

## Presenting the model for the formation of defensive voice of employees in governmental organizations using the structural equation modeling method

**Amirhoshang Nazarpouri\***

\* Assistant Professor, Management faculty,  
Lorestan university, Khorramabad, Iran.

**Zahra Eyni nargeseh**

Ph.D. Student in Public Management,  
Management Department, Faculty of Economics  
and Management, Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.

### Abstract

Defensive voice is recognized as one of the types of employee voice behaviors that is rooted in self-protection. Given that the emergence of this type of employee voice can cause damage to the organizational structure, the present study was conducted with the aim of identifying the factors influencing employee defensive voice and presenting a model for how this phenomenon emerges. This research is based on a mixed-methods approach, conducted qualitatively and quantitatively within an inductive-deductive paradigm. In terms of objective, the study is applied, and in terms of nature and method, it is descriptive-survey. The statistical population of the research consists of human resources specialists and university professors, 20 of whom were selected using the purposive sampling method. The data collection tool in the qualitative phase is an interview, whose validity and reliability were confirmed, respectively, through content validity, theoretical validity, and

---

\* Corresponding Author: [Nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:Nazarpouri.a@lu.ac.ir)

### How to Cite:

intra-coder and inter-coder reliability. Furthermore, the data collection tool in the quantitative phase is a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and test-retest reliability. In this research, qualitative data were analyzed using the content analysis method and the MAXQDA software, and the quantitative results were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The research findings are presented in the form of a model for the formation of employee defensive voice, categorized into four main dimensions: the bases for the formation of employee defensive voice, the correlating and intervening factors in the formation of employee defensive voice, the dimensions of employee defensive voice, and the consequences of the formation of employee defensive voice.

**Keywords:** Employee Voice, Defensive Voice, Non-functional Voice, Governmental Organizations

## **1. Introduction**

Employees convey valuable information when they voice themselves in organizational settings, which means when they express concerns about organizational issues or when they talk about work-related ideas and information (Shahjehan et al, 2020). By relying on this internal information, organizations can make informed decisions. This increases the inherent need for managers to thoroughly examine and understand the critical conditions that help employees use their voice effectively. Furthermore, employee voice can help identify organizational mistakes and management weaknesses. Such job involvement enhances employees' ability to generate ideas and uncover shortcomings due to their continuous participation and dedication to their work (Jha, 2021). Therefore, employee voice is a vital catalyst in high-quality decision-making and organizational success (Estell et al, 2021). In this regard, it is important to note that employees do not always have a positive and constructive voice in the organization. This is because in many organizations, the formation of a voice called defensive voice among employees can pave the way for employee inefficiency and consequently, organizational inefficiency. Defensive voice is defined as an action taken to protect oneself. Individuals who exhibit this behavior engage in strategies that carry no risk (Joseph, Shetty, 2022). Humans inherently and instinctively avoid negative experiences that might be risky. Hence, they resort to defensive voice (Shahjehan et al, 2020).

## 2. Literature Review

Morrison & Milliken (2000) defined defensive voice as a self-protective action. Individuals exhibiting this behavior engage in formulating strategies that lack risk. People display defensive voice behavior when they fear the consequences of discussing organizational issues or are punished for doing so, as a means of self-protection. Some of these behaviors include diverting attention, criticizing others, apologizing, justifying, condemning, and employing denial tactics to protect themselves; in this case, expressing an opinion acts as a reaction to threat and fright (Joseph, Shetty, 2022). In another definition, defensive voice is defined as the voluntary expression of opposition to changes in organizational policies, procedures, plans, and practices, even when the suggested changes are meritorious or creating change is necessary, for the purpose of self-protection. Defensive voice is usually directed toward employees within the organization. On the other hand, employees who feel low power, are worried about environmental changes that might reduce their performance, and therefore tend to express ideas or opinions that are contrary to change, even some valuable or necessary changes, is defined as defensive voice behavior (Midtsundstad & Podsakoff, 2014).

## 3. Methodology

The present study is a mixed-methods research of the sequential-exploratory type, conducted both qualitatively and quantitatively. In terms of objective, this research is applied and falls within the category of descriptive-survey studies. The statistical population of the present study consists of human resources specialists and university professors. The data collection instrument in the qualitative section is a semi-structured interview, part of which was conducted in person and the other part by phone with the sample members over a period of thirty to forty minutes, and notes were taken on the experts' mentioned points. Furthermore, the data collection instrument in the quantitative section is a questionnaire. Specifically, a [16.16] matrix questionnaire was given to the experts in person and via email, and they were asked to respond based on the Interpretive Structural Equation Modeling (ISM)

algorithm. To assess the validity and reliability of the data collection instruments, the content validity and theoretical validity methods, and inter-coder reliability were used in the qualitative section, which indicated the confirmation of these two indices. Moreover, the validity and reliability of the quantitative data collection instrument were confirmed using content validity and test-retest reliability methods.

#### **4. Results**

The research findings consist of both qualitative and quantitative results. In the qualitative section, the components of defensive employee voice were identified, and in the quantitative section, the model for the formation of defensive employee voice was presented. The findings from the qualitative part of the research indicate that self-preservation motives and defense of personal interests, employee depersonalization, lack of psychological safety among employees, and employees' lack of mental responsibility provide the foundations for the formation of defensive employee voice. Furthermore, the results of this section show that the intervening and correlated factors include the dominance of a blame-and-fear-based culture in the organization, the dominance of the mushroom management style in the organization, the dominance of the dehumanization phenomenon in the organization, and emotional dysregulation. In addition, the findings revealed that interactive avoidance in the workplace, the occurrence of vandalistic behaviors, perceived politics and information filtering, opposition to changes, and emphasis on maintaining the status quo are among the dimensions of defensive employee voice. Finally, the qualitative findings represent the consequences of the formation of defensive employee voice, which include projection of responsibilities by employees, weakness in organizational decision-making and problem-solving, the spread of the de-learning phenomenon in the organization, and the concealment of human resources knowledge.

#### **5. Discussion**

Constructive comments, ideas, employee suggestions, and work-related changes are considered a fundamental cornerstone of the organization

(Liu et al., 2021). In this regard, it is important to note that organizations sometimes face a type of negative employee voice, such as defensive voice. The formation of defensive employee voice within the organization causes the organization to be deprived of valuable and innovative employee opinions, ideas, and information. Consequently, this can lead to negative chain reactions, such as a decrease in overall organizational performance. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the factors influencing the formation of defensive employee voice in government organizations.

آماده انتشار

## ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

امیر هوشنگ

نظرپوری \* 

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

زهرا عینی نرگسه



دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

### چکیده

یکی از انواع رفتارهای آوایی کارکنان که مبتنی بر خودمحافظتی است، تحت عنوان آوای تدافعی شناخته می‌شود. با عنایت به اینکه بروز این نوع آوای کارکنان، می‌تواند موجبات آسیب رساندن بر پیکره‌ی سازمان را فراهم آورد، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان و ارائه الگوی چگونگی پیدایش این پدیده انجام پذیرفت. این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، متخصصان حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاه هستند که تعداد 20 نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری

## 7 | نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران

اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن به ترتیب با روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری

اطلاعات در بخش کمی پر سشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و پایایی باز آزمون تأیید شد. در این پژوهش داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و نتایج کمی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تحلیل شد. نتایج پژوهش در قالب الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در چهار محور بسترهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان، عوامل همبسته و مداخله‌جو در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان، ابعاد آوای تدافعی کارکنان و پیامدهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: آوای کارکنان، آوای تدافعی، آوای غیر کارکردی، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

