیگری که مدیران در آن نقش اساسی ایفا می‌کنند، مقوله آموزشی است. آموزش می‌تواند سازوکار مناسبی

- 
1. Hakimi & et al
  2. Barton & Barton
  3. Ozaralli
  4. Namong
  5. Honold & Johnson

باشد که کارکنان از آن طریق می‌توانند باور داشته باشند که توانمند هستند (گرسلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

آرنولد و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰، پنج بعد از رفتارهای ادراک شده توانمندساز مدیران که عبارت‌اند از؛ تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۳</sup>، اطلاع‌رسانی<sup>۴</sup>، مربیگری<sup>۵</sup>، ابراز نگرانی / تعاملات تیمی<sup>۶</sup> و هدایت از طریق الگوسازی<sup>۷</sup> را بیان کردند.

جدول ۲. خلاصه تعاریفی از ابعاد رفتارهای ادراک شده توانمندساز مدیران

ابعاد	تعاریف	منبع
تصمیم‌گیری مشارکتی	استفاده کردن مدیر از اطلاعات کارمندان در تصمیم‌گیری‌شان	گانو و همکاران (۲۰۱۱)
اطلاع‌رسانی	انتشار اطلاعات گسترده شرکت توسط مدیر مانند مأموریت و فلسفه و همچنین دیگر اطلاعات مهم شرکت	چان <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)
مربیگری	مجموعه‌ای از رفتارهایی که کارمندان را آموزش می‌دهند و کمک می‌کنند که اعضای تیم به خود متکی شوند	اگان <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)
ابراز نگرانی / تعاملات تیمی	نگرانی اشاره به مجموعه‌ای از رفتارهایی که نشان‌دهنده توجه به رفاه کارمندان دارد و تعاملات تیمی اشاره به رفتارهایی دارد که در ارتباط با تیم به‌عنوان یک کل، مهم می‌باشند. این دسته شامل رفتارهایی از قبیل پیگیری و همکاری نزدیک با تیم به‌عنوان یک کل است	آرنولد و همکاران (۲۰۰۰)
هدایت از طریق الگوسازی	مجموعه‌ای از رفتارهایی که نشان‌دهنده تعهد مدیران نسبت به کارشان و همچنین نسبت اعضای تیم او دارد. این مقوله شامل رفتارهایی مانند کار بیشتر و مجدانه به طریقی که او سخت‌تر از اعضای تیم فعالیت می‌کند	آرنولد و همکاران (۲۰۰۰)

تصمیم‌گیری مشارکتی کارکنان به‌عنوان یک ابزار مدیریتی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی از طریق تلاش کردن برای اهداف تسهیم شده کارکنان و مدیران شناخته شده است.

1. Greasley & et al
2. Arnold & et al
3. participative decision-making
4. informing
5. coaching
6. showing concern/interacting
7. leading by example
8. Chan
9. Egan

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تبدیل به یک موضوع مهم در مدیریت منابع انسانی گشته و به‌عنوان عنصر اصلی از آوای کارکنان به شمار می‌رود (راسلین و آدمولا، ۲۰۱۴). مریگیری به‌عنوان یک رفتار ارزشمند از سوی مدیران در نظر گرفته شده که عبارت است از ارتباطات مؤثر فردبه‌فرد، شیوه‌های ارتباطی و تعاملی که به بهبود بینش کارمند، عملکرد و یادگیری آنان و بیان مشکلات و بحث کردن درباره آن و ارائه راه‌حل‌ها و همچنین رضایت شغلی و تعهد کارکنان می‌شود (اگان، ۲۰۱۳). کارکنان زمانی که از اهداف و مقاصد سازمان و به‌طور کلی از اطلاعات، آگاه می‌گردند احساس ارزشمندی در سازمان می‌کنند و انگیزه بیشتری برای ابراز نظرات و پیشنهادهای دارند (چان، ۲۰۱۳).

