

## **Developing a Model for Knowledge Employee Voice: The Case Study of Information Technology Enterprises**

**Elahe Hosseini<sup>1</sup>, Saeid Saeida Ardekani<sup>2</sup>, Mehdi Sabokro<sup>3\*</sup>, Seyed Mahdi  
Alhosseini Almodarresi<sup>4</sup>**

- 1. PhD Student, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran*
- 2. Professor, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran*
- 3. Associate Professor, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran*
- 4. Assistant Professor, Faculty of Economics, Management & Accounting, Yazd University, Yazd, Iran*

(Received: July 11, 2020; Accepted: June 8, 2021)

### **Abstract**

The present study aimed to develop a model for the voice of knowledge employees who were working in information technology (IT) small and medium enterprises (SMEs) located in science and technology parks affiliated with Iranian universities. This qualitative research was conducted based on the grounded theory model. For this purpose, semi-structured in-depth interviews were performed with 13 individuals, including knowledge managers and employees as well as IT business experts in SMEs affiliated with science and technology parks of Iranian universities accredited by the Ministry of Science, Research, and Technology. The study was conducted in the autumn and winter of 2019. The inclusion criteria for the selection of experts were having three complete years of vocational experience in SMEs with at least 50 employees. Then, the data was analyzed using Atlas T software (version 8) in the three stages of initial, axial, and selective coding, which led to the identification of 8 categories, 16 axial concepts, and 50 final codes. The results showed that the knowledge employee voice could lead to the greater interaction with customers, the achievement of competitive advantage, and high productivity and performance in the intended companies. Moreover, the findings can help the managers improve decision-makings about the obstacles and challenges that the employees may face in the process of growth and development of their companies.

### **Keywords**

employee voice, knowledge employees, competitive advantage, knowledge companies.

---

\* **Corresponding Author:** msabokro@yazd.ac.ir

## طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی (مطالعه موردی: شرکتهای دانش بنیان فناوری اطلاعات)

الهه حسینی<sup>۱</sup>، سعید سعید اردکانی<sup>۲</sup>، مهدی سبکرو<sup>۳</sup>، سید مهدی الحسینی المدرسی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران
۲. استاد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران
۳. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران
۴. استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی در شرکتهای دانش بنیان فناوری اطلاعات مستقر در پارکهای علم و فناوری دانشگاههای ایران بود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد است. در این پژوهش مصاحبههای نیمه ساختاریافته به صورت عمیق با ۱۳ نفر متشکل از مدیران و کارکنان دانشی و متخصصان و کارشناسان کسب و کارهای دانش بنیان فناوری اطلاعات، زیرمجموعه پارکهای علم و فناوری دانشگاههای ایران، که دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بودند، در پاییز و زمستان ۱۳۹۸، انجام گرفت. معیار انتخاب خبرگان این بود که حداقل سه سال سابقه کار مفید در شرکتهای دانش بنیان، با تعداد ۵۰ نفر نیروی کار، داشته باشند. در این پژوهش تجزیه و تحلیل دادهها با استفاده از نرم افزار اطلس تی نسخه ۸ در سه مرحله کدگذاری اولیه و محوری و انتخابی صورت گرفت که به شناسایی ۸ مقوله و ۱۶ مفهوم محوری و ۵۰ کد نهایی انجامید. نتایج تحلیل دادهها نشان داد آوای کارکنان دانشی به تعامل بیشتر با مشتریان، دستیابی به مزیت رقابتی، بهره‌وری و عملکرد بالا در شرکتهای مربوطه منجر می‌شود. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیریت در بهبود تصمیم‌گیری‌های در رابطه با موانع و چالش‌هایی که کارکنان دانشی در رشد و توسعه شرکتهایشان با آن مواجه‌اند کمک کند.

### کلیدواژه‌ها

آوای کارکنان، شرکتهای دانش بنیان، کارکنان دانشی، مزیت رقابتی.