کارکنان با بیان دغدغه‌ها، ایده‌ها و اطلاعات مربوط به کار در محیط سازمان، اطلاعات بسیار ارزشمندی را به اشتراک می‌گذارند (Shahjehan et al, 2020). با تکیه بر این این اطلاعات داخلی، سازمان‌ها قادر به اتخاذ تصمیمات آگاهانه خواهند بود. این امر، نیاز مدیران به درک کامل شرایط و فراهم آوردن بستری مناسب برای استفاده مؤثر کارکنان از صدایشان را پررنگ‌تر می‌سازد. آوای کارکنان می‌تواند به شناسایی اشتباهات سازمانی و نقاط ضعف مدیریتی کمک کند. چنین مشارکت شغلی به دلیل مشارکت مداوم و فداکاری کارکنان در کارشان، توانایی کارکنان را در تولید ایده‌ها و کشف کاستی‌ها بهبود می‌بخشد (Jha, 2021). بنابراین، آوای کارکنان محرک حیاتی در تصمیم‌گیری با کیفیت بالا و موفقیت سازمانی است (Estell et al, 2021). در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که، همواره کارکنان در سازمان دارای آوای مثبت و سازنده نیستند. چراکه در بسیاری از سازمان‌ها شکل‌گیری آوایی تحت عنوان آوای تدافعی کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز ناکارآمدی کارکنان و به تبع سازمان شوند. آوای تدافعی عملی برای محافظت از خود تعریف شده است. افرادی که این رفتار را از خود نشان می‌دهند، درگیر استراتژی‌سازی‌هایی می‌شوند که هیچ ریسکی را در بر ندارد (Joseph, Shetty, 2022). انسان‌ها به طور غریزی از تجربیات منفی و خطرناک دوری می‌کنند؛ این امر اغلب منجر به اتخاذ رویکردی تدافعی همچون آوای تدافعی می‌شود (Shahjehan et al, 2020). آوای تدافعی شامل ادراکاتی از کارکنان است که عامدانه توافق خود را نسبت به مسائل ابراز می‌کنند تا اینکه رادیکال‌گونه علیه گروه موضع بگیرند (Dyne et al, 2003). آوای تدافعی باعث می‌شود تمرکز صرفاً بر نکات مثبت اطلاعات کاری باشد و توجه را از نقدها و مشکلات اساسی محیط کار منحرف سازد. از سویی دیگر، کارکنان برای محافظت از خود در برابر



داوری‌های منفی اجتماعی، اغلب تمایل دارند که دانش و توانمندی‌های خود را کمتر از آنچه واقعاً هست، به نمایش بگذارند (Qi, Ramayah, 2022). بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون ریسک است (یزدان پناه و همکاران، ۱۴۰۰). آوای تدافعی کارکنان می‌تواند عواقبی همچون پنهان‌سازی دانش را در پی داشته باشد (Qi, Ramayah, 2022). آوای تدافعی کارکنان به عنوان یک رفتار صوتی ناکارآمد و مضر شناخته می‌شود (Ng et al, 2021). لذا بر اساس آنچه که بیان شد. سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که، عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان کدام‌اند و الگوی شکل‌گیری آن چگونه است؟

اهمیت این پدیده تا حدی است که تغییرات سریع محیطی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها مطرح می‌شود؛ چالشی که در پی آن، سازمان‌ها به دلیل رقابت گسترده و فزاینده، نیازمند تلاش مداوم برای حفظ موفقیت هستند (Salamzadeh et al, 2019). باور بر این است که سازمان‌های موفق از نیروهای انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (Kantur, 2016). از آنجایی که سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامشخص امروزی به طور فزاینده‌ای به دانش و ایده‌های کارکنان خود متکی هستند، آوای کارکنان به عنوان یک موضوع حیاتی شناخته می‌شود (Song et al, 2021). از این رو، نظرات و پیشنهادات سازنده کارکنان برای سازمان‌هایی که به دنبال حفظ موقعیت خود در شرایط بسیار رقابتی هستند، از اهمیت بالایی برخوردار است (Kok et al, 2016). بنابراین، این موضوع در بافت مدیریت امری اساسی است (Song et al, 2021). ماهیت آوای تدافعی کارکنان هزینه‌های قابل توجهی همچون صرف زمان، انرژی ذهنی و جسمی و غیره را به همراه دارد (Bolino et al, 2010). آوای تدافعی، کارکنان را به سمت سکوت سوق می‌دهد. احساسات منفی همچون آوای تدافعی مانند بمب‌های ساعتی هستند که مانع بهره‌وری در محیط کار می‌شود (Qi, Ramayah, 2022). آوای تدافعی کارکنان در بلندمدت منجر به

استرس مزمن و فرسودگی شغلی در کارکنان شود. همچنین، یکی دیگر از مهم‌ترین مسائلی که برجای می‌گذارد، این است که مشکلات، خطاها، یا ریسک‌های بالقوه همچون اشتباهات فرآیندی یا رفتارهای غیراخلاقی کوچک در مراحل اولیه که قابل کنترل هستند، گزارش نمی‌شوند. این امر می‌تواند منجر به بحران‌های بزرگ‌تر، مانند رسوایی‌های اخلاقی، شود که بهره‌وری و سرمایه شهرت سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (Qi, Ramayah, 2022). علاوه بر آنچه که بیان شد، مسئله حائز اهمیت که امروزه در بافتار سازمان‌های دولتی ریشه دوانده، شکل‌گیری و بروز آوای تدافعی کارکنان است. چراکه با عنایت به بررسی به عمل آمده در سازمان‌های دولتی استان لرستان، مشخص شد که بسیاری از کارکنان به دلایل متعددی همچون محافظت از خود در برابر عواقب منفی احتمالی نظر دادن، مسئولیت‌گریزی از ارائه نظرات خودداری می‌کنند و در عوض جهت پرهیز از خطرات احتمالی به تأییدهای مکرر شرایط موجود می‌پردازند و با تغییرات و تصمیمات جدید در سازمان مخالفت می‌کنند. از طرفی آنچه که به مسئله پژوهش دامن می‌زند، شکاف نظری و عملی ملاحظه در خصوص موضوع پژوهش است. چراکه با توجه به جست‌وجو در پایگاه‌های داخلی مشخص شد که تاکنون پژوهشی مشخصاً با موضوع آوای تدافعی کارکنان صورت نگرفته است. همچنین با عنایت به جست‌وجو در پایگاه‌های خارجی نیز مشخص شد که پژوهش‌های اندکی در خارج از کشور در خصوص موضوع صورت گرفته است، اما این پژوهش‌های جامع و فراگیر نیستند. از این رو با عنایت به ضعف در پیمانه‌ی پیشینه پژوهشی موضوع، ضرورت و اهمیت انجام پژوهش حاضر دوچندان می‌گردد. بر اساس آنچه که بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است، ضمن پر کردن شکاف پژوهشی به ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پردازد.

## مبانی نظری پژوهش

### آوای کارکنان

آوای کارکنان، سازوکاری است که از طریق آن کارمندان (به صورت فردی یا گروهی، رسمی یا غیررسمی) در تصمیم‌گیری‌های سازمانی که بر کار، منافع خود و ذی‌نفعان دیگر (مدیران و مالکان) اثرگذار است، مشارکت و نظر خود را اعمال می‌کنند (Wilkinson et al, 2023). صدای کارکنان، عبارت است از هرگونه بیان کلامی یا واکنشی که کارمندان در برابر شرایط محیط کار از خود بروز می‌دهند. بر اساس تعریف Van Dyne & LePine (1998) صدای کارکنان، یعنی تشویق به کنش‌ها و واکنش‌هایی که به شیوه‌ای سازنده، چالش‌های موجود در سیستم‌ها را برجسته کرده و مسیر بهبود آن‌ها را هموار می‌سازند. آوای کارکنان، مجموعه‌ای از تدابیر است که با هدف تقویت هوش عادلانه و فراهم‌سازی بستر مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، به کار گرفته می‌شود (Zehir & Erdogan, 2011). آوای کارکنان به عنوان بیان خواسته‌ها و انتخاب‌های کارکنان برای انتقال نظرات خود تعریف می‌شود (Hosseini, Sabokro, 2022). Wilkinson et al (2018) بیان می‌کنند که ابراز نظر، نگرش یک کارمند را در زمینه تمایل به صحبت کردن بازتاب می‌دهد؛ به طوری که کارمندان در این حالت، ایده‌های خود را برای بهبود وضعیت به‌طور فعال بیان می‌کنند (Joseph, Shetty, 2022). از دیدگاه منابع انسانی، رفتار مدیریتی و سبک رهبری نقشی کلیدی در موفقیت آوای کارکنان دارند. این رفتارها هم برای حمایت از سازوکارهای ابراز نظر و هم برای شکل‌دهی به خود این رفتارها حیاتی هستند. با این حال، برخی کارکنان ابراز نظر را دشوار می‌یابند؛ بخشی از این دشواری به دلیل مبهم بودن سیستم‌های آوا، و بخشی دیگر به دلیل ترس یا بیهوده دانستن بیان عقیده است که در نهایت منجر به کم‌رنگ شدن یا سرکوب شدن آوای کارکنان می‌شود (Wilkinson et al, 2023).

