

# Identification of Effective Factors on Facilitating Organizational Voice Based on Personnel Perspective of Governmental Hospitals of Mazandaran and Semnan Provinces Using Interpretive Structural Modeling

Bahmani A<sup>1\*</sup>, Farhanian A<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor of Public Administration, Payamenoor University, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Msc in Public Administration, Payamenoor University, Shiraz, Iran

## Abstract

**Introduction:** In the present era, listening to the employee voice has become very important for organizations; therefore, the purpose of this study was to identify the effective factors on facilitating organizational voice based on personnel perspective of governmental hospitals of Mazandaran and Semnan provinces.

**Research Method:** First, by examining theoretical foundations of research, main and subcomponents and effective indicators on organizational voice facilitation were identified and developed in the form of a score-board checklist. Based on the Delphi approach, efforts were made to confirm the indices and components of the research. Then, based on the interpretative structural modeling, effective factors on organizational voice facilitation were designed.

**Findings:** Based on the research background, four factors and 16 criteria were identified. The positive beliefs of managers (X1), leadership style (X2), supervisor behavior (X3), atmosphere of trust and sense of suspicion (X4), accountability (X6), maintaining status que (X10) in the group of dependent variables, the components of non-conformity with the community (X5), demographic characteristics (X11), group thinking avoidance (X7) and trust and optimism to the administrator (X8) in the group of autonomic variables, organizational structure (X12), feedback mechanism (X13), job promotion and development (X14), organizational communications (X15), organizational culture (X16) and attitude and personality characteristics (X9) are in the group of independent variables.

**Conclusion:** The results show that in the group of dependent variables, the factors affecting organizational voice have weak penetration power but somewhat have high dependence. In the group of independent variables, the factors affecting organizational voice have high penetration power but somewhat have low dependence.

**Keywords:** Employee, Interpretative structural modeling, Hospitals

Sadra Med Sci J 2019; 7(2): 173-184.

Received: Jan. 6th, 2019

Accepted: Apr. 4th, 2019

\*Corresponding Author: **Bahmani A.** Assistant Professor of Public Administration, Payamenoor University, Tehran, Iran, bahmani.akbar@gmail.com

مجله علوم پزشکی صدرا

دوره ۷، شماره ۲، بهار ۱۳۹۸، صفحات ۱۷۳ تا ۱۸۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۱/۱۵ تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۱۶

مقاله پژوهشی

(Original Article)

## شناسایی عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی بر اساس دیدگاه پرسنل بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

اکبر بهمنی<sup>۱\*</sup>، علی فرهانیان<sup>۲</sup><sup>۱</sup>استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، شیراز، ایران

### چکیده

**مقدمه:** در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است لذا هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی بر اساس دیدگاه پرسنل بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان می باشد.

**مواد و روش:** ابتدا با بررسی مبانی نظری و تئوریک تحقیق مولفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های موثر بر تسهیل آوای سازمانی شناسایی و در قالب چک لیست امتیازی تهیه و تدوین گردید و بر مبنای رویکرد دلفی تلاش شد شاخص‌ها و مولفه‌های تحقیق تایید گردید، سپس بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی طراحی گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس پیشینه پژوهش ۴ عامل و ۱۶ معیار شناسایی شد. باور مثبت مدیران (X1)، سبک رهبری (X2)، رفتار سرپرست (X3)، جو اعتماد و حس ظن (X4)، مسئولیت‌پذیری (X6)، حفظ موقعیت کنونی (X10) در گروه متغیرهای وابسته، مولفه‌های عدم هم‌نوایی با جمع (X5)، ویژگی‌های جمعیت شناختی (X11)، جلوگیری از گروه‌اندیشی (X7) و اعتماد و خوش بینی به مدیر (X8) در گروه متغیرهای خودمختار، ساختار سازمانی (X12)، مکانیزم بازخورد (X13)، پیشرفت و توسعه شغلی (X14)، ارتباطات سازمانی (X15)، فرهنگ سازمانی (X16) و نگرش و ویژگی‌های شخصیتی (X9) در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان می‌دهد که در گروه متغیرهای وابسته عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند و در گروه متغیرهای مستقل از قدرت نفوذ بالا اما تا حدی از وابستگی پایینی برخوردار هست.