## مقدمه

سازمان‌های موفق، به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان، از سرمایه‌انسانی به منزله مزیت رقابتی و کشف نوآوری در دستیابی به موفقیت استفاده می‌کنند (Kantur 2016). از دیدگاه دولت‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان منابع مهم درآمد و اشتغال و در نهایت عامل تأثیرگذار مهمی جهت توسعه اقتصادی شناخته می‌شوند (Etzkowitz 2006). شرکت‌های دانش‌بنیان یکی از ارکان شکل‌دهنده ارتباط صنعت و دانشگاه‌ها هستند و می‌توانند پیشران‌های خودکفایی کشور به حساب آیند (ضیاء و همکاران ۱۳۹۸). به دلیل ضرورت توسعه علم و فناوری در چرخه اقتصادی و جهت‌دهی پژوهش‌ها در کشور به سمت تبدیل ایده‌ها و نتایج پژوهشی به تولید ثروت، لازم است مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان هر چه بیشتر با عامل‌های توسعه و موفقیت این شرکت‌ها آشنا شوند تا بتوانند با آگاهی بیشتر شرکت خود را به منظور رسیدن به اهداف طراحی شده مدیریت کنند (عرب‌الله فیروزجاه و همکاران ۱۳۹۹). در این شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان اغلب به مثابه سازوکارهایی دیده می‌شوند که موجب ارتقای انتقال دانش و فناوری از مراکز تحقیقاتی به بخش خصوصی و تجاری‌سازی نتایج دانشگاهی می‌شوند (منصوری و همکاران ۱۳۹۶). به همین جهت، با توجه به نیاز شرکت‌های دانش‌بنیان به ایجاد یک محیط سازمانی خلاق، نوآور، توانمند، و انطباق‌پذیر در محیط‌های رقابتی پیشنهاد‌های سازنده و انتقادهای کارکنان دانشی برای شرکت‌های دانش‌بنیان، که تلاش می‌کنند موقعیتشان را در محیط به‌شدت رقابتی حفظ کنند، اهمیت دارد (Kwon & Farndale 2020). بنابراین، فرصت داده‌شده به کارکنان دانشی برای بیان نظرات و شنیدن آوایشان در شرکت‌های دانش‌بنیان نقشی معنادار در عملکرد شرکت، نوآوری، امنیت، و فرایند توسعه عملیاتی ایفا می‌کند و اطلاعاتی که به‌موقع برای تصمیم‌گیران فراهم شود باعث ارتقای کیفیت و دقت تصمیمات این شرکت‌ها می‌شود (Bayrak Kök et al. 2016). آوای کارکنان دانشی یکی از موضوعات مهمی بوده است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Wilkinson et al. 2014). اما شواهدی که نشان‌دهنده مکانیسم‌های مختلف آوا به شکل جامع و یکپارچه باشد وجود ندارد (McCloskey &

McDonnell 2018). آوای کارکنان دانشی برای افراد مختلف معانی متفاوت دارد. بنابراین، ساختن یک مفهوم جامع چندان سهل به نظر نمی‌رسد (Gilman et al. 2015) و در عین حال مفهوم‌سازی آن در میان رشته‌های مختلف متفاوت است و به فقدان چارچوب واحد در آوای کارکنان دانشی منجر شده است (Bayrak Kök et al. 2016).

شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات به منزله مؤسسات خدماتی در بخشی از گزارش عملکرد سالیانه خود به ارتقای نظام پیشنهادی جهت ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام سازمانی به مثابه ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی پرداخته‌اند و در مسیر نیل به این هدف و نیز برای جلب رضایت مشتریان و حفظ جایگاه رقابتی خود در میان سایر شرکت‌ها نیازمند کارکنان ویژه‌ای هستند تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. با تأکید بر نقش شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات در رشد و استقلال اقتصاد ایران و سایر اقتصادهای در حال توسعه و وجود تلاطم‌ها و آشفتگی‌های محیطی در فضای کسب‌وکار بسیاری از این کشورها، محدود بودن منابع این شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار (اقبال‌مجد و همکاران ۱۳۹۷) و کمتر پرداختن پژوهش‌ها به موضوع آوای کارکنان دانشی به منزله یکی از راه‌حل‌های معقول و مناسب در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان، پژوهش حاضر به دنبال پر کردن شکاف پژوهشی از نظر بررسی علمی و از نظر ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر پژوهش است. با توجه به آنچه آمد، هدف از این پژوهش طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان فناوری اطلاعات مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران بود.