## آوای تدافعی کارکنان

Morrison & Milliken (2000) آوای تدافعی را به عنوان یک عمل خودحفاظتی تعریف کرده‌اند. افرادی که این رفتار را دارند، به تدوین استراتژی‌هایی می‌پردازند که فاقد ریسک هستند. افراد زمانی رفتار صدای تدافعی را نشان می‌دهند که از پیامدهای ناشی از بحث درباره مسائل سازمان می‌ترسند یا به دلیل انجام این کار مجازات می‌شوند تا از خود محافظت کنند. برخی از این رفتارها شامل منحرف کردن توجه، انتقاد از دیگران، عذرخواهی، توجیه، محکوم کردن، و استفاده از تاکتیک‌های انکار برای محافظت از خود است؛ در این حالت، ابراز نظر، به عنوان واکنشی در برابر تهدید و وحشت عمل می‌کند (Joseph, Shetty, 2022). در تعریفی دیگر، آوای تدافعی به عنوان، بیان داوطلبانه مخالفت با تغییر سیاست‌ها، رویه‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمان، حتی زمانی که تغییرات پیشنهادی شایستگی دارند یا ایجاد تغییرات ضروری است، در راستای محافظت از خود تعریف می‌شود. آوای تدافعی غالباً به سمت کارکنان داخلی سازمان معطوف می‌شود. از سوی دیگر، کارمندانی که احساس قدرت کمتری دارند، نگران تغییر محیط کاری هستند که می‌تواند عملکردشان را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل، آن‌ها تمایل پیدا می‌کنند که با تغییرات مخالفت کنند و نظراتی را بیان نمایند که مخالف آن تغییرات باشد، حتی اگر آن تغییرات ارزشمند یا ضروری باشند. این رفتار دقیقاً همان صدای تدافعی تعریف می‌شود (مینز و پودساکوف ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، صدای تدافعی در میان کارکنان به شکل مقاومت فعال در برابر پذیرش تکنیک‌های جدید، تغییر گردش کار، یا به کارگیری دستگاه‌های نوین نمایان می‌شود. دلیل این امر، نگرانی کارکنان است که عدم قطعیت ناشی از این تغییرات، ممکن است جایگاه شغلی و عملکرد فعلی آن‌ها را تضعیف کند (Liu et al, 2021).

Detert & Edmondson (2011) پنج باور ضمنی (ناخودآگاه) درباره آوای تدافعی را بیان می‌کنند که مشخص می‌کند، کارکنان تا چه حد معتقدند ابراز نظرشان پرخطر و پرهزینه است. این باورها عبارتند از: الف) این تصور که پیشنهادهایشان به عنوان انتقاد یا به

چالش کشیدن سرپرستان تلقی شود. ب) این باور که صحبت کردن بدون داده‌های مستحکم یا راه‌حل مشخص برای مشکل موجود، ایمن نیست. ج) این گمان که افشای اشتباهات یا کوتاهی‌های سرپرست، بی‌وفایی تلقی شود. د) رنجاندن یا غافلگیر کردن مافوق در جمع. ه) این باور که ابراز نظر (VB) منجر به پیامدهای منفی شغلی خواهد شد (Shahjehan et al, 2020). آوای تدافعی دارای مرز باریکی با سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی در پژوهش‌ها تعاریف گوناگونی دارد، اما معمولاً به وضعیتی اشاره می‌کند که در آن کارکنان به صورت آگاهانه و عمدی از بیان دیدگاه‌ها، ایده‌ها یا دانشی که می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان شود، خودداری می‌کنند. این پدیده نمادی از رفتار اختیاری کارکنان است که بی‌تفاوتی نسبت به مسائل حل‌نشده محیط کار را نشان می‌دهد و نه تنها شامل سکوت در برابر اشتباهات، بلکه پرهیز از بیان پیشنهادها و نظرات سازنده نیز می‌شود (Tichtich, Amira, 2024). در مقابل آوای تدافعی، خودداری کارکنان از ابراز عقیده به دلیل ترس از نظرات منفی اجتماعی است. هنگام بروز آوای تدافعی، کارکنان به صورت محافظه کارانه تر سخن می‌گویند (Qi, Ramayah, 2022).

### محرك‌های آوای تدافعی کارکنان

هنگامی که کارمندان حس قدرت بالایی را تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به بهبود محیط سازمانی برای دستیابی به عملکرد شغلی بهتر پیدا می‌کنند. این وضعیت می‌تواند منجر به ظهور «صدای سازنده‌تر» شود؛ صدایی که از مهارت‌ها، رویه‌ها یا سیستم کاری جدید دفاع می‌کند. در مقابل، کارمندانی که حس قدرت پایینی درک می‌کنند، در برابر تغییرات محیط کار مقاومت می‌کنند تا از خطر بالقوه کاهش عملکرد جلوگیری نمایند. این احساس، تمایل آن‌ها به ایجاد «صدای دفاعی» را تقویت می‌کند؛ صدایی که با مخالفت با سیاست‌ها و رویه‌های جدید، منافع شخصی و پرهیز از ریسک را در اولویت قرار می‌دهد. همچنین، کارمندانی که احساس تحقیر بیشتری نسبت به سازمان خود داشتند، صدای تدافعی بیشتری

ابراز کردند. در حقیقت، در سطح پایین کنترل، انگیزه اصلی برای درگیری کارکنان در آوای تدافعی، اجتناب فعالانه از هرگونه وضعیت کاری نامطلوب و دشوار است (Liu et al, 2021). از طرفی، صدای تدافعی از سوی کارمندان به عنوان واکنشی به عوامل سازمانی نیز بروز پیدا می‌کند. کاهش رهبری اخلاقی در سازمان و همچنین سطح بالای استرس کاری درک شده توسط کارکنان، محرک‌های اصلی ابراز این نوع واکنش تدافعی علیه سازمان هستند. علاوه بر نقش صفات منفی مانند تحقیر سازمان، کاهش رهبری اخلاقی و استرس کاری در شکل‌گیری صدای تدافعی، صفات مثبت نیز مانند فروتنی رهبر ممکن است از طریق اثرات تعدیل‌کننده احساس اعتماد کارمند و خودکارآمدی کارمند، به صدای تدافعی کمک کند (Ng et al, 2021). همچنین، زمانی که گشودگی مدیر در پذیرش نظرات کارکنان بالاست، این وضعیت می‌تواند برای کارمندان با حس قدرت پایین فرصتی ایجاد کند. آن‌ها متوجه می‌شوند که ابراز پیشنهاد (و نه سکوت) می‌تواند به پذیرش و اجرای تغییر منجر شود و بدین ترتیب، هدف اصلی‌شان یعنی اجتناب از عدم قطعیت محقق گردد. از این رو، این کارکنان ممکن است صدای خود را به عنوان ابزاری برای اجتناب از زیان‌ها در نظر گرفته و فعالانه وارد «آوای تدافعی» شوند. این رفتار تدافعی خود را در قالب مخالفت با تغییرات گردش کار، تکنیک‌های پردازشی جدید یا سیاست‌های نوین نشان می‌دهد، چرا که هدف نهایی آن‌ها جلوگیری از هرگونه کاهش عملکرد شغلی ناشی از عدم قطعیت ناشی از تغییرات است (Liu et al, 2021).

#### پیشینه پژوهش

پاویترا و سرکاوال (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر مالکیت روانشناختی بر صدای تدافعی کارکنان در سازمان‌های خدمات فناوری اطلاعات: نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری فاصله قدرت" به این نتیجه دست یافتند که، مشخص شد که شغل یا سازمان با صدای تدافعی با سرپرست رابطه منفی دارد و جهت‌گیری فاصله قدرت این رابطه را تعدیل می‌کند، به طوری که کارمندان با جهت‌گیری فاصله قدرت بالا، صدای تدافعی کمتری نسبت به

کارمندان با جهت‌گیری فاصله قدرت پایین نسبت به سرپرست ابراز می‌کنند. کیو و رامایا (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "سکوت تدافعی، صدای تدافعی، پنهان کردن دانش و رفتار کاری غیرمولد از دریچه‌ی محرک-ارگانیزم-پاسخ" به این نتیجه دست یافتند که، روابط مثبتی از سکوت تدافعی و صدای تدافعی با رفتار کاری غیرمولد وجود دارد که توسط پنهان‌سازی دانش میانجی‌گری می‌شود. لیو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "اثرات متفاوت حس قدرت کارکنان بر رفتار صدای سازنده و تدافعی: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده بین سطحی" به این نتیجه دست یافتند که: (۱) حس قدرت به طور مثبت با رفتار آوایی سازنده و به طور منفی با رفتار آوایی تدافعی مرتبط است؛ (۲) تمرکز ارتقای موقعیتی و تمرکز پیشگیری موقعیتی به ترتیب واسطه تأثیر حس قدرت بر رفتار آوایی سازنده و رفتار آوایی تدافعی هستند؛ و (۳) اثرات غیرمستقیم حس قدرت بر رفتار آوایی سازنده و تدافعی از طریق تمرکز نظارتی موقعیتی، مشروط به گشودگی سرپرست است. پیامدهای این مطالعه برای نظریه و عمل مورد بحث قرار گرفته است. شاهجهان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان "اثر تعدیل‌کننده باور به صدای تدافعی بر رابطه منحنی بین هویت سازمانی و رفتار صوتی در صنعت مهمان‌نوازی" نتایج، رابطه منحنی خطی پیشنهادی بین هویت سازمانی و رفتار صوتی را تأیید می‌کند. نتایج همچنین اثرات تعدیل‌کننده قابل توجه صدای تدافعی را تأیید می‌کند، به این معنی که در سطوح پایین‌تر صدای تدافعی، منحنی «II شکل» به یک منحنی محدب حاشیه‌ای تغییر می‌کند، در حالی که در سطوح بالا، به یک منحنی مقعر «II شکل» تغییر می‌کند. این مطالعه به مدیران اطلاع می‌دهد که کارمندان وقتی هویت سازمانی شان بالا یا پایین است، تمایل بیشتری به صحبت کردن دارند، البته به دلایل مشخص. مدیران می‌توانند از استراتژی‌های انگیزشی برای تشویق کارمندان به شرکت در رفتار صوتی استفاده کنند. علاوه بر این، مدیران باید به تأثیر باورهای کارکنان خود بر تصمیم آنها برای انجام رفتار صوتی توجه کنند و باید محیطی را تشویق کنند که در آن احتمال ایجاد چنین باورهای دفاعی صوتی کمتر باشد.