**واژگان کلیدی:** کارکنان، مدل سازی ساختاری تفسیری، بیمارستان

\*نویسنده مسئول: اکبر بهمنی، استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، bahmani.akbar@gmail.com

## مقدمه

مرور جامع ادبیات راجع به آوا، این واژه را بعنوان ابراز شفاهی ایده ها، اطلاعات و نظرات راجع به کار با انگیزه ی مثبت تشریح مساعی، به صورت غیر انفعالی، مثبت و دیگرخواهانه در سازمان تعریف کرده اند. در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان ها اهمیت ویژه ای یافته است چرا که از یک طرف ایده ها و نظرات کارکنان می تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس کننده علایق و خواسته های آن ها به مدیریت سازمان باشد (۱). ون دین و همکاران آوا را در چهارچوب رفتارهای فرانشی «چالشی/ترویجی» طبقه بندی کردند. چالشی به این معناست که بر تغییر وضع موجود تمرکز دارد، در حالی که ترویجی به این معناست که با هدف سازندگی می باشد (نه تخریب). همچنین آوا می تواند به عنوان یک نوع رفتار پیشرو در نظر گرفته شود. رفتارهای پیشرو، رفتارهایی هستند که ابتکاری (خودآغاز)، آینده محور، و با هدف بهبود وضعیت یا بهبود خود شخص می باشد (۲). اگرچه دانشمندان آوا، رفتار پیشرو را به روشنی تعریف نکرده اند، اما انجام این کار ارزشمند است. بر اساس تعاریف مختلفی که در ادبیات وجود دارد، این تعریف جامع پیشنهاد می گردد: بیان بصیرتی ایده ها، پیشنهادها، نگرانی ها و نظرات درباره مسائل کاری با هدف بهبود سازمانی یا واحد کاری (۳). آوا محتوای گسترده ای دارد. پیامی که از طریق آوا منتقل می شود می تواند درباره یک راه بهبود باشد، یا یک مشکل کاری یا سازمانی (۴). یک وضعیت ناعادلانه یا سوءرفتار، یک موضوع استراتژیک مهم، یا یک نظری که با دیدگاه های دیگران متفاوت است. به هر حال، آوا فقط هر نوع صحبتی نیست. بلکه آوا اشاره به ارتباطات کاری یا سازمانی دارد که فرصتی برای انجام یک فعالیت متمایز یا نیاز برای تغییر یا حذف یک فعالیت جاری در سازمان را بیان می کند. معنای ضمنی آوا این است که این رفتار اغلب مستلزم ریسک می باشد، به این خاطر است که حتی پیشنهادی که سازنده به نظر می رسد به معنای چالشی

برای وضعیت موجود قلمداد می شود (۵و۶). در اهمیت آن می توان گفت که همه سازمان ها دارای این نوع کارکنان نیستند (۷).

درویش و شمس در تحقیقی به بررسی تاثیر رفتار سیاسی بر آوای کارکنان پرداختند نتایج حاصل از تحقیق ایشان نشان داد که رفتار سیاسی به علت بوجود آوردن جو عدم اعتماد باعث افزایش آوای تدافعی می شود همچنین نابرابری در توزیع قدرت در رفتار سیاسی باعث بوجود آمدن انگیزه بی طرفی در کارکنان شده و آنها با این عقیده که نمی توانند در وضعیت موجود تغییری ایجاد نمایند تنها ایده ها و نظراتی در تایید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود (۸). نتایج تحقیق باقر زاده و همکاران تحت عنوان تأثیر اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان: بررسی نقش تعدیل کننده رفتارهای توانمندساز مدیران نشان داد که اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین تأثیر سازه های تعدیلی تصمیم گیری مشارکتی و مربیگری معنادار بوده است؛ درحالی که سازه اطلاع رسانی در تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان معنی دار نیست و نقش تعدیل کننده ندارد (۹). نقشبندی و همکاران در پژوهشی به تاثیر سرمایه اجتماعی و ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب ایران پرداخته اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد، کمبود سرمایه اجتماعی و وجود بیش از حد رفتارهای سیاسی سازمانی بر روی رفتار کارکنان تاثیرگذار است، به گونه ای که کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش رفتارهای سیاسی می تواند کارکنان را به سمت جو سکوت هدایت کند (۱۰). یافته های تحقیق شکاری و همکاران تحت عنوان تاثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی کارکنان حاکی از تأثیر مثبت و معنا دار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، رهبری اخلاقی بر هویت سازمانی و همچنین هویت سازمانی بر آوای کارکنان است. همچنین بر اساس یافته های تحقیق ایشان، هویت سازمانی در ارتباط میان رهبری اخلاقی و آوای کارکنان

### مواد و روش

این پژوهش از نظر نتیجه، جزء تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌گردد زیرا به دنبال طراحی مدل تحلیل تفسیری-ساختاری عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی براساس دیدگاه پرستاران می‌باشد.

از لحاظ هدف انجام، این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی است. در واقع رویکرد پژوهشی این مطالعه به لحاظ منطق گردآوری داده‌ها از نوع استقراء-قیاسی است؛ بدین منظور ابتدا با بررسی مبانی نظری و تئوریک تحقیق مولفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های موثر بر تسهیل آوای سازمانی شناسایی و در قالب چک لیست امتیازی تهیه و تدوین گردید و بر مبنای رویکرد دلفی تلاش شد شاخص‌ها و مولفه‌های تحقیق تایید گردید، سپس براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی طراحی گردید.