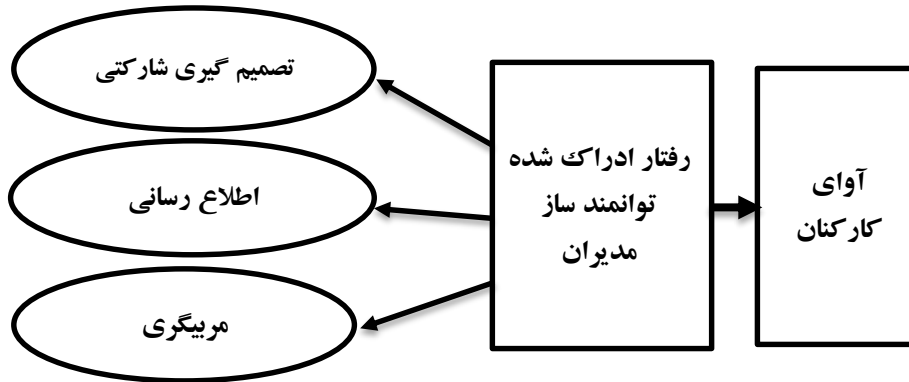
فرضیه‌های پژوهش در ادامه بیان شده است:

با در نظر گرفتن مبانی نظری پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری رفتارهای توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان، ارائه گردیده است و همچنین با در نظر گرفتن هدف پژوهش و چارچوب مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های زیر مطرح گردیده است. فرضیه اصلی: رفتار ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.

فرضیه‌های فرعی از قرار زیر است:

۱. تصمیم‌گیری مشارکتی بر آوای کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.
۲. اطلاع‌رسانی بر آوای کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.
۳. مریگیری بر آوای کارکنان فنی و حرفه‌ای استان گیلان تأثیر معنی‌دار دارد.





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل گائو و همکاران، ۲۰۱۱

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان به تعداد ۴۵۹ نفر است. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه لازم با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۲۱۰ نفر تعیین شد. برای اطمینان بیشتر و رعایت اصل بازگشت پذیری، با توزیع ۲۵۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر، در نهایت ۲۳۴ پرسشنامه کامل تجزیه و تحلیل شد که با روش نمونه گیری سهمیه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری شدند. با توجه به ماهیت این پژوهش جهت تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی و سنجش آن از شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و...) و از نرم‌افزار Spss 20 استفاده شد و در راستای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیات روش بررسی معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی و از نرم‌افزار Smart Pls 2 استفاده شد. پرسشنامه پژوهش شامل دو قسمت است؛ قسمت اول شامل ۴ سؤال از مشخصات جمعیت شناختی که شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری و قسمت دوم شامل ۲۸ سؤال در قالب طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» است. در این پرسشنامه برای سنجش رفتارهای توانمندساز مدیران از پرسشنامه توانمندسازی رهبر آرنولد و همکاران در سال ۲۰۰۰ که تصمیم گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی هر کدام با ۶ و مربطیگری با ۱۱ سؤال و برای سنجش آوای کارکنان از پرسشنامه

آوای کارکنان و ن دائن و لپاین در سال ۱۹۹۸ که آوای نوع دوستانه با ۵ سؤال موردسنجش قرار گرفت.

در نمونه موردبررسی ۱۷۸ نفر (۷۶/۱ درصد) مرد و ۵۶ نفر (۲۳/۹ درصد) زن هستند. از نظر سنی ۴۸/۳ درصد که بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند، بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند و ۳/۸ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۳/۲ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴/۷ درصد بالاتر از ۵۰ سال؛ از نظر سطح تحصیلات، افراد لیسانس با ۵۱/۳ درصد کل نمونه، بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند و ۱۰/۳ درصد دیپلم، ۱۷/۱ درصد فوق‌دیپلم، ۲۰/۱ درصد فوق‌لیسانس و ۱/۳ درصد دکترا و بیشترین اعضای گروه نمونه، ۳۰/۸ درصد را افراد با سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال و ۴/۷ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۸/۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۴/۸ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۱/۴ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار تشکیل می‌دهند.