### مبانی نظری پژوهش

شرکت‌های دانش‌بنیان شرکت‌هایی هستند که عمده‌ترین دارایی آن‌ها سرمایه‌های دانشی است (Zack 2003). مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از آن حاصل می‌شود. شرکت‌های دانش‌بنیان سعی می‌کنند یک سازمان یادگیرنده باشند که در آن اعضای سازمان به صورت گروهی و فردی به دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش خود هستند (Paillé & Halilem 2019). همچنین این شرکت‌ها از طریق جست‌وجوی جایگاه

برتر در بازار به دنبال بهترین شیوه فعالیت و تقویت روابط مبتنی بر همکاری متقابل برای رسیدن به کمال سازمانی هستند (Wang & Ahmed 2003). بنابراین، ارزش هر شرکت به کارکنان آن و ارزش کارکنان به دانشی است که ارائه کرده‌اند یا به شکلی دیگر برای مصارف بعد ذخیره کرده‌اند (حسینی و همکاران ۱۳۹۹). به همین جهت، شرکت‌های دانش‌بنیان برای رشد و بقای خود نیازمند اندیشه‌های نو و نظریات تازه‌اند که آن‌ها را از فنا و نابودی می‌رهاند (Zhang et al. 2017). به همین جهت با تغییر مفهوم و ساختار دانش، نه تنها در اقتصاد، بلکه در کل جامعه دانش و کارکنان دانشی اهمیتی بسزا در صحنه جهانی پیدا کرده‌اند (Adelstein 2007).

### کارکنان دانشی

کارکنان دانشی کسانی هستند که ایده‌های جدید خلق می‌کنند یا در انتشار دانش دخیل‌اند یا از دانش به مثابه یک منبع استفاده می‌کنند و در تحقیق و توسعه مشارکت دارند و به صورت فعال با پیشرفت‌های دانش مرتبط‌اند (Ötken & Cenkci 2012). برخی استدلال می‌کنند کارکنان دانشی افرادی هستند که در زندگی کاری خود مسئولیت‌پذیرند و نیروی خودآنگیزی دارند (Greene 2006). پس می‌توان اظهار کرد ارزش اصلی کارکنان دانشی برای شرکت‌ها توانایی آن‌ها در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های آن‌هاست (Qi & Ming-Xia 2014).

در واقع، دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> نظریه‌ای مفید برای درک ارزش آوای کارکنان دانشی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک<sup>۲</sup> در این شرکت‌هاست (Wright et al. 2001). دیدگاه مبتنی بر منابع به درک تفاوت رشد و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان کمک می‌کند (Peteraf 1993). مطابق این دیدگاه، بسته‌های مختلف منابع و قابلیت‌های مختلفی وجود دارد که برخی از شرکت‌ها از همان صنعت ممکن است بر اساس این اختلاف منابع فعالیت‌های بهتری نسبت به سایرین انجام دهند (Wan et al 2011). دستیابی به این منابع و

1. Resource-Based View (RBV)

2. Strategic Human Resource Management (SHRM)

قابلیت‌ها برای شرکت‌های دانش‌بنیان ممکن است دشوار باشد؛ ولی قابل تقلید نیست (Reed & Defillippi 1990). همچنین بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع چنین قابلیت‌هایی، از جمله داشتن کارکنان دانشی، مزیت رقابتی پایداری را در اختیار شرکت‌های دانش‌بنیان قرار می‌دهد (Sablok 2014).