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، براساس روش ارزیابی انتقادی و بررسی مقالات و تحقیقات مشابه بود که با استفاده از امتیازبندی مولفه‌ها و علل آوای سازمانی، از طریق چک لیست امتیازی طراحی شده و روش فازی انجام پذیرفت. برای این کار طبق هماهنگی‌های قبلی، چک لیست‌های امتیازی طراحی شده، در اختیار اعضای پانل (خبرگان) قرار داده شد. در بخش دوم پژوهش به منظور طراحی مدل ساختاری-تفسیری از ۱۵ نفر خبرگان به منظور پاسخ به پرسشنامه طراحی شده استفاده می‌گردد. همچنین در هنگام توزیع پرسشنامه‌ها، هدف از انجام پژوهش برای مشارکت کنندگان به طور کامل توضیح داده شد و از آن‌ها رضایت کتبی و آگاهانه برای شرکت در پژوهش اخذ شد و محرمانگی اطلاعات شرکت‌کنندگان نیز حفظ شد.

### نتایج

در پژوهش حاضر عوامل مستخرج از ادبیات با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد ارزیابی و تایید ۱۵ نفر از اساتید و کارشناسان حوزه آوای سازمانی براساس دیدگاه پرسنل

نقش میانجی دار(۱۱). نتیجه تحقیق زنگ و یانگ (Yan, Zhang) در مورد رفتارهای آوایی کارکنان نشان می‌دهد مکانیزم های روانشناختی عاملی برای ارتقای رفتارهای آوایی کارکنان است همچنین سبک های رهبری و ایجاد محیطی مناسب برای کارکنان می تواند رفتار های آوایی کارکنان را بصورت قابل ملاحظه ای افزایش دهد (۱۲). در تحقیقی با عنوان رابطه بین آوای کارکنان بر تعهد سازمانی، ضمن تاکید بر حفظ کارکنان متعهد در سازمان برای پیشی گرفتن در رقابت بین شرکت‌ها، بیان می‌کند که آوای کارکنان تاثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد و برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌بایست رابطه بین کارمندان و مدیران تقویت شده تا با آوای سازمانی بهتر بتوان تعهد در کارکنان را نیز ارتقا داد (۱۳). در تحقیق دیگری تحت عنوان اثر رهبری تحول‌گرا بر رفتار آوایی کارکنان: تبیین نقش میانجی سرمایه روانشناختی نشان دادند که سرمایه های روانشناختی به طور کامل رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و آوای کارکنان را تسریع می‌کند بطوریکه تاثیر سرمایه روانشناختی در آوای کارکنان در صورت وجود یک رهبر تحول‌آفرین به بالاترین سطح می‌رسد (۱۴). با استناد به نظریه مدیریت عدم اطمینان سعی نموده اند تا ارتباط عدالت سازمانی را با بروز رفتار آوا در کارکنان مورد بررسی قرار دهند. آن‌ها در توضیح این رابطه عنوان نموده اند که کارکنان اغلب به تصوراتشان از رعایت انصاف درباره مدیریت، عدم اطمینان و ارزیابی قابلیت اعتماد به سرپرستان خود توجه می‌کنند. از نظر آن‌ها ابعاد مختلف عدالت سازمانی از عوامل مهم زمینه ساز بروز رفتار آوا در کارکنان می‌باشد آن‌ها در توضیح رابطه ابعاد عدالت سازمانی و آوای کارکنان عنوان نموده اند که به دلیل این که رفتار آوا به طور بالقوه مخاطره آمیز است کارکنانی که عدالت مروده ای بالاتری را احساس می‌کنند با احتمال بیشتری رفتار آوا را بروز خواهند داد زیرا احساس عدم اطمینان کمتری را در مواجهه با سرپرستان خود دریافت می‌کنند (۱۵).

**تحلیل کمی - تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری**  
 همانطور که در جدول ۱، مشاهده می‌فرمایید، شاخص‌های تایید شده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین شده است. در این مرحله ابتدا نظر ۱۵ متخصص درباره رابطه بین شاخص‌ها مورد مقایسه قرار می‌گیرد. بدین منظور از شاخص «مد» استفاده شد به گونه‌ای که از بین چهار گونه رابطه ممکن بین شاخص‌ها، رابطه‌ای که بیشترین فراوانی را از نظر متخصصان داشته باشد، در جدول نهایی منظور خواهد شد. با توجه به این موضوع ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی به صورت ذیل محاسبه می‌شود. برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای مندرج در جدول ۲، استفاده کرد.