روایی محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی چند تن از اساتید مدیریت و خبرگان آشنا به موضوع تأیید شد. به جهت بررسی روایی صوری، از قابل فهم بودن سؤالات در بین ۳۰ نفر افراد عادی شرکت کننده، اطمینان حاصل گردید. همچنین در بررسی روایی همگرا، همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، با توجه به این که مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی متغیرهای این پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۵ بود، روایی همگرا تأیید گردید. به جهت سنجش پایایی، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است که نشان از پایایی سازگاری درونی مناسب مدل است. تمامی مقادیر مربوط به ضرایب پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مرتبه اول و دوم پژوهش نیز بزرگ‌تر از ۰/۷ است؛ در نتیجه برازش مدل تأیید می‌گردد. در بررسی بارهای عاملی، میزان بارهای عاملی برای تمامی گویه‌ها از ۰/۷ بیشتر بوده (شکل ۳) که نشان از مناسب بودن سؤالات به جهت تخمین متغیر مربوطه است.

جدول ۳. مقادیر ضریب آلفای کرونیباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس

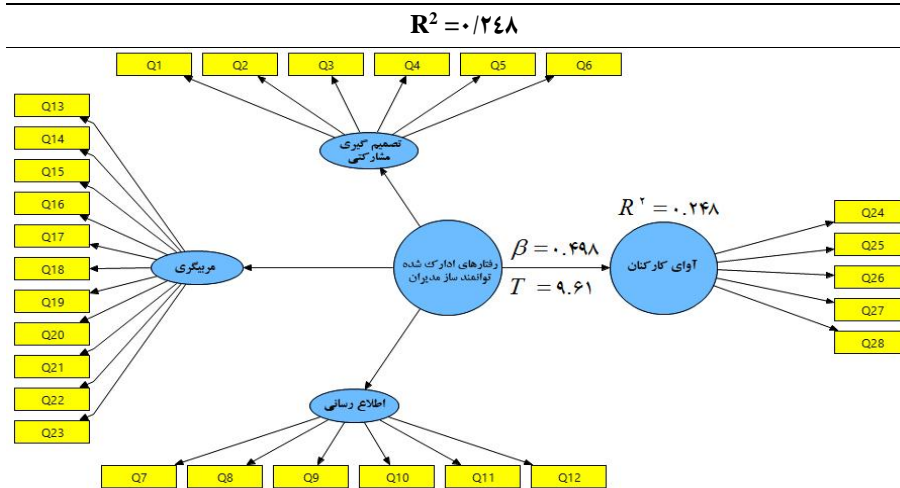
متغیر	متغیر
تصمیم‌گیری مشارکتی	مربیگری
آلفای کرونیباخ: ۰/۹۶۷	آلفای کرونیباخ: ۰/۹۶۷
پایایی مرکب: ۰/۹۷۳	پایایی مرکب: ۰/۹۷۱
میانگین واریانس: ۰/۸۵۸	میانگین واریانس: ۰/۷۵۲
اطلاع‌رسانی	آوای نوع دوستانه
آلفای کرونیباخ: ۰/۹۳۵	آلفای کرونیباخ: ۰/۸۵۷
پایایی مرکب: ۰/۹۳۱	پایایی مرکب: ۰/۸۹۷
میانگین واریانس: ۰/۶۹۸	میانگین واریانس: ۰/۶۳۵

### یافته‌های پژوهش

در بررسی فرضیه اصلی پژوهش، یعنی معنی‌دار بودن تأثیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان، شکل ۲ و جدول ۴، با توجه به این که مقدار آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان تأثیر معنی‌دار دارد و فرضیه تأثیرگذاری متغیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان پذیرفته می‌شود. ضریب استاندارد شده در مسیر بین متغیر مستقل رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران و متغیر وابسته آوای کارکنان ۰/۴۹۸ است. همچنین ضریب تعیین  $R^2$  در بررسی این فرضیه برابر با ۰/۲۴۸ به دست آمد که نشان می‌دهد متغیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران، حدود ۴۹/۷ درصد از تغییرات متغیر آوای کارکنان را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. این بدان معنی است که افزایش رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران می‌تواند حدود ۴۹/۷ درصد افزایش در میزان آوای کارکنان ایجاد کند.