به باور گران، کارکنانی که ظاهراً به روشی سازنده آوای خود را بروز می‌دهند استراتژی‌های مؤثر در تعدیل احساسات به کار می‌برند (Grant 2013). این ویژگی‌های منحصربه‌فرد موجب می‌شود کارکنان دانشی مسائل و مشکلات را پیدا و حل کنند. آن‌ها از دانش خودشان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند. به‌علاوه آن‌ها دارایی‌های مؤثر و کارا و بهره‌ور بدون هیچ هزینه‌ای برای کسب‌وکار یا جامعه‌اند (Nicolopoulou & Karatas- Ozkan 2007). به همین جهت کارکنانی که احترام و شکوه و افتخار کسب کنند و فرصت خوبی برای ارتقای وضعیت یا ارتقا در آینده داشته باشند می‌توانند مکانیسم روان‌شناختی رفتارهای آوا را بیشتر بروز دهند (Chen et al. 2018). همچنین، مدیران اگر می‌خواهند آوای واقعی کارکنانشان را بشنوند باید به آن‌ها اجازه صحبت کردن و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را بدهند (Holley et al. 2019). بعضی صاحب‌نظران همچنین استدلال می‌کنند که وقتی کارکنان دانشی نمی‌توانند درباره مسائل نظر بدهند و به جای آن سکوت اختیار می‌کنند، در واقع می‌توانند در نوعی از اعتراض (سکوت فعال) شرکت کنند (Brinsfield 2014; Cullinane & Donaghey 2014). بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان ترجیح می‌دهند در برنامه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که بتوانند میزان مشارکت کارکنان دانشی را افزایش دهند؛ به این جهت که همه کارکنان منبع کسب مزیت رقابتی برای شرکت نیستند (Kalff 2017). ولبورن اعلام کرد مشارکت کارکنان دانشی به موضوعی اشاره دارد که اکثر عالمان علوم اجتماعی و کارکنان و مدیران آن را باور دارند و این یک واقعیت است که وقتی کارکنان دانشی فعالیتی را از خود نشان می‌دهند و مانند رباتی نیستند که صرفاً یک کار ساده و تکراری را انجام دهند، شرکت در حال رشد و توسعه است

(Welbourne 2011). به همین ترتیب، همان‌طور که گرومن<sup>۱</sup> و ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرده‌اند بسیاری از فاجعه‌های شناخته‌شده سازمانی، همچون فاجعه سفینه فضایی کلمبیا یا انفجار دکل حفاری بی‌پی، با انحلال مشارکت کارکنان دانشی در ارتباط بودند؛ یعنی شرایطی که کارکنان از بیان مشکلات و مسائل شرکت منع شده بودند. از این رو، پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند نظریه مبتنی بر منابع می‌تواند کمکی برای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش بنیان باشد که بتواند پیامدهای تدوین و اجرای استراتژی شرکت‌ها را شناسایی نماید و در بهبود و عملکرد آن‌ها تاثیرگذار باشد (Wright et al. 2001).

### تعریف آوا

آوا بیان نارضایتی یا نگرانی فردی است که هدف او حل مسئله یا مسائل خاص با مدیریت است (Bryson et al. 2006). آوا ممکن است از طریق تسلیم شکایت یا از طریق گفت‌وگوی برنامه‌ریزی‌شده ابراز شود (Turnbull 2003). هدف این است که از طریق حلقه کنترل کیفیت و تیم کاری یا با تسهیل مشارکت نیروی انسانی درون‌داد کارکنان، به منظور بهبود سازمان کاری و بهره‌وری کلی، به دست آید (Wilkinson et al. 2013). این دیدگاه، که از مباحث سیستم کاری دارای عملکرد بالا نشئت گرفته، اغلب بر این مبنا استوار است که هر آنچه برای سازمان خوب است برای کارکنان هم خوب و پسندیده است (Addison 2005). در همین زمینه، آوا می‌تواند به مثابه وسیله‌ای برای افزایش سود متقابل عمل کند و افزایش رضایتمندی درازمدت را در شرکت فراهم آورد و به رفاه اقتصادی کارکنان دانشی منجر شود (Kochan 1994).

### مفاهیم آوای کارکنان دانشی

آوای کارکنان دانشی می‌تواند میزان آزادی اعطاشده به کارکنان در محل کار خود باشد؛ کارکنانی که می‌توانند بر فعالیت‌های کاری تأثیر بگذارند و در فرایند تصمیم‌گیری شرکت کنند (Sablok 2014). این تعریف شامل شرایط کار و فرایندهای کاری است (Heller

---

1. Gruman  
2. Saks

(1998). در واقع، شرکت‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها و نظرها و اطلاعات خود را در فرایندهای مرتبط با کار بیان کنند (Moaşa 2011). بنابراین، اگر مدیران محیطی از اعتماد و وفاداری را از طریق یکپارچگی رفتار ایجاد کنند، کارکنان رفتاری که سبب آسیب رساندن به سازمان شود نشان نمی‌دهند و از طریق نظرات و ایده‌ها و افکار درباره اینکه چه چیزی برای سازمان مفید است راه‌حل ارائه می‌دهند (Elsetouhi et al. 2018). به همین جهت، با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان متوجه می‌شوند به نحوی اخلاقی به آوای آن‌ها پرداخته می‌شود، در قبال سازمان مسئولیت‌پذیرتر می‌شوند و رفتار مثبت در سازمان نشان می‌دهند (Wayne et al. 1997). به این علت است که آوای کارکنان دانشی برای عملکرد کلی سازمان‌ها اهمیت دارد.