جدول ۲. روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی

#### ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	I منجر به J می‌شود (سطر منجر به ستون)
A	J منجر به I می‌شود (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دوطرفه I و J وجود دارد
O	رابطه معتبری وجود ندارد

#### به دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس SSIM باید با نظر متخصصان تهیه شود. به همین منظور، با نظرات ۱۵ نفر از خبرگان (که در مرحله تحلیل محتوا حضور داشتند) و با استفاده از روابط مفروضه (شکل ۱) ماتریس SSIM به شرح زیر تکمیل گردید.

بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان قرار گرفتند. این تحلیل به روشی اطلاق می‌شود که تمامی مسیر یک ارتباط واقعی را مورد بررسی قرار می‌دهد و کاربرد این روش را می‌توان بسط داده و آن را در مورد سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند مصاحبه و مشاهده نیز به کار گرفت. هدف این تحلیل دستیابی به نتایجی در مورد منظور فرستنده، تأثیرگیرنده و وضعیت ارتباط بر اساس محتوای یک ارتباط است (۱۶). در آخر با کسب اجماع گروهی ۴ عامل موثر (مدیریتی، گروهی، فردی و سازمانی) و ۱۶ عامل فرعی بر آوای سازمانی نهایی شد که در جدول زیر قابل مشاهده‌اند. پس از مشخص شدن مولفه‌های تحقیق به منظور طراحی مدل تحلیلی تفسیری - ساختاری عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی ابتدا براساس جدول ۱ علائم اختصاری شاخص‌ها به صورت زیر مشخص می‌شود.

#### جدول ۱. علائم اختصاری شاخص‌ها

شاخص	اختصار	شاخص	اختصار
باور مثبت مدیران	X1	نگرش و ویژگی‌های شخصیتی	X9
سبک رهبری	X2	حفظ موقعیت کنونی	X10
رفتار سرپرست	X3	ویژگی جمعیتی شناختی	X11
جو اعتماد و حسن ظن	X4	ساختار سازمانی	X12
عدم همنوایی با جمع	X5	مکانیزم بازخورد	X13
مسئولیت پذیری	X6	پیشرفت و توسعه شغلی	X14
جلوگیری از گروه اندیشی	X7	ارتباطات سازمانی	X15
اعتماد و خوش بینی به مدیر	X8	فرهنگ سازمانی	X16

X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
X	A	A	X	A	A	V	A	A	A	X	A	X	V	A		X1
X	A	A	A	A	A	X	A	A	A	X	A	V	X			X2
A	X	X	A	A	A	A	X	A	X	A	A	A				X3
A	A	A	A	A	A	X	X	X	A	A	A					X4
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A						X5
A	A	A	A	A	A	V	A	A	A							X6
X	A	X	A	A	A	V	X	V								X7
X	A	A	A	A	A	V	X									X8
X	X	X	A	A	X	X										X9
A	A	A	A	A	A											X10
V	X	X	A	X												X11
V	V	V	V													X12
V	V	V														X13
V	X															X14
V																X15
																X16

شکل ۱. ماتریس خودتعاملی ساختاری شاخص‌های آوای سازمانی

ماتریس دستیابی با جایگزینی ساختن نمادهای موجود در  
 ماتریس SSIM با روابط تعریف شده صورت می‌گیرد و  
 عملاً نمادهای V، A، O و X به مجموعه‌ای از اعداد صفر  
 و یک تبدیل می‌شوند. (شکل ۲)

X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	-	X1
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	-	۱	X2
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	-	۱	۰	X3
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	-	۱	۰	۱	X4
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-	۱	۱	۱	۱	۱	X5
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-	۱	۱	۱	۱	۱	X6
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X7
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	-	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X8
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X9
۰	۰	۰	۰	۰	۰	-	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	X10
۱	۱	۱	۰	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X11
۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X12
۱	۱	۱	-	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X13
۱	۱	-	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X14
۱	-	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X15
-	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X16

شکل ۲. ماتریس دستیابی اولیه شاخص‌های آوای سازمانی

برای سازگار ساختن ماتریس دستیابی از قاعده بولین  
استفاده شد و ماتریس دستیابی با سازگار نهایی به صورت

شکل ۳ به دست آمد.

قدرت نفوذ	V16	V15	V14	V13	V12	V11	V10	V9	V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
۷	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	V1
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V2
۶	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	V3
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	V4
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	V5
۷	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V6
۱۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V7
۱۲	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V8
۱۳	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V9
۱۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V10
۱۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V11
۱۴	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V12
۱۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V13
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	V14
۱۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	V15
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	V16
	۱۲	۹	۹	۵	۴	۸	۱۴	۱۲	۱۱	۱۰	۱۳	۳	۱۵	۱۶	۱۴	۱۴	قدرت وابستگی

شکل ۳. ماتریس دستیابی اصلاح شده آوای سازمانی

مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در ماتریس دستیابی نهایی، عدد معیارها در سطر بصورت یک ظاهر شده باشد و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن عدد معیارها در ستون‌ها؛ بصورت یک ظاهر شده باشد.