آنچه که بیان شد خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط با موضوع مورد نظر است. بررسی خلاصه مقالات در پایگاه‌های داخلی و خارجی نشان دهنده ضعف شدید مطالعات صورت گرفته در خصوص موضوع است. چراکه تا کنون در داخل کشور پژوهشی که مستقیماً در خصوص آوای تدافعی کارکنان باشد صورت نگرفته است. همچنین بررسی مقالات در پایگاه‌های خارجی نشان داد که تا کنون تعداد معدودی مطالعه در قالب پژوهش کمی و بررسی آوای تدافعی کارکنان با متغیرهایی همچون پنهان‌سازی دانش، حس قدرت کارکنان، سکوت تدافعی صورت گرفته است. بر این اساس می‌توان بیان نمود آوای تدافعی کارکنان در میان پژوهش‌های داخلی و خارجی همچنان ناشناخته است و دارای جوانب و زوایایی پنهان بسیاری است. با عنایت به تأثیر مثبت و مناسب آوای کارکنان و تأثیرات منفی آوای تدافعی کارکنان و در نهایت شناخته شدن این موضوع نیاز است تحقیقاتی عمیق در این زمینه صورت گیرد، که پژوهش حاضر مبنای کار خود را بر این مقوله بنا نهاده است. همچنین، با توجه به بررسی به عمل آمده تا کنون پژوهشی مبادرت به شناسایی عوامل مؤثر و ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری صورت نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است به ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بپردازد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته از نوع متوالی-اکتشافی می‌باشد که به صورت کیفی و کمی انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر متخصصان حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاه می‌باشند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی،



## 17 | نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران

مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد. پروتکل مصاحبه در جدول (۱) ارائه شده است.

### جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات مصاحبه
۱	از نظر شما بسترهای شکل گیری آوای تدافعی کارکنان کدامند؟
۲	به عقیده شما عوامل مداخله گر که باعث شکل گیری آوای تدافعی کارکنان می شوند چه عواملی هستند؟
۳	به نظر شما آوای تدافعی کارکنان از چه طریقی نمود پیدا می کند، ابعاد آن کدامند؟
۴	به نظر شما شکل گیری آوای تدافعی کارکنان چه پیامدهایی خواهد داشت؟

لازم به توضیح است در ابتدا سوالات مصاحبه مطابق با این چهار محور طراحی و از خبرگان پرسیده شد. پس از آن با استفاده از پرسشنامه ای منبئ بر مقایسه زوجی، مؤلفه ها سطح بندی شدند. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش نامه می باشد. به این صورت که پرسشنامه ای به صورت ماتریس [۱۶×۱۶] به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد و از آن ها خواسته شد که بر اساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. پرسشنامه ism همان ماتریس خودتعاملی است که از خبرگان خواسته می شود به تعیین روابط درونی مؤلفه ها و مقایسه زوجی مؤلفه ها پردازند. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی پژوهش لازم به ذکر است که، روایی مصاحبه های انجام شده، به وسیله روایی محتوایی و نظری و همچنین پایایی آن، به وسیله پایایی درون کدگذار و میان کدگذار مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

بدین صورت که جهت سنجش روایی محتوایی و نظری مصاحبه‌ها، سوالات مصاحبه با مبانی نظری موضوع پژوهش از سوی پنج نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه لرستان، مورد مقایسه قرار گرفت. از طرف دیگر، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از رویکرد کدگذاری بهره گرفته شد. در این رویکرد با استفاده از روش درون کدگذار و میان کدگذار، پایایی مصاحبه‌ها مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش، پایایی با ضریب توافق ۰/۸۳ برای روش درون کدگذار و ۰/۸۱ برای پایایی میان کدگذاری تأیید شد. پایایی میان کدگذار در واقع به سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف اشاره دارد و پایایی درون کدگذار نیز بیانگر سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت می‌باشد که در پژوهش حاضر، به منظور سنجش پایایی، از هر دو روش بیان شده استفاده گردید. لذا محقق با استفاده از روش درون کدگذار، به توزیع مجدد مصاحبه‌ها میان خبرگان و کدگذاری داده‌ها و اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخت که تحلیل میزان ثبات و سازگاری نتایج، تأییدی بر وجود توافق و سازگاری میان کدگذاری‌های انجام شده در دو زمان متفاوت بود. در بخش کمی، روایی پرسشنامه‌ی پژوهش، با استفاده از روایی محتوا، مورد بررسی و تأیید پنج نفر از اساتید دانشگاه لرستان قرار گرفت. همچنین برای تأیید پایایی از پایایی بازآزمون بهره گرفته شد. در پایایی بازآزمون اگر اختلاف دو مرحله از ۰/۱ کمتر باشد، می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. در این پژوهش، پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۸۱ نشان از تأیید پایایی پرسشنامه را داشت. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و نرم افزار Maxqda 2020 بهره گرفته شد. بدین صورت که پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه‌ها جهت تحلیل و کدگذاری به نرم افزار Maxqda 2020 وارد شدند، و متن مصاحبه‌ها کدگذاری شدند. همچنین در بخش کمی پژوهش جهت ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. در خصوص برچسب گذاری لازم به توضیح است که بخش کیفی پژوهش بر اساس تحلیل محتوا و کدگذاری

بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی که به کدگذاری استراوس و کوربین مشهور است بهره گرفته شده است. بدین صورت که پس از مصاحبه با خبرگان، از متن مصاحبه کدهای باز استخراج شد، از تجمیع کدهای باز، کدمحوری و سپس از تجمیع کدهای محوری، کد انتخابی مطابق با اصطلاحات مدیریتی و رفتار سازمانی انتخاب و برچسب گذاری شدند. در خصوص دلیل استفاده از روش ISM، لازم به توضیح است که در این روش ساختار سلسه مراتبی میان عوامل تعیین می شود و روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای شناسایی شده در بخش کیفی، به طور واضح شناسایی می گردد. در حقیقت روش مدل سازی ساختاری تفسیری کمک می کند که یک مسئله به صورت گام به گام تجزیه گردد و در نهایت یک مدل شفاف و معنادار ارائه دهد. همچنین این روش با سطح بندی متغیرها به استخراج مدلی مفهومی و ساختارمند بر مبنای نظرات خبرگان می پردازد. از این رو، جهت ارائه الگوی شکل گیری آوای تدافعی کارکنان در این پژوهش از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. همچنین سازگاری ماتریس دستیابی اولیه Matlab استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۳	۵-۱۰	۵	کارشناسی	۴	متخصص حوزه منابع انسانی	۱۲
زن	۷	۱۱-۱۵	۱۰	کارشناسی ارشد	۸	استاد دانشگاه	۸

## یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان بودند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda شناسایی شدند. پس از بررسی مصاحبه‌ها و استخراج کدها در نهایت جدول (۳) که نشان دهنده عوامل نهایی مؤثر بر شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان می‌باشند، تشکیل شد.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی	حفاظت از موقعیت فردی دفاع از منافع شخصی محافظت خود در برابر تهدیدات	در اولویت قرار دادن منافع شخصی، باور به اولویت داشتن حفاظت از خود، نگه داشتن موقعیت فردی، نگه داشتن موقعیت شغلی فعلی، در امان بودن جایگاه فعلی، پرهیز از تهدیدات، حفاظت از خود در برابر تهدیدات
بسترهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان	هویت‌زدایی کارکنان	احساس عدم تعلق به سازمان کاهش تعهد به سازمان عدم تطابق هویت خود با سازمان	بی‌میلی نسبت به سازمان، بی‌میلی و مخالفت با تغییرات سازمان، عدم تعهد نسبت به سازمان، عدم تعهد نسبت به تغییرات سازمان، احساس بی‌هویتی،
	فقدان امنیت روانی در کارکنان	تهدید ادراک شده عدم امنیت نسبت به محیط عدم امنیت نسبت به بیان آزادانه عقیده	احساس ریسک و خطر، پرهیز از بیان آزادانه ایده‌های فردی، عدم امنیت نسبت به سخن‌گویی در سازمان، اظهار نظر غیرشفاف، ترس از عواقب اظهار نظر، اظهار نظر در راستای حفظ بقای خود در سازمان، تمرکز بر حفاظت از خود به جای حل مشکل

	فقدان مالکیت روانی بر کار و افزایش انفصال	نبود احساس مالکیت نسبت به سازمان، دوری عاطفی از سازمان، نبود مالکیت ذهنی نسبت به تصمیمات سازمان، انفصال از سازمان، وادار شدن کارکنان به عدم ارائه نظرات سازنده، اجرای وظایف بدون در نظر گرفتن کیفیت، مسئولیت گریزی نسبت به تصمیمات، ترس از عواقب سخنگویی، عدم پذیرش مسئولیت ناشی از ارائه اطلاعات
عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی	بسنده کردن به کار مکانیکی در سازمان عدم پذیرش مسئولیت‌های تصمیم‌گیری سازمانی	ترس سرزنش شدن پس از ابراز عقیده، تاییدهای مکرر جهت اجتناب از سرزنش شدن، همراهی شدن و عدم به چالش کشیدن در سازمان جهت جلوگیری از سرزنش شدن، ترس از بیان ایده‌های خام، ترس از تنبیه پس از ارائه اطلاعات و حقایق،
استیلاي فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان	فرهنگ مبتنی بر سرزنشگری احتیاط در اشتراک‌گذاری ایده‌های پرریسک ترس از مجازات و تحقیر	محدود کردن جریان اطلاعات در سازمان، عدم توانایی در ریسک‌پذیری کارکنان، ناآگاهی کارکنان نسبت سازمان و ناتوانی در ابراز عقیده سازنده، نداشتن داده، عدم تمایل کارمند نسبت به بیان عقیده، ناتوانی کارمند در بیان سخن، خدشه‌دار شدن قدرت سخن‌گویی سازنده
استیلاي سبک مدیریت فارچی در سازمان	مدیریت بر مبنای اطلاعات انحصاری نگاه داشتن کارکنان در تاریکی و ناآگاهی تسهیم قطره‌چکانی دانش و اطلاعات	بی‌اهمیتی نسبت به کارکنان، نادیده گرفتن کارکنان، احساس بی‌ارزشی در افراد، استفاده سرد و ماشینی از کارکنان، احساس پوچی در کارکنان، نگاه تدافعی در تعاملات، تمایل به انفعال جمعی، عدم اعتماد نسبت به نیت مدیریت،
عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان	نادیده گرفتن ارزش‌های انسانی در سازمان ارزش‌گذاری پایین انسانی استفاده ابزاری از انسان در سازمان	افزایش ادراک تهدید، افزایش ادراک به خطر افتادن موقعیت‌ها، فرار از گفت‌وگوهای دشوار، تأییدهای مکرر جهت جلوگیری از تعارض، ناتوانی در مهار و جهت‌دهی سازنده هیجان، عدم داشتن سازوکار جهت
	سوگیری ادراکی نسبت به تهدید اجتناب هیجانی ضعف خودتنظیمی هیجانی	

کنترل موقعیت تهدید آمیز، هیجان غالب ترس یا شرم، تفسیرهای خصمانه، احساس بی کفایتی در برابر دیگران

اجتناب تعاملی در محیط کار	کنترل بازخورد سکوت محافظانه در برابر مسائل سازمان کنترل تماس هیجانی و کلامی	تأیید بیش از حد، خودداری از بیان نظرات جدید جهت جلوگیری از آسیب روانی، حفظ انرژی و عقب نشینی اجتناب از گفت و شنودهای متقذانه، اجتناب از ورود به بحث‌های سازمان،
---------------------------	---	---

بروز رفتارهای وندالیستی	تخریب اطلاعات بی تفاوتی و ضربه به منافع سازمان لطمه زدن به سازمان	کنترل جریان اطلاعات به عنوان ابزار دفاعی، عدم بروز اطلاعات مهم، عدم بروز نظرات سازنده در سازمان، ارائه سخت‌های انفعالی، بی تفاوتی نسبت به سازمان،
-------------------------	---	---

سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعات	ارائه اطلاعات تصفیه شده فیلتر کردن پیام‌های سازمانی ادراک انتخابی اطلاعات	فعال بودن نظام دفاع از خود، فراموش کردن ارائه اطلاعات و انتقادهای سازنده، فیلتر کردن هدفمند اطلاعات، ارائه اطلاعات به نفع خود، انتخابگری در شنیدن
------------------------------	---	---

ایجاد شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان

مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود	دفاع از رویه‌ها و سنت‌های گذشته تأکید بر جوانب منفی تغییرات تأکید بر حفظ وضع موجود	استفاده از روندهای گذشته به عنوان سپر دفاعی، انتقاد نسبت به تغییرات، مخالفت با انجام تغییرات، تأکید بر حفظ رویه‌ها، تأکید بر حفظ وضع موجود، ترس از دست دادن موقعیت فعلی
--	--	---

فرافکنی مسئولیت‌ها توسط کارکنان	انتقال مسئولیت به دیگران انتقال مسئولیت‌های ناشی از شکست به دیگران مسئولیت‌گریزی	شانه خالی کردن از قبول مسئولیت، تلاش برای بی‌گناه جلوه دادن خود، حفظ خود در برابر آسیب‌های ناشی از شکست، دفاع از خود در برابر عواقب منفی، انتقال مسئولیت به دیگران جهت جلوگیری از برچسب خوردن
---------------------------------	--	---

پیامدهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان

ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حل مسئله	ناتوانی مدیران در اتخاذ تصمیمات درست، اتخاذ تصمیمات ضعیف در سازمان، عدم مشارکت سازنده کارکنان در تصمیمات، ضعف در حل مسائل سازمانی، ناتوانی سازمان در حل مسائل، عدم مشارکت سازنده کارکنان در حل مسائل، بی‌بهره ماندن سازمان از نظرات و عقاید مثبت و موثر کارکنان
-------------------------------	--	---

عدم جایگزینی دانش بیرونی با درونی	اشاعه پدیده یادگیری‌زدایی در سازمان	ادامه دادن به دانش منسوخ، تأیید دانش قدیمی در سازمان، مخالفت با دانش‌ها و رویه‌های جدید، طفره‌روی از پذیرش ساختارهای جدید، دفاع از وضعیت موجود، مقاومت فعال جهت حفظ شرایط فعلی
-----------------------------------	-------------------------------------	--

پنهان‌سازی عامدانه دانش توسط کارکنان	پنهان‌سازی دانش منابع انسانی	عدم ارائه دانش، پنهان کردن اطلاعات، ارائه پاسخ‌های مبهم در جلسات، انحصاری کردن دانش، خودداری از ارائه اطلاعات و دانش سازنده، خودداری از به اشتراک‌گذاری دانش کاربردی،
--------------------------------------	------------------------------	---

یافته‌های بخش کمی

تحلیل مدلسازی

ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>1</sup> (SSIM)

<sup>1</sup>. Structural self-interaction matrix

پس از شناسایی مولفه‌ها، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. با توجه به اینکه ۱۶ مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان شناسایی شدند، لذا یک ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر عوامل مؤثر بر آوای تدافعی کارکنان می‌باشند. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را بر اساس روش ISM، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول ۴. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	i منجر به j می‌شود	X	تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	j منجر به i می‌شود	O	عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۵) تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس روابط درونی متغیرها

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
X	A	X	V	V	X	V	X	O	X	O	A	O	A	V		انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی
V	V	X	V	V	V	X	V	O	V	A	V	X	A			هویت‌زدایی کارکنان
V	V	O	V	O	V	V	V	X	A	V	A	O				فقدان امنیت روانی در کارکنان
V	V	V	V	O	V	V	V	V	A	A	A					عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی
V	V	V	V	O	V	V	V	O	X	O						استیلاي فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان
O	V	V	V	O	V	V	X	O	V							استیلاي سبک مدیریت قارچی در سازمان
V	V	V	V	O	X	X	V	O								استیلاي پدیده انسان‌زدایی در سازمان