### انواع آوای کارکنان دانشی

آوای کارکنان دانشی در شرکت‌ها به اشکال مختلف قابل دستیابی است (Sablok 2014). بنابراین، برای حل این مسئله به دستورالعمل‌های مختلف نیاز است. چون در موارد بسیار زیادی آوای کارکنان دانشی به منزله منابع انسانی شرکت نادیده گرفته شده است (Syed 2014). یکی از راه‌هایی که می‌توان آوای کارکنان دانشی را در شرکت بیان کرد حضور در فعالیت‌های گروهی و تیم‌هاست. آوای گروه و تیم اغلب به منزله آوای جمعی یا آوای غیرمستقیم در نظر گرفته می‌شود. زیرا شخص ثالث نقش نماینده را ایفا می‌کند و نگرانی‌های کارکنان را در زمینه مدیریت ابراز می‌کند (Marginson et al. 2010). آوای غیرمستقیم می‌تواند از طریق ترتیبات نماینده قانونی یا شخص ثالث شرکت‌ها رخ دهد (Benson 2000). اما آوای مستقیم شامل یک ارتباط مستقیم و دوطرفه بین مدیران و نیروی کار بدون شخص ثالث است. همچنین، آوای مستقیم می‌تواند از طریق جلسات توضیحی تیم، محافل باکیفیت، و جلسات هماهنگ بین مدیران و کارکنان برگزار شود (Marginson et al. 2010). در این زمینه می‌توان گفت ابعاد غیرمستقیم نسبت به ابعاد مستقیم اثر کمتری دارند (Lavelle et al. 2010). در برخی موارد نیاز به استفاده از سبک‌های سنتی آوا از جمله



مراوده چهره به چهره یا مشورت یا روی آوردن به رسانه‌های اجتماعی و استفاده از تکنولوژی ارتباطات مدرن احساس می‌شود (Balnave et al. 2014). آوای رسمی یعنی آوا با استفاده از ساختارهای مدون، مقرر شده، و منظم/ ملموس که اجرای سازگار را ممکن می‌سازد و اختیارات خودسرانه مدیران آوا را کاهش می‌دهد (Mowbray et al. 2015). موریسون اعلام کرد آوای رسمی به این دلیل که به منزله رفتاری خودسرانه و فراتقشی تفهیم شده زیاد مورد توجه قرار نگرفته است (Morrison 2011). در صورتی که دیدگاه گلاسر این است که سازوکارهای رسمی به اطلاع‌رسانی به سمت بالا کمک می‌کند (Glauser 1984). در آوای غیررسمی سازوکار صریحی برای آوا وجود ندارد و به ایده‌ها و دغدغه‌هایی اشاره دارد که مستقیم و خارج از روند سازمان از طریق تعاملات تک‌موردی و بدون برنامه بین مدیریت و کارکنان بیان شده‌اند (Mowbray et al. 2015). ماریچینگتون و ساتر یادآور شدند درحالی‌که آوای غیررسمی ممکن است مطلبی را رسانده باشد، تعاملات غیررسمی که بین مدیران و کارکنان در سطح محل کار [هستند] معمولاً نادیده گرفته می‌شوند (Marchington & Suter 2013). مینز و پودساکوف چهار نوع مختلف از آوا را توسعه داده‌اند؛ حمایتی که نقش پشتیبان را دارد، سازنده که به دنبال تغییرات عدالت‌محور و جامعه‌پسند است، تدافعی که مخالف تغییرات در سیاست‌های کاری و رویه‌ها و غیره است حتی زمانی که تغییر لازم باشد و مخرب که به شدت از سیاست‌ها و شیوه‌ها و رویه‌های کاری انتقاد می‌کند (Maynes & Podsakoff 2014). در همین زمینه، پژوهش‌ها نشان می‌دهد آوای کارکنان دانشی عامل اثرگذار در مدیریت و اولین پیش‌نیاز لازم برای پیشبرد اهداف مورد انتظار است (Figurska 2015). همچنین، طبق پژوهش حسینی و همکارانش (۱۳۹۹) سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود باید فرصت آوا را برای کارکنان فراهم کنند تا ایده‌ها و نظرها و اطلاعات خود را در فرایندهای مرتبط با کار خود بیان کنند.