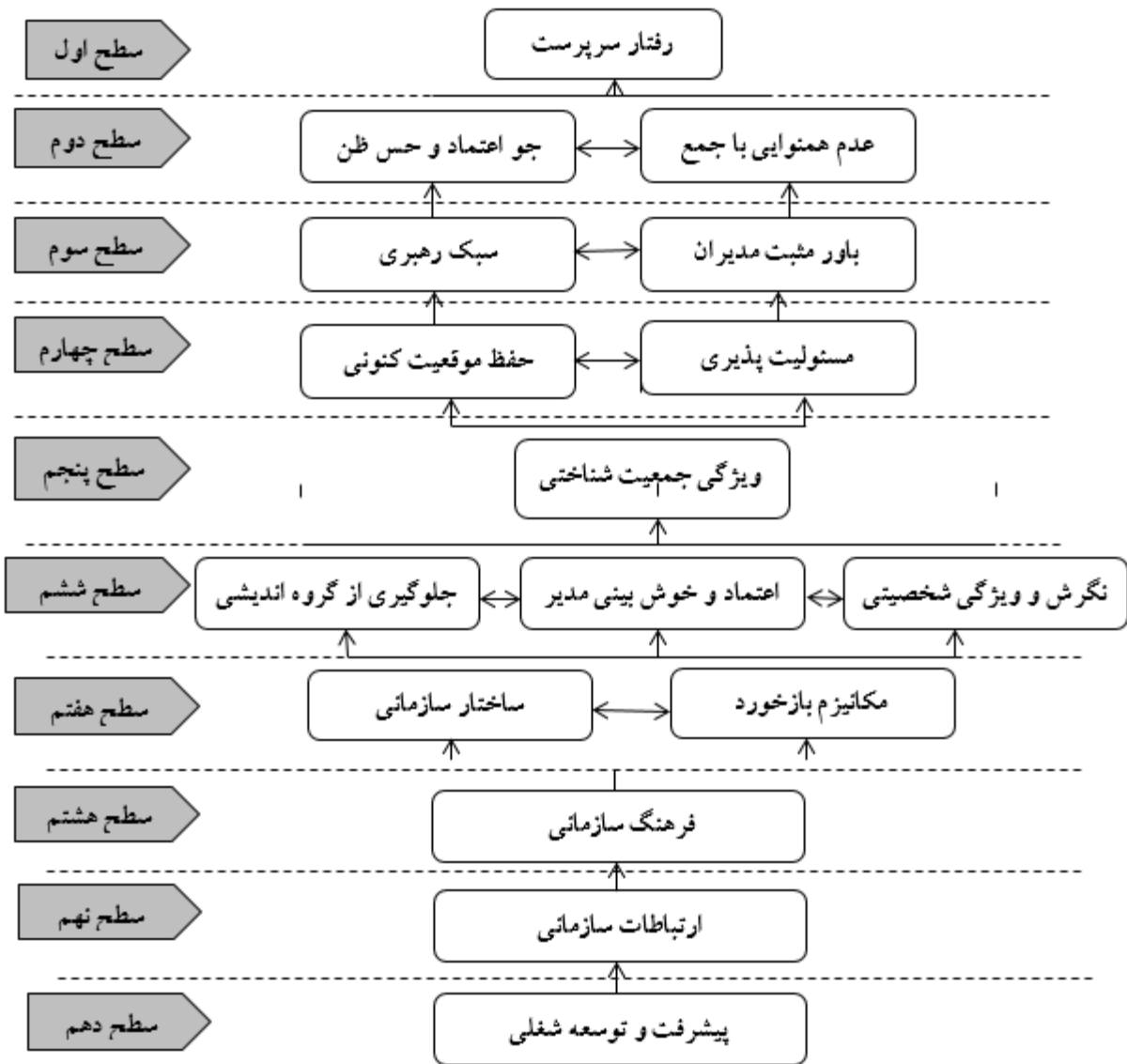
در این مرحله با به دست آمدن ماتریس دستیابی نهایی برای تعیین سطح معیارها دو مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به دست آورده بدین ترتیب که