V	V	V	V	O	V	O	X												بدتنظیمی هیجانی
V	V	V	V	V	O	V													اجتناب تعاملی در محیط کار
V	V	X	O	V	V														بروز رفتارهای وندالیستی
V	O	V	O	O															سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعات
O	X	V	O																مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود
O	O	O																	فراکنی مسئولیت‌ها توسط کارکنان
A	A																		ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حل مسئله
A																			اشاعه پدیده یادگیری‌زدایی در سازمان
																			پنهان‌سازی دانش منابع انسانی

## بدست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۲</sup>

پس از تشکیل ماتریس SSIM، در مرحله بعد نوبت به بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه می‌شود. به منظور این کار، می‌بایست نمادهای پر شده در ماتریس SSIM با استفاده از قاعده ISM که به شرح زیر می‌باشد، صفر و یک شوند:

اگر نماد خانه (Zr) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد. اگر نماد خانه (Zr) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد. اگر نماد خانه (Zr) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود. اگر نماد خانه (Zr) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

<sup>2</sup>. Reach ability matrix

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

16	15	14	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	۰	هویت‌زدایی کارکنان
1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	۱	فقدان امنیت روانی در کارکنان
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	۰	عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	۱	استیلاهای فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان
0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	۰	استیلاهای سبک مدیریت قارچی در سازمان
1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	۱	استیلاهای پدیده انسان‌زدایی در سازمان
1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	۰	بدتنظیمی هیجانی
1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	۱	اجتناب تعاملی در محیط کار
1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	۰	بروز رفتارهای وندالیستی
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	۱	سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعات
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۰	مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۰	فراکنی مسئولیت‌ها توسط کارکنان



1 ۵	۰	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۳
1 ۵	۰	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۴
1 ۵	1	1	1	1	1	1	1	1	۰	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۵
1 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۶
1 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۷
1 ۵	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	۱	0	1	1	1	مول فہ- ۸
1 ۵	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مول فہ- ۹
1 4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	مول فہ- ۱۰
1 ۲	1	1	1	۰	۰	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	مول فہ- ۱۱
۸	0	1	1	0	1	۱	1	0	۱	0	0	0	0	0	1	1	مول فہ- ۱۲

۳	0	1	0	1	0	۱	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مول فه- ۱۳
1 3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	مول فه- ۱۴
1 ۱	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	مول فه- ۱۵
1 2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	مول فه- ۱۶
	1 ۲	1 ۴	1 5	1 ۳	1 ۳	1 ۶	1 5	1 4	9	1 4	9	1 ۴	1 1	1 1	1 5	1 5	میزا ن وا بس تگ ی

### تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها

در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، به منظور سطح بندی و اولویت بندی متغیرها، بایستی مجموعه های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. سطح بندی متغیرها در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

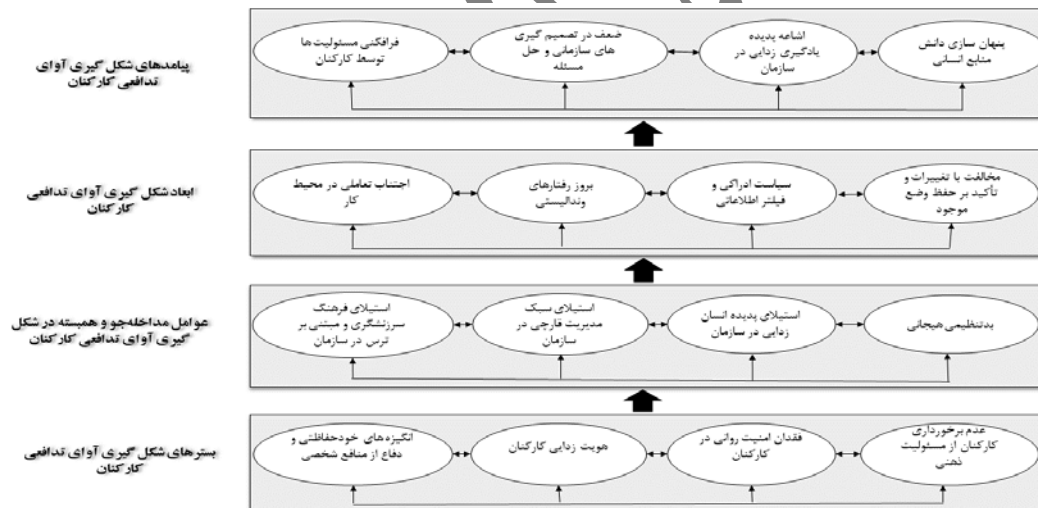
سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	11, 13, 15	11, 13, 15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16	فراکنی مسئولیت ها توسط کارکنان

اول	1,2,4,5,7,9,10,11,12,14,15,16	1,2,4,5,7,9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16	ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حل مسئله
اول	1,2,5,7,9,10,11,12,14,15,16	1,2,5,7,9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16	اشاعه پدیده یادگیری‌زدایی در سازمان
اول	1,2,5,6,7,8,9,10,11,14,15,16	1,2,5,7,9,10,11,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,14,15,16	پنهان سازی دانش منابع انسانی
دوم	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,	اجتناب تعاملی در محیط کار
دوم	1,2,3,4,5,7,9,10,11,12,	1,2,3,4,5,7,9,10,11,12,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,	بروز رفتارهای وندالیستی
دوم	1,2,3,4,5,7,9,10,11,	1,2,3,4,5,7,9,10,11,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,	سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعاتی
دوم	1,2,10,12,	1,2,10,12,	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,	مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود
سوم	1,2,3,4,5,6,7,	1,2,3,4,5,6,7,	1,2,3,4,5,6,7,	استیلاي فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان
سوم	1,2,3,4,5,6,7,8,	1,2,3,4,5,6,7,8,	1,2,3,4,5,6,7,8,	استیلاي سبک مدیریت فارچی در سازمان
سوم	1,2,3,4,5,6,7,8,	1,2,3,4,5,6,7,8,	1,2,3,4,5,6,7,8,	استیلاي پدیده انسان‌زدایی در سازمان
سوم	1,2,3,6,7,8,	1,2,3,6,7,8,	1,2,3,4,5,6,7,8,	بدتنظیمی هیجانی
چهارم	1,2,3,4,	1,2,3,4,	1,2,3,4,	انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی

چهارم	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	هویت‌زدایی کارکنان
چهارم	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	فقدان امنیت روانی در کارکنان
چهارم	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	1, 2, 3, 4,	عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی

### ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایست با توجه به ماتریس دستیابی‌سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. به این صورت که متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مؤلفه‌های مرتبط با آوای تدافعی کارکنان در چهار سطح تنظیم‌شده‌اند.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

### تجزیه و تحلیل میک مک<sup>۳</sup>

متغیرها در این تجزیه و تحلیل بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارتند از متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارتند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارتند از متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت دسته آخر متغیرهای مستقل می‌باشند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. تجزیه و تحلیل Micmac در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.

متصل		مستقل		قدرت نفوذ
1, 2	7	6		
	5, 9	3, 4	8	۱۵
10				۱۴
14				۱۳
11		16		۱۲
	15			۱۱
				۱۰
				۹
	12			۸

<sup>۳</sup>. MICMAC



																	۷
																	۶
																	۵
																	۴
				12													۳
																	۲
																	۱
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	
وابسته							خودمختار										
میزان وابستگی																	

نمودار ۱. تحلیل micmac

## بحث و نتیجه گیری

نظرات سازنده، ایده‌ها، پیشنهادهای کارکنان و تغییرات مربوط به کار به عنوان سنگ بنای اساسی سازمان محسوب می‌شوند (Liu et al, 2021). در حقیقت آوای کارکنان یا میزان انتقال پیشنهادهای، ایده‌ها و اطلاعات در خصوص مشکلات یا موضوعات مورد توجه توسط کارکنان، جهت اثربخشی سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز امری حیاتی است. چراکه آوای کارکنان منجر به بهبود عملکرد تیم، افزایش خلاقیت تیم، بهبود در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منجر می‌شود (پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۲). در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است در برخی مواقع سازمان با نوعی از آوای منفی کارکنان همچون آوای تدافعی