جدول ۴. بررسی فرضیه اصلی پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	T-Value	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	فرضیه اصلی
پذیرش فرضیه	Sig < ۰/۰۵	۹/۶۱	۰/۴۹۸	رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران → آوای کارکنان



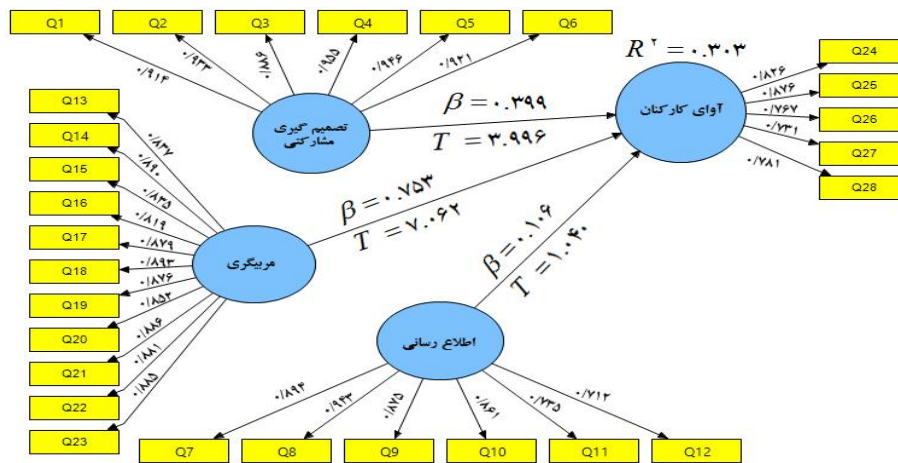
شکل ۲. ضریب مسیر استاندارد متغیر مستقل رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران و متغیر وابسته آوای کارکنان

نتایج فرضیه‌های فرعی در شکل ۳ و جدول ۵ نشان داده شده است. مقدار آماره تی به دست آمده از فرضیه تأثیرگذاری تصمیم‌گیری مشارکتی بر آوای کارکنان و فرضیه تأثیرگذاری مربوگی بر آوای کارکنان بزرگ‌تر از  $1/96$  است. این مقدار، نشان‌دهنده معنی‌دار بودن این فرضیه‌ها و در نتیجه تأیید این دو فرضیه است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد، ضرایب مسیر استاندارد در مسیرهای بین تصمیم‌گیری مشارکتی و مربوگی با آوای کارکنان به ترتیب برابر با  $0/399$  و  $0/753$  است. مقدار آماره تی به دست آمده از فرضیه تأثیرگذاری اطلاع‌رسانی بر آوای کارکنان در بازه  $(1/96, -1/96)$  است. این مقدار، نشان‌دهنده عدم تأیید این فرضیه است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد، ضرایب مسیر استاندارد در مسیر بین اطلاع‌رسانی با آوای کارکنان برابر با  $0/106$  است. همچنین ضریب تعیین در بررسی فرضیه‌های فرعی برابر با  $0/303$  است که نشان می‌دهد  $30/3$  درصد از تغییرات مربوط به متغیر وابسته آوای کارکنان توسط مؤلفه‌های متغیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران پیش‌بینی می‌شود. این بدان معنی است که افزایش یا کاهش آنان باعث افزایش یا کاهش  $30/3$  درصدی آوای کارکنان می‌شود.