آنچه از مرور پیشینه پژوهش برمی‌آید این است که پژوهش جامع و کامل در حوزه آوای کارکنان دانشی با توجه به اهمیت و ضرورت آن در شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران

صورت پذیرفته است. شاید یکی از ویژگی‌های بارز این پژوهش این است که مدیران برای موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان خود از چه طریقی می‌توانند آوای کارکنان دانشی خود را به طور مؤثر بشنوند که منجر به کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد کلی آن‌ها در محیط پویای رقابتی امروز شود. گرچه بروز آوای کارکنان دانشی منجر به نتایج و پیامدهای مختلف برای موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود، در این پژوهش، پژوهشگران صرفاً به دنبال این بودند که چگونه کارکنان دانشی آوای خود را بروز می‌دهند. به همین جهت پژوهشگران این پژوهش را به صورت کیفی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران انجام دادند تا نتایج قابل استنادتر و تعمیم‌پذیرتری برای شناسایی آوای کارکنان دانشی در این شرکت‌ها استخراج کنند.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع کیفی است. با توجه به ماهیت مسئله پژوهش، پژوهشگران از پارادایم تفسیرگرا و منطق استقرایی برای حل مسئله پژوهش استفاده کردند. پژوهشگران به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بودند که الگوی آوای کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری و اطلاعات مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران به چه صورت است.

در بخش اول این پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، متون مرتبط با مفاهیم آوای کارکنان و کارکنان دانشی استخراج شد. معیار انتخاب متون داشتن واژه «آوای کارکنان» و «کارکنان دانشی» و مشتقات آن‌ها بود. در بخش دوم با ۱۳ نفر، متشکل از مدیران و کارکنان دانشی و متخصصان و کارشناسان کسب‌وکارهای دانش‌بنیان فناوری اطلاعات، زیرمجموعه پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران (تهران، یزد، شیراز)، که دارای مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در حوزه‌های مختلف بودند، در پاییز و زمستان ۱۳۹۸، مصاحبه شد. معیار انتخاب خبرگان مورد مطالعه داشتن حداقل سه سال سابقه کار مفید در شرکت‌های دانش‌بنیان با تعداد ۵۰ نفر نیروی کار بود که با موضوع آوای کارکنان آشنایی نسبی، جهت اصلاح تغییرات، داشته باشند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت و

تا زمانی ادامه پیدا کرد که به اشباع نظری پژوهشگران رسید. مصاحبه‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به صورت عمیق و تکنیک 5w1h با هدف یافتن پاسخ سؤالاتی چون «چطور؟»، «چرا؟»، «چه چیزی؟»، «چه جایی؟»، «چه کسی؟»، و «چه وقتی؟» انجام شد (حسینی و همکاران ۱۳۹۹). کدهای استخراج شده از مصاحبه ۱۳ به بعد به حالت اشباع رسیدند و مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نکرد. این تعداد نمونه برای بخش مصاحبه کافی بودند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه مرحله کدگذاری اولیه و محوری و انتخابی انجام شد. کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی<sup>۱</sup> نسخه ۸ صورت گرفت. برای تحقق روایی ابزار پژوهش اقدامات ذیل صورت گرفت:

**تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان:** مشارکت‌کنندگان مرحله کدگذاری محوری و انتخابی را بازبینی و نظر خود را بیان کردند.

**بررسی همکار:** استادان مربوطه یافته‌ها و اظهارنظر درباره مرحله کدگذاری محوری و انتخابی را بررسی کردند.

**مشارکتی بودن پژوهش:** به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه ۱۳ انجام شد. ضریب پایایی بر اساس توافق بین دو کدگذار برابر با ۷۰ درصد بود. استراتژی پژوهش حاضر جهت حل بهتر مسئله نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. در رهیافت سیستماتیک مطرح شده در نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین پژوهشگر فرایند کدگذاری را تا مرحله کدگذاری انتخابی انجام می‌دهد و طی فرایند گردآوری داده‌ها نظریه‌ای را ارائه می‌دهد (Glaser et al., 2013).