مواجه هستند. شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان منجر می‌شود که سازمان از نظرات، ایده‌ها و اطلاعات ارزشمند و نوآور کارکنان بی‌بهره بماند. این امر به تبع می‌تواند عواقب زنجیره‌ای منفی همچون کاهش عملکرد کلی سازمان را در پی داشته باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است، به طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های آوای تدافعی کارکنان با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان که مشتمل چهار سؤال اصلی بود شناسایی شد. در بخش کمی پژوهش نیز الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان بر مبنای روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی، هویت‌زدایی کارکنان، فقدان امنیت روانی در کارکنان، عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی بسترهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان را فراهم می‌کنند. همچنین نتایج این بخش حاکی از آن است که عوامل مداخله‌جو و همبسته شامل استیلای فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان، استیلای سبک مدیریت قارچی در سازمان، استیلای پدیده انسان‌زدایی در سازمان، بدتنظیمی هیجانی می‌باشد. به علاوه یافته‌ها نشان داد که اجتناب تعاملی در محیط کار، بروز رفتارهای وندالیستی، سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعاتی، مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود از جمله ابعاد آوای تدافعی کارکنان محسوب می‌شوند. در نهایت یافته‌های کیفی معرف پیامدهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان، شامل، فرافکنی مسئولیت‌ها توسط کارکنان، ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حل مسئله، اشاعه پدیده یادگیری‌زدایی در سازمان، پنهان‌سازی دانش منابع انسانی می‌باشد. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح بسترهای شکل‌گیری، عوامل مداخله‌جو و همبسته، ابعاد آوای تدافعی کارکنان و پیامدهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان، تدوین شده

است. در خصوص الگوی تدوین شده باید عنوان کرد که برای بروز آوای تدافعی کارکنان باید بسترهای لازم فراهم باشد. زمانی که بسترهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته مانند استیلای فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان، استیلای سبک مدیریت قارچی در سازمان، استیلای پدیده انسان‌زدایی در سازمان، بدتنظیمی هیجانی می‌توانند شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان را تقویت نمایند. شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان که با توجه به آنچه که گفته شد از طریق اجتناب تعاملی در محیط کار، بروز رفتارهای وندالیستی، سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعاتی، مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود نشان داده می‌شود، پیامدهایی به دنبال خواهد داشت. لازم به توضیح است که در مدل ism هر سطح بر سطح دیگر تأثیر دارد و منجر به سطح بالاتر می‌شود.

در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با پژوهش کیو و رامایا (۲۰۲۲) دارای وجه اشتراک است. چراکه آنان به این نتیجه دست یافتند که، روابط مثبتی از سکوت تدافعی و صدای تدافعی با رفتار کاری غیرمولد وجود دارد که توسط پنهان‌سازی دانش میانجی‌گری می‌شود. در پژوهش حاضر نیز پنهان‌سازی دانش منابع انسانی به عنوان یکی از پیامدهای شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش شاهجهان و همکاران (۲۰۲۱) از پژوهش حاضر حمایت می‌کند. چراکه آنان به این نتیجه دست یافتند که هویت بالا یا پایین کارکنان بر نوع آوای آنان اثرگذار است. در پژوهش حاضر نیز هویت‌زدایی کارکنان به عنوان به عنوان یکی مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان شناسایی شد.

با توجه به یافته‌های این تحقیق، مشخص شد که انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی، به عنوان عوامل کلیدی در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان عمل می‌کنند. این

یافته‌ها به‌طور خاص با نظریه مبادله اجتماعی همسویی دارد که پیشنهاد می‌کند کارکنان در تعاملات خود در محیط کار، منافع و هزینه‌ها را بررسی می‌کنند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند منافعشان به خطر می‌افتد، به سمت رفتارهای تدافعی گرایش می‌یابند. همچنین، فقدان امنیت روانی و هویت‌زدایی، نشان‌دهنده عدم تأمین نیازهای اساسی کارکنان طبق نظریه خودتعیین‌گری است. محیط‌های ناکارآمد می‌توانند به ایجاد آوای تدافعی منجر شوند که نه تنها بر روابط فرد با سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه به ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌انجامد. از طرفی، لازم به ذکر است که، یکی از عوامل تشدیدکننده آوای تدافعی، ساختار سلسله‌مراتبی سنتی در سازمان‌های دولتی ایران و ترس از مدیران ارشد می‌باشد. همچنین به دلیل شرایط اقتصادی فعلی کشور، تعهد سازمانی تحت اجبار در کارکنان به وجود آمده است. بدین صورت که، کارکنان ممکن است به دلیل ترس از دست دادن شغل، به آوای تدافعی روی بیاورند.

در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است که، با توجه به ضعف پژوهشی در خصوص موضوع موردنظر، پژوهش حاضر توانست با طراحی الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی در صدد مرتفع‌سازی این موضوع تا حدودی برآیند، و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی را که عواقب زنجیره‌ای منفی بالادست برای سازمان، در پی دارد را شناسایی نماید، که این کار تا کنون در پژوهش‌های داخلی صورت نگرفته است. همچنین در خصوص کاربرد عملی پژوهش حاضر می‌توان اذعان نمود، پژوهش حاضر با شناسایی و ارائه الگوی شکل‌گیری پدیده‌ای منفی تحت عنوان آوای تدافعی کارکنان که می‌توان آسیب‌هایی برای سازمان در پی داشته باشد، به مدیران کمک می‌کند تا درصدد شناسایی این پدیده که عملکرد کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برآیند و از شکل‌گیری این پدیده و پیامدهای زیان‌بار آن که در پژوهش حاضر به آن اشاره شد در امان بمانند. همچنین پژوهش حاضر می‌تواند مدیران را در مسیر تدوین استراتژی‌هایی که در راستای ایجاد هم‌آوایی کارکنان و سازمان و آوای سازنده کارکنان می‌باشد یاری رساند. همچنین علاوه بر، آشناسازی مدیران با این پدیده و

کمک به تقلیل آن، پژوهش حاضر می‌تواند چراغ راه مدیران جهت مدیریت تغییر و نوآوری در سازمان و پایش سلامت روانی کارکنان از مسائلی همچون احساس ترس در ابراز سخن باشد.

### پیشنهادات

- یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که، عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی یکی از عوامل بسترساز آوای تدافعی کارکنان می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد به ارائه بازخورد سازنده به جای بازخورد قضاوتی پرداخته شود. در این صورت مسئولیت ذهنی افراد نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و در عوض آوای تدافعی نیز کاهش می‌یابد.
- همچنین یافته‌های پژوهش نشان دهنده آن است که، استیلای سبک مدیریت قارچی در سازمان یکی از عوامل مداخله‌جو در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان است. در این راستا جهت کاهش سبک مدیریت قارچی پیشنهاد می‌شود با ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی بر کار مدیران و سبک مدیریتی آن‌ها نظارت نمود. همچنین با برگزاری سمینارها و دوره‌های تخصصی مدیریتی به تغییر نگرشی مدیران و آگاه‌سازی آنان از سبک‌های مدیریتی منفی همچون مدیریت قارچی که منجر به پدیده‌ای منفی همچون آوای تدافعی کارکنان می‌شود، پرداخت.
- با عنایت به یافته‌های پژوهش مشخص شد که، بدتنظیمی هیجانی یکی دیگر از عوامل مداخله‌جو در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان می‌باشد. در این راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد به ارائه آموزش‌هایی در راستای هوش هیجانی و خودآگاهی پردازند. همچنین به کارکنان پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت و کنترل هوش هیجانی در راستای مدیریت هیجان‌ها، مهارت گفت‌وگوی باز و غیرتدافعی به جلسات مشاوره پردازند.

- یافته‌های پژوهش موید آن است که بروز رفتارهای وندالیسی از جمله ابعاد آوای تدافعی کارکنان می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود به جلسات کوچینگ جهت کاهش رفتارهای تخریب‌گرایانه و آوای تدافعی کارکنان پرداخته شود. همچنین برنامه‌هایی جهت بهبود محیط کار، نهادینه سازی فرهنگ بدون ترس، ایجاد محیط حمایتی جهت جلوگیری از رفتارهای تخریب‌گرایانه و آوای تدافعی کارکنان پرداخته شود.
- همچنین با عنایت به مغفول ماندن موضوع مورد بررسی در پژوهش‌های داخلی، جهت توسعه دانش نظری در خصوص موضوع مورد بررسی به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد با انجام پژوهش‌هایی در خصوص موضوع مورد نظر مبنی بر دلایل و پیامدهای بروز آوای تدافعی کارکنان با روش‌های همچون نقشه شناختی فازی و دلفی فازی بپردازند. همچنین با رویکرد پدیدارشناسانه به فهم تجربه زیسته کارکنان در خصوص این پدیده در سازمان‌های گوناگون بپردازند.
- با عنایت به اینکه آوای تدافعی می‌تواند یک پدیده چندسطحی (فردی، تیمی، سازمانی) باشد، اما اغلب تحقیقات به صورت تک‌سطحی (فقط فردی) انجام شده است، لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، این پدیده را در سطح فردی، تیمی و سازمانی مورد بررسی ریشه‌ای قرار دهند.
- همچنین در بیشتر ادبیات، آوای تدافعی یک پدیده منفی و مخرب معرفی شده است. این دیدگاه، جنبه‌های احتمالی سازنده آن را نادیده می‌گیرد. برای تکمیل دیدگاه موجود، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با رویکردی توسعه‌ای، شرایطی را که تحت آن آوای تدافعی سازنده شکل می‌گیرد را، شناسایی کنند. این امر مستلزم آن است که آوای تدافعی به عنوان یک پاسخ انطباقی اولیه در برابر تهدیدات بزرگ‌تر، در چارچوب نظریه یادگیری سازمانی بررسی شود. همچنین،