جدول ۳. تعیین سطح شاخص‌های آوای سازمانی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	ردیف
سوم	۱۶و۴و۶و۱۳و۱۶	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۴و۶و۱۰و۱۳و۱۶	۱
سوم	۶و۲	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۰و۴و۶و۱۳و۱۶	۲
اول	۱۵و۴و۷و۹و۱۳و۱۶	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۵و۴و۷و۹و۱۳و۱۶	۳
دوم	۱۰و۹و۸و۴	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۰و۹و۸و۴	۴
دوم	۱۰و۵و۴و۲	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۰و۴و۵و۷و۹و۱۳و۱۶	۵
چهارم	۱۶و۳و۶و۱۰	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۳و۶و۱۰	۶
ششم	۱۴و۹و۳	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۴و۶و۷و۹و۱۰و۱۳و۱۶	۷
ششم	۱۵و۱۴و۱۱و۹و۸و۷	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۴و۶و۷و۹و۱۰و۱۳و۱۶	۸
ششم	۱۶و۱۵و۱۴و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۴و۳	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۴و۶و۷و۹و۱۰و۱۳و۱۶	۹
چهارم	۱۶و۷و۹و۱۰	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۷و۹و۱۰	۱۰
پنجم	۱۵و۱۱و۸و۲	۱۶و۴و۵و۷و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵و۱۶	۱۶و۴و۶و۷و۹و۱۰و۱۳و۱۶	۱۱

هفتم	۱۱ و ۱۲ و ۱۴ و ۱۵	۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۲
هفتم	۳ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۳ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	۱۰ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۳
دهم	۱۴	۱۴	۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۴
نهم	۱۵ و ۱۶	۱۵ و ۱۶	۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۵
هشتم	۱۶	۱۶ و ۱۵	۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۶

براساس روابط موجود در ماتریس دستیابی و براساس اطلاعات سطح بندی متغیرها، گراف روابط بین متغیرها با حذف موارد ترایابی نهایی حاصل شده است. سپس اعداد با معیارهای اصلی تحقیق جایگزین می شوند. در شکل ۴ گراف ISM نشان داده شده است.



شکل ۴. مدل یکپارچه شاخص های آوای سازمانی

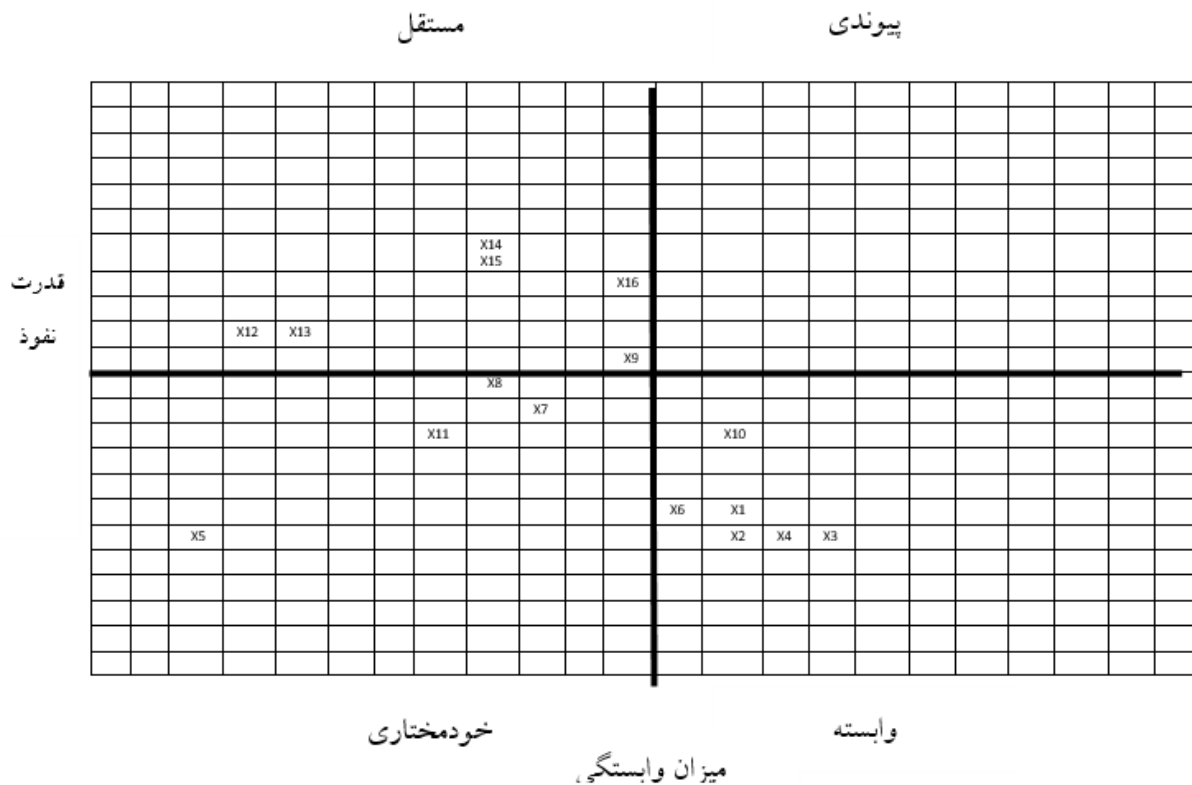
وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همانطور که در نمودار مشاهده می کنید متغیرهای تحقیق براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴

براساس نمودار (MICMAC) اقدام به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق می نمایم. همانطور که در شکل ۵، مشخص است این نمودار از دو محور افقی شامل میزان



مدیر (X8) در گروه متغیرهای خودمختار قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی پایینی برخوردار هستند. مولفه‌های ساختار سازمانی (X12)، مکانیزم بازخورد (X13)، پیشرفت و توسعه شغلی (X14)، ارتباطات سازمانی (X15)، فرهنگ سازمانی (X16) و نگرش و ویژگی‌های شخصیتی (X9) در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ بالا اما تا حدی از وابستگی پایینی برخوردار هست.

متغیر مستقل، پیوندی، خودمختار و وابسته دسته‌بندی می‌شوند. در این تحقیق همانطور که مشاهده می‌گردد باور مثبت مدیران (X1)، سبک رهبری (X2)، رفتار سرپرست (X3)، جو اعتماد و حس ظن (X4)، مسئولیت‌پذیری (X6)، حفظ موقعیت کنونی (X10) در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. مولفه‌های عدم هم‌نوایی با جمع (X5)، ویژگی‌های جمعیت شناختی (X11)، جلوگیری از گروه‌اندیشی (X7)، و اعتماد و خوش بینی به



شکل ۵. مدل MICMAC

در این تحقیق همانطور که مشاهده می‌گردد باور مثبت مدیران (X1)، سبک رهبری (X2)، رفتار سرپرست (X3)، جو اعتماد و حس ظن (X4)، مسئولیت‌پذیری (X6)، حفظ موقعیت کنونی (X10) در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. مولفه‌های عدم هم‌نوایی با

#### بحث

این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی در بیمارستان‌های دولتی مازندران و سمنان مورد بررسی قرار گرفت. براساس پیشینه پژوهش ۴ عامل و ۱۶ معیار شناسایی شد که براساس نتایج، متغیرهای تحقیق براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴ متغیر مستقل، پیوندی، خودمختار و وابسته دسته‌بندی می‌شوند.

موجب ترس پرستاران از بیان نظراتشان می‌شود، بایستند؛ سرپرستاران و مدیران کادر درمانی بایستی در ازای نظرات مفید و کارساز پرستاران به آنها پاداش ارائه دهند و از این طریق آنها را تشویق به اظهار نظر کنند؛ پرستاران بایستی بتوانند در مورد تصمیمات شغلی اتخاذ شده توسط سرپرستاران اظهار نظر کنند؛ تمامی تصمیمات شغلی بایستی بدون تبعیض شامل همه پرستاران گردد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به مولفه‌های تحقیق می‌توان گفت عامل مدیریتی یکی از عوامل موثر بر تسهیل آوای سازمانی است و بیشترین تاثیر و اهمیت را در بین عوامل دیگر بر تسهیل آوای سازمانی در بیمارستان از نظر پرستاران دارد چرا که ضعف مدیران زمینه‌های اصلی آشفتگی را در سازمان فراهم می‌آورد. از طرفی سیاست‌ها و ساختارهای نادرست، تعدد قوانین و پیچیدگی‌ها و ابهامات موجود در آنها و وجود قوانین نامناسب و سکوت یا ابهام در قوانین در تشخیص و اثبات برخی دستورات عملی، به همراه طولانی بودن فرآیندها و روش‌های انجام می‌تواند موانعی جهت آوای کارکنان باشد در نتیجه اگر مدیران نسبت به این عوامل توجه خاصی مبذول داشته باشند سازمان می‌تواند در وضعیت مناسبی قرار بگیرند و زمینه برای ارائه نظرات و انتقادات سازمان توسط کارکنان مهیا شود.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند بدینوسیله از مسئولین و کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان که در انجام این مطالعه ایشان را یاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

### سازمان حمایت کننده

این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی می‌باشد که با حمایت بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان انجام گرفته است.