جدول ۵. بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	T-Value	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	فرضیه‌های فرعی
پذیرش فرضیه	$\text{Sig} < 0/05$	۳/۹۹۶	۰/۳۹۹	آوای کارکنان → تصمیم‌گیری مشارکتی
عدم پذیرش فرضیه	$\text{Sig} > 0/05$	۱/۰۴۰	۰/۱۰۶	آوای کارکنان → اطلاع‌رسانی
پذیرش فرضیه	$\text{Sig} < 0/05$	۷/۰۶۲	۰/۷۵۳	آوای کارکنان → مربیگری

$R^2 = 0/303$



شکل ۳. ضریب مسیر استاندارد ابعاد متغیر مستقل رفتار ادراک‌شده توانمندساز مدیران و متغیر وابسته آوای کارکنان

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان انجام گرفت. نتایج آزمون مدل پژوهش نشان از تأیید فرضیه اصلی است و همچنین نشان می‌دهد که ابعاد رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران، حدود ۳۰/۳ درصد از آوای کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. نوع تأثیرگذاری در فرضیه‌های تأییدشده، مثبت و مستقیم است؛ بدین معنی که افزایش یا کاهش در ابعاد

مربیگری و تصمیم‌گیری مشارکتی، ممکن است تغییرات همسویی در آوای کارکنان ایجاد کند و با افزایش ابعاد مربیگری و یا تصمیم‌گیری مشارکتی می‌توان انتظار داشت که میزان آوای کارکنان افزایش یابد.

بر اساس آزمون فرضیه اصلی پژوهش، رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران می‌تواند بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری بگذارد. نتیجه به‌دست آمده به‌نوعی با پژوهش‌های پیشین همسو است؛ برخی از این پژوهش‌ها عبارت‌اند از: شین (۲۰۱۳)، یون (۲۰۱۲)، دیترت و تریونو (۲۰۱۰)، تایان و هوآنگ (۲۰۱۳). توانمندسازی، کاربرد آوا در میسر ساختن مشارکت فعال و تعهد به اعضای سازمان است. هنگامی که کارمندان بر این باور قرار گیرند که رفتارهای توانمند ساز مدیران برای آنان مفید واقع شده، آنان یک نیاز برای جبران این رفتار مطلوب احساس می‌کنند و در نتیجه به مشارکت با سازمان فراتر از یک وظیفه پای می‌نهند. بنابراین انتظار می‌رود که یک ارتباط مثبت بین رفتارهای توانمند ساز مدیران و آوای کارکنان وجود داشته باشد. رفتارهای توانمندساز مدیران ممکن است چنین محیطی را ایجاد کند و سپس کارکنان را برای بیان کردن ایده‌ها، پیشنهادها و نظرات خود تشویق کند. تصمیم‌گیری مشارکتی، یکی از ابعاد رفتارهای ادراک‌شده توانمند ساز مدیران؛ با ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۹۹ و آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶، گواه بر تأثیر مثبت و معنی‌دار بر آوای کارکنان داشت. این نتیجه در پژوهش‌های خو هوانگ (۲۰۰۶) و گائو و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد. در حقیقت، مدیرانی که تصمیم‌گیری مشارکتی را به کار می‌گیرند از طریق ایجاد احساس تعلق در کارکنان و پرورش استعدادهای کارکنان و برجسته کردن نظرات و پیشنهادهای کارکنان خود منجر به ارائه نظرات از جانب کارکنان می‌گردد.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بعد اطلاع‌رسانی در متغیر رفتارهای ادراک‌شده توانمند ساز مدیران بر آوای کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارد. این نتیجه با یافته‌های گائو و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی ندارد. از آنجاکه جامعه مورد بررسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان بوده و این سازمان جزء سازمان‌هایی بوده که بیشتر عملیاتی است و اکثر قریب به اتفاق کارکنان نسبت به قوانین و مقررات و مقاصد و سیاست‌های سازمان آگاهی لازم را دارند و قوانین و سیاست‌ها در کارکنان این سازمان نهادینه گشته است به نظر

می‌رسد که اطلاع‌رسانی نقشی بر افزایش آوای کارکنان ندارد. این نتایج اگرچه علیرغم دیدگاه پژوهشگران است، اما واقعیت این است که به دلیل روشن و واضح بودن سیاست‌های سازمان، ترس افراد و کارکنان از ابراز عقاید به دلیل کنترل بیشتر بر آنان از طریق چنین مکانیزم‌هایی منجر به خودداری از ابراز عقاید آنان می‌گردد.