### تشریح فرایند تدوین الگوی آوای کارکنان دانشی

در طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی، سه رویکرد اقتباسی و اقتباسی-طراحی و طراحی وجود دارد. در این پژوهش از رویکرد طراحی استفاده شد. فرایند طراحی و تدوین مدل

1. Atlas.ti

آوای کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری و اطلاعات و اعتبارسنجی آن‌ها چند مرحله را طی کرد:

### برنامه‌ریزی مقدماتی

در این گام در زمینه مبانی فلسفی، ارزش‌ها و پارادایم حاکم، اهداف و راهبردهای سازمانی، تعریف آوای کارکنان، رویکردها، کاربردها، اجزای الگو و همچنین نوع آوای کارکنان دانشی و معیارهای مورد نظر برای استخراج آن‌ها و فرایندها و روش کار و اعضای نمونه تصمیم‌گیری شد.

### تدوین فهرست اولیه آوای کارکنان دانشی به کمک مصاحبه‌های فردی

در این مرحله پژوهشگر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های آوای کارکنان دانشی از طریق مصاحبه‌های فردی بود. پس از بررسی و مصاحبه با گروه خبرگان با استفاده از روش تحلیل محتوا به شناسایی مؤلفه‌های آوای کارکنان دانشی اقدام و پیش‌نویس شماره ۱ فهرست کدهای اولیه آوای کارکنان دانشی تدوین شد. در پژوهش حاضر پژوهشگر پس از ۱۳ مصاحبه به نقطه اشباع نظری رسید و توانست ادعا کند شرکت‌کنندگان در پژوهش از چه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی-جنسیت، سن، تحصیلات، و ... برخوردارند. با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی مشخص شد شرکت‌کنندگان از لحاظ جنسیت ۳۸ درصد زن و ۶۲ درصد مرد هستند و از لحاظ تحصیلات ۱۵ درصد مدرک دکتری، ۵۴ درصد مدرک کارشناسی‌ارشد، و ۸ درصد مدرک کارشناسی دارند و ۲۳ درصد دانشجوی دکتری هستند. در این پژوهش، به طور خلاصه، مصاحبه‌ها با طرح ۶ سؤال درباره «طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی» صورت پذیرفت (مصاحبه باز). همچنین، سه مرحله کدگذاری اولیه و محوری و انتخابی انجام شد. پرسش‌های مصاحبه‌ها عبارت بودند از: آوای کارکنان دانشی چه تعریفی دارد؟ چه عواملی منجر به بروز آوای کارکنان دانشی می‌شود؟ عوامل علی بروز آوای کارکنان دانشی کدام است؟ عوامل مداخله‌گر بروز آوای کارکنان دانشی چیست؟ پیامدهای ناشی از بروز آوای کارکنان چیست؟ عوامل زمینه‌ای آوای کارکنان دانشی کدام است؟ توضیح دهید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه اجرایی
A1	۴۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	۱۴
A2	۳۴	زن	کارشناسی ارشد	کارآفرینی	۶
A3	۳۰	زن	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	۴
A4	۳۳	زن	دانشجوی دکتری	مهندسی صنایع	۵
A5	۴۰	مرد	کارشناسی ارشد	آمار	۱۵
A6	۳۲	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	۷
A7	۳۷	زن	دکتری	فیزیک	۳
A8	۳۵	مرد	دانشجوی دکتری	مهندسی کامپیوتر	۶
A9	۳۶	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	۵
A10	۴۰	زن	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	۹
A11	۴۲	مرد	کارشناسی	مهندسی برق	۱۴
A12	۳۳	مرد	دانشجوی دکتری	مهندسی کامپیوتر	۱۰
A13	۲۹	مرد	دکتری	مهندسی اطلاعات	۸