جمع (X5)، ویژگی‌های جمعیت شناختی (X11)، جلوگیری از گروه اندیشی (X7)، و اعتماد و خوش بینی به مدیر (X8) در گروه متغیرهای خودمختار قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی پایینی برخوردار هستند. مولفه‌های ساختار سازمانی (X12)، مکانیزم بازخورد (X13)، پیشرفت و توسعه شغلی (X14)، ارتباطات سازمانی (X15)، فرهنگ سازمانی (X16) و نگرش و ویژگی‌های شخصیتی (X9) در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند و این به معنای آنست که عوامل موثر بر آوای سازمانی از قدرت نفوذ بالا اما تا حدی از وابستگی پایینی برخوردار هست. از آنجایی که این پژوهش برای اولین بار در کشور انجام می‌شود پیشینه‌ای بصورت واضح در ارتباط با موضوع یافت نمی‌شود چرا که در پژوهش‌های قبلی به بررسی رابطه متغیر آوای سازمانی با متغیرهای دیگر پرداخته شده است. در خصوص تقویت هر چه بیشتر رفتار آوایی (موضوع محوری تحقیق پیش‌رو) در پرستاران به مدیران بیمارستان‌های دولتی سمنان و مازندران پیشنهاد می‌شود: اصلاحات ساختاری بیمارستان‌های دولتی مازندران و سمنان در مقیاس کلان برای کنترل عوامل تعدیل‌کننده و به‌دنبال آن اصلاحات مورد نیاز بر مبنای یافته‌های پژوهش در روند انتخاب نیرو، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، ساماندهی وضعیت ارتقاء نیرو براساس شایستگی، بهبود سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر روش‌های نوین، افزایش مولفه‌های آوای سازمانی و استقرار سیستم مناسب در بیمارستان‌های دولتی مازندران و سمنان؛ تغییر فرهنگ سازمانی از جو تقویت‌کننده سکوت به جو پویا همراه با مولفه‌های آوای سازمانی در بیمارستان‌های دولتی مازندران و سمنان؛ سرپرستاران باید پرستاران را به ابراز نظر در مورد مسایل و مشکلات کاری ترغیب کنند؛ سرپرستاران باید از پرستاران در مورد برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی کنند و از این نظرات در ارایه برنامه‌های جدید استفاده کنند؛ سرپرستاران و مدیران کادر درمانی بایستی در برابر فشارهای گروهی که

7. Abdul Latifand N Z, Mohd Arif L S. Employee Engagement and Employee Voice. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development* 2018; 7(3): 507.
8. Darvish H, Shams M. Study of the Effect of political behavior on employee voice. *Journal of State Administration Mission* 2017; 8 (25):1-13 (Persian).
9. Bagherzadeh Khodashahri R, Hassanzadeh Pasikhani M S, Moazen Jamshidi MH. The Effect of Trust on Managers on Employee Voice: A Study on the Moderating Role of Empowering Behaviors of Managers. *Journal of Management of Organizational Culture* 2018; 16(2): 327.
10. Naghshbandi S S, Yousefi B, Zardoshtian S. The Impact of Social Capital and Perception of Organizational Political Behaviors on Organizational Voice and Silence of the Sports and Youth Organizations of Western Iran, PhD Thesis, Faculty of Physical Education of Razi University of Kermanshah; 2015 (Persian)
11. Shekari H, Hadadzadeh M, Bahremand M. The Effect of Ethical Leadership on Employee Voice due to the Mediating Role of Employees' Organizational Identity, Master's thesis of Payame Noor University of Yazd Province; 2017 (Persian).
12. Zhang Y. How to Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Journal of Research in Business, Economics*

## تضاد منافع

هیچگونه تعارض منافی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

## منابع

1. Van Dyne L, Cummings L L, McLean Parks J. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In LL Cummings & BM Staw. *Research in organizational behavior* 2012, 17: 215-285.
2. Crant MJ. Speaking up when encouraged: Predicting voice behavior in a naturally-occurring setting. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle; 2003.
3. Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS. Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology* 2008; 93(4): 912-922.
4. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review* 2015; 25: 706-725.
5. Liu W, Zhu RH, Yang YK. I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 2010; 21(1): 189-202.
6. Sabahat Bayrak K, Hatice Coban K. Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables, *European Journal of Scientific Research* 2016; 12(35):16.

- behavior and Personality an International Journal 2018; 46(2): 313-322.
15. Takechi R, Chen Z, Chueung SY. Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation. *Personnel Psychology* 2012; 65: 283–323.
16. Nourian M. A Practical Guide to Analyzing the Content of Educational Media, Tehran, Amir Education Publishing; 2002 (Persian).
- and Management (JRBEM) 2018; 10(1):1814.
13. Prasadika G H H P, Nishanthi H M. Perceived employee voice and organizational commitment: A case of Sri Lanka. *Asian Journal of Empirical Research* 2018; 8(9): 330-341.
14. Wang Y, Zheng Y, Zhu Y. How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social*

Cite this article as:

Bahmani A, Farhanian A. Identification of Effective Factors on Facilitating Organizational Voice Based on Personnel Perspective of Governmental Hospitals of Mazandaran and Semnan Provinces Using Interpretive Structural Modeling. *Sadra Med Sci J* 2019; 7(2): 173-184.