مربیگری آخرین متغیر بررسی شده در پژوهش است که با ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۵۳ و آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر آوای کارکنان داشت. نتیجه به‌دست آمده به‌نوعی با پژوهش‌های پیشین نظیر پژوهش‌های اگان (۲۰۱۳) و گائو و همکاران (۲۰۱۱) همسو است. مربیگری علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل می‌انجامد. از طریق مربیگری می‌توان کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر پرورش داده و به‌بیان دیگر مربیگری هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به‌طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند و از این طریق فرصت بیشتری را برای ارائه نظر و پیشنهادهای کارکنان فراهم کرد.

مؤلفه‌ی مربیگری از متغیر رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران با ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۵۳، بیشترین تأثیر مثبت و معنی‌دار را در مقایسه با سایر ابعاد بر آوای کارکنان گذاشته است. از آنجاکه سازمان مورد مطالعه فنی و حرفه‌ای بوده است و این سازمان مربیگری را اساس و پایه استراتژی خود قرار داده تا از این طریق به پرورش استعدادها و رفع موانع بیکاری و اشتغال‌زایی و فعالیت گروهی بیانجامد به نظر می‌رسد این بعد از متغیر رفتارهای ادراک شده توانمندساز مدیران بیشتر بر بروز آوا تأثیرگذار است.

لازم به ذکر است که مدل مفهومی این پژوهش بر اساس پژوهش‌های گائو و همکاران بود. گائو و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان اعتماد کارکنان به مدیران و آوای کارکنان با نقش تعدیل‌گر رفتارهای توانمندساز مدیران که داده‌ها از ۳۱۴ نفر از کارمندان در صنعت ارتباطات در چین جمع‌آوری شده بود، تأثیرگذاری سه رفتار توانمندساز مدیران شامل مربیگری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی را در رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران و آوای کارکنان بررسی کردند و دریافتند که هر سه نوع رفتار توانمندساز مدیران

نقش تعدیل‌کننده در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان را دارند. در این پژوهش به‌طور ویژه تأثیر ابعاد رفتارهای توانمندساز مدیران را بر آوای کارکنان بررسی قرار گرفت. همان‌طور که بیان گردید متغیر اطلاع‌رسانی به جهت اینکه فی‌نفسه در جامعه موردنظر وجود دارد؛ نقش تأثیرگذار بر آوای کارکنان ندارد.

از آنجائی که ضریب مسیر استاندارد در فرضیه‌ها، در حد متوسط است بنابراین مقدار  $R^2$  نیز که برآیند مجذور مقادیر ضرایب مسیر استاندارد است نیز در حد متوسط بیان گردیده است؛ علت اینکه میزان همبستگی شدید نیست این است که آوای کارکنان، متغیری است که متغیرهای دیگری علاوه بر متغیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران همچون اعتماد، معنویت در کار، ارزش‌های اجتماعی و ... ممکن است که بر آن تأثیرگذار باشند و همچنین از طریق تأثیرگذاری متغیرهای میانجی امکان دارد که رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان تأثیرگذاری شدیدتری را داشته باشد باشند که به دلیل محدوده زمانی شایسته بررسی برای پژوهشگران آتی است.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌شود که مدیران با افزایش مسئولیت کارکنان و توانمند ساختن آنان، تعامل کارکنان با مدیران افزایش یابد و همچنین فراهم کردن استقلال از طریق رهایی از محدودیت‌های بوروکراتیک، افزایش معناداری کار برای کارکنان، افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان در اثر عملکرد بالای آنان و ارائه پاداش به آنان؛ که با انجام این موارد، مدیران از پیشنهادهای جدید و راه‌حل که به احتمال زیاد به نفع بهبود روند و همچنین منجر به جلوگیری از عوامل آسیب‌زا که به‌طور بالقوه می‌تواند منجر به شکست سازمان گردد، بهره‌مند می‌شوند. با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری تصمیم‌گیری مشارکتی بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌شود که مدیران بسترهایی مناسب جهت ایجاد روحیه جمعی در کارکنان را فراهم کنند و با ایجاد جلسات مختلف با واحدهای مختلف سازمانی و همچنین ایجاد اتاق‌های فکر و استفاده از تکنیک‌هایی همچون گروه اسمی و یا طوفان مغزی، بسترهایی