در این بخش با استفاده از مصاحبه نظری با هدف طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی با ۱۳ نفر مصاحبه شد. پیش از آغاز تحلیل کیفی لازم است داده‌ها به صورتی باشند که کار تحلیل به سادگی انجام پذیرد. بدین منظور بررسی مصاحبه‌ها در قالب جدولی انجام شد. پس از گوش دادن به متن مصاحبه‌ها و بررسی یادداشت‌ها، مفهوم کلی مصاحبه‌ها به دست آمد. نمونه شواهد گفتاری که کدهای اولیه از آن استخراج شد در جدول ۲ آمده است. سپس، به هر یک از افراد کد A1 تا A13 اختصاص داده شد. همه مفاهیم پس از مطالعه و پالایش به ۲۶ مؤلفه و ۲۱۳ کد تعدیل شدند (فهرست شماره ۱). در ادامه عبارات مستخرج شده خلاصه و ساده‌نویسی و جملات تکراری حذف شدند. به این ترتیب ۸ مقوله، ۱۶ مفهوم، و ۵۰ کد انتخابی نهایی به دست آمد. در نهایت، مضامین با کمک نرم‌افزار اطلس تی ۸ دسته‌بندی شدند که در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲. شواهد گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری اولیه

ردیف	شواهد گفتاری	کدهای اولیه
۱	تجربه کاری مدیر در شنیدن آوای کارکنان مؤثر است. سعی کرده‌ام فضای کاری به صورت حمایتی باشد؛ به گونه‌ای که افراد خود مشوق انجام دادن کارشان باشند. از کارهایی که در این زمینه انجام داده‌ام یک ساعت از روز، ۹ تا ۱۰ صبح، افراد آزادند که به گونه‌ای که دوست دارند استراحت کنند.	تجربه کاری مدیریت فضای حمایتی محیط کار
۲	جهت شنیدن آوای کارکنان، ما هر هفته جلساتی را در پایان روز کاری پنج‌شنبه‌ها برگزار می‌کنیم. از افراد خواسته شده برای حل مشکلات راهکار داشته باشند. زیرا ارائه راهکار از سوی کارکنان باعث می‌شود خود را مسئول بدانند و اهداف فرد با اهداف مدیریت و شرکت یکی شود.	جلسات منظم هفتگی مسئولیت‌پذیری کارکنان جلسات دوستانه
۳	شنیدن نظرات مختلف و تفکرات متفاوت باعث می‌شود شرکت بهتر نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد و منجر می‌شود فرصت‌ها را سریع‌تر از رقبای در محیط کاری شناسایی کند و همین یک مزیت رقابتی برای شرکت است.	شناسایی فرصت‌های محیط کسب‌وکار شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت

### مقایسه فهرست به دست‌آمده با فهرست‌ها و الگوهای آوای کارکنان دانشی

فهرست یا الگویی که به صورت هم‌زمان آوای کارکنان دانشی را بررسی کند موجود نبود. به همین جهت پژوهشگران در این پژوهش از الگوهای آوای کارکنان و کارکنان دانشی استفاده کردند. کدهای اولیه آوای کارکنان دانشی، که در مرحله قبلی تدوین شده بود، با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مقایسه و به شناسایی مؤلفه‌های جدید و افزودن آن‌ها به فهرست اولیه آوای کارکنان دانشی اقدام شد. همانند فرایند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها، با تجزیه و تحلیل سطر به سطر این منابع، با تحلیل محتوا، کدهای موجود در آن‌ها استخراج و فهرست شماره ۲ کدهای استخراجی تشکیل شد.

### ارائه تعریف از مفاهیم آوای کارکنان دانشی و تدوین فهرست شماره ۳

در این مرحله، پژوهشگران به بررسی آوای کارکنان دانشی تلفیق شده فهرست شماره ۱ و ۲ پرداختند. سپس، پیش‌نویس شماره ۳ فهرست آوای کارکنان دانشی از طریق تلفیق

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و سایر منابع تدوین شد. کدهای شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم آوای کارکنان دانشی دسته‌بندی شدند.

### ارزیابی و پالایش فهرست آوای کارکنان دانشی توسط گروه خبرگان

در مصاحبه‌ها تلاش شد به روش روایتی اطلاعات مورد نیاز افراد به دست آید. در بخش استخراج مقوله‌های آوای کارکنان دانشی و پس از تبیین کامل موضوع و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل گروه کانونی و شناسایی افراد مرتبط شد. سپس، مقوله‌های اولیه در اختیار این خبرگان قرار گرفت و عوامل تأثیرگذار بر این مقوله‌ها نیز در اختیار آن‌ها قرار داده شد و نظر آن‌ها مبنی بر کم یا زیاد کردن این مقوله‌ها از آن‌ها دریافت شد. در نهایت، مدل آوای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران ارائه شد