برای غنی تر کردن درک از این پدیده، پیشنهاد می شود که تحقیقات آینده دامنه نمونه را گسترش داده و تحقیقات مقایسه‌ای بین بخش‌های مختلف سازمانی انجام دهند تا تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود را به‌طور دقیق‌تری بررسی کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

- از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به جزئی بودن پیمانه‌ی مطالعاتی در این مورد در داخل و خارج از کشور اشاره نمود که نویسندگان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند.
- با توجه به هدف و نوع پژوهش که بایستی فرایند مصاحبه و پرسشنامه بر اساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری صورت می‌گرفت، که نیازمند ورودی‌هایی برگرفته از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر است، این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت. همچنین، در راستای تعیین روابط، احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه وجود داشت.
- روش ISM به دلیل ماهیت تفسیری‌اش محدودیت‌های روش‌شناختی مهمی دارد؛ مهم‌ترین آن‌ها وابستگی شدید به قضاوت ذهنی خبرگان برای تعیین روابط مستقیم بین مفاهیم است که می‌تواند مدل نهایی را مستعد سوگیری کند و توانایی آن برای سنجش شدت روابط یا تعاملات غیرمستقیم پیچیده محدود است. در نتیجه، تعمیم‌پذیری نتایج آن از یک زمینه خاص به سایر سازمان‌ها یا زمان‌ها با چالش مواجه است.
- یکی دیگر از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز بر نهادهای دولتی به عنوان نمونه تحقیق است که به کاهش قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، از جمله شرکت‌های خصوصی، بنگاه‌های دولتی با اهداف مختلط، و تعاونی‌ها

می انجامد. چرا که نهادهای دولتی و بخش خصوصی دارای اهداف، فرهنگ سازمانی، و ساختارهای مدیریتی متفاوتی هستند که بر انگیزه‌های کارکنان و رفتارهایی نظیر آوای تدافعی تأثیر می‌گذارد.

Amirhoshang Nazarpouri  <https://orcid.org/0000-0003-3785-8109>

Zahra Eyni nargeseh  <https://orcid.org/0009-0000-1827-5561>

## منابع

- پورغفاری، سیدرضا، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر، دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۲۷۳-۲۲۳.
- یزدان پناه؛ احمد علی، احسانی؛ امیر؛ خاقانی، عین اله. (۱۴۰۰). طراحی مدل آوای سازمانی در سازمانهای دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۴۶، ۸۵-۷۱.

## Reference

- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Detert, J.R., & Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *J. Manage. Stud.* 40, 1359-1392
- Estell, P. Davidson, E. & Abhari, K. (2021, January). Affording employee voice: How Enterprise Social Networking Sites (ESNS) create new



- pathways for employee expression. In ... (Eds.), *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 2750).
- Hosseini, E., Sabokro, M. (2022). A Systematic Literature Review of the Organizational Voice. *Iranian Journal of Management Studies*, 15 (2), 227-252.
- Jha, S. (2021). Employee voice behavior: A moderated mediation analysis of high-performance work system. *International Journal of Productivity and Performance Management (a head of print)*.
- Joseph, S., Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11, 85-109.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: Mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kok, S. B., Sarikaya, Mehtap., & Coban, Hatice. (2016). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal*, 2(35), 16-33.
- Liu, Y., Wang, W., Lu, H., Yuan, P. (2021). The divergent effects of employees' sense of power on constructive and defensive voice behavior: A cross-level moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1340-1366.
- Lu, H.-X., Zhou, F., Wu, T., Yan, J., Shao, Y., & Liu, Y.-B. (2019). The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 51(12), 1375-1385.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Ng, T. W. H., Wang, M., Hsu, D. Y., & Su, C. (2021). Changes in perceptions of ethical leadership: Effects on associative and dissociative outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 92-121.
- Pavitraa, K. H., Sarikwala, L. (2022). Effect of Psychological Ownership on Employee Defensive Voice in IT Services Organisations: The Moderating Role of Power Distance Orientation. *Colombo Business Journal*, 13(1), 88-118.

- Qi, F-S., Ramayah, T. (2022). Defensive Silence, Defensive Voice, Knowledge Hiding, and Counterproductive Work Behavior Through the Lens of Stimulus-Organism-Response. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Shahjehan, A., Shah, S. I., Afsar, B. (2020). The moderating effect of defensive voice belief on the curvilinear relationship between organizational identification and voice behavior in the hospitality industry. *Current Psychology*, 41, 2418-2430.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., Hosseini, E., & Salembrahmi, M. (2021). Human capital and the performance of Iranian Digital Startups: The moderating role of knowledge sharing behaviour. *International Journal of Public Sector Performance Management*.
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*.
- Tichtich, M. L.S., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management- an Analytical. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 26-36.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108–119.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: Employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711–724
- Wilkinson, A., Ressia, S., Mowbray, P. K. (2023). The complexities of employee voice within a multiculturally diverse aged care workforce setting. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 511–534.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

### References [In Persian]

- Pourghafari, S. , Manzari tavakoli, A. , Salajeghe, S. and Dehghani soltani, M. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 223-273 (In Persian).
- YazdanPanah, A. A. , Ehsani, A. and Khaghani, I. (2021). Designing an organizational phonetic model in government organizations . *Journal of Strategic Management Studies*, 12(46), 71-85 (In Persian).

## پیوست ۱. پروتکل پرسشنامه

## بسم تعالی

با سلام و احترام

پرسشنامه‌ای که در اختیار دارید با هدف "ارائه الگوی شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان در سازمان‌های دولتی" طراحی و تدوین شده است. در این پرسشنامه سعی بر آن است تا با کسب نظرات خبرگان و صاحب نظران حوزه‌ی مدیریت و سازمان‌های دولتی استان لرستان، عوامل مؤثر در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان، شناسایی و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. در خصوص نحوه‌ی پاسخگویی به سوالات پرسشنامه، لازم به ذکر است که عوامل عنوان شده، مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری آوای تدافعی کارکنان می‌باشند. لذا خواهشمند است ماتریس تشکیل شده را با استفاده از جدول زیر تکمیل نمایید. پیشاپیش از مساعدت و همکاری صمیمانه‌ی شما سپاس‌گزاریم.

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	ا منجر به Z می شود	X	تأثیر دو طرفه (بعد A به Z و بعد Z به A)
A	Z منجر به A می شود	O	عدم وجود رابطه بین دو بعد

ویژگی‌های جمعیت شناختی:

جنسیت	<input type="checkbox"/> مرد	<input type="checkbox"/> زن
مدرک تحصیلی	<input type="checkbox"/> کارشناسی	<input type="checkbox"/> کارشناسی ارشد <input type="checkbox"/> دکترا
سابقه کار	<input type="checkbox"/> ۱۰-۵	<input type="checkbox"/> ۱۱-۱۵ <input type="checkbox"/> بیشتر از ۱۵
شغل	<input type="checkbox"/> استاد دانشگاه	<input type="checkbox"/> متخصص حوزه منابع انسانی

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
																انگیزه‌های خودحفاظتی و دفاع از منافع شخصی
																هویت‌زدایی کارکنان
																فقدان امنیت روانی در کارکنان
																عدم برخورداری کارکنان از مسئولیت ذهنی
																استیلاهی فرهنگ سرزنشگری و مبتنی بر ترس در سازمان
																استیلاهی سبک مدیریت قارچی در سازمان
																استیلاهی پدیده انسان‌زدایی در سازمان
																بدتنظیمی هیجانی
																اجتناب تعاملی در محیط کار
																بروز رفتارهای وندالیستی
																سیاست ادراکی و فیلتر اطلاعات
																مخالفت با تغییرات و تأکید بر حفظ وضع موجود
																فراکنی مسئولیت‌ها توسط کارکنان
																ضعف در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حل مسئله

45 | نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران

																		اشاعه پدیده یادگیری زدایی در سازمان	
																			پنهان‌سازی دانش منابع انسانی

املاہ انتشار