مناسب جهت تشویق کردن آنان برای تصمیم‌گیری مشارکتی را فراهم می‌کند و بنابراین منجر به ارائه فرصت به تمامی کارکنان جهت ابراز ایده را ایجاد می‌کند. با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری مریبگری بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌شود تا مدیران با تشکیل کارگاه‌های آموزشی و ایجاد جوی دوستانه و ارتقای فعالیت‌های گروهی و همچنین برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان زمینه‌ساز آوای کارکنان گردند.

این پژوهش نیز از محدودیت‌های خاصی برخوردار بود. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به امکان تحریف پاسخ برخی سؤالات از سوی پاسخ‌دهندگان و عدم دقت در پاسخگویی به پرسش‌های پرسشنامه و همچنین با توجه به اینکه امکان بررسی تمام ابعاد رفتارهای توانمندساز مدیران ارائه شده از سوی صاحب‌نظران وجود نداشت و با توجه به ماهیت آماری و در نظر گرفتن محدودیت‌ها از سه مؤلفه این متغیر استفاده شده است.

## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی، خلیلی صدرآباد، افسر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، ۶۵-۸۳.
- براتی، رضا، حبیبی یگنجه، عزیز، توکلی گلپایگانی، علی، کیائی، رهام، رنجبر، محبوبه (۱۳۹۲)، برنامه مهارت سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور.
- دوستار، محمد، اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۹۲). عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۲)، ۱۴۳-۱۶۳.
- رستگار، عباسعلی، روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۸)، ۱۸-۷.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation

- of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management journal*, 50(4), 869-884.
- Egan, T. (2013). The Impact of Leader Coaching Behavior on Engineers' Motivation to Learn and Voicing Behavior. In *Proceedings of the 2013 American Society for Engineering Education Conference, Atlanta Georgia*. Retrieved from <http://www.asee.org/public/conferences/20/papers/7839/view>.
- Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and silence in organizations*, 37-61.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 27(4), 354-368.
- Hakimi, N. A. (2010). *Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective: Understanding the motivation behind leader empowering behaviour* (Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management).
- Li, C., & Wu, K. (2015). Investigation of Motive Between Transformational Leadership and Prosocial Voice: An Empirical Study in China. *International Journal of Leadership Studies*, 9, 115-130.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Qzaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.

- Roseline, M.O., & Ademola, S. S. (2014). Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium **Scale** Enterprises in Lagos. *European Journal of Business and Management*, 6, 93-97.
- Shin, J. (2013). *Employee voice behavior during organizational change* (Doctoral dissertation).
- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Tucker, S., & Turner, N. (2014). Safety voice among young workers facing dangerous work: A policy-capturing approach. *Safety science*, 62, 530-537.
- Turner, T., & O'Sullivan, M. (2013). Speaking up: employee voice and attitudes to unions in a non-union US multinational firm. *Industrial Relations Journal*, 44(2), 154-170.
- Vangel, K. (2011). Employee Responses to Job Dissatisfaction. *Academy of Management Journal*, 4, 869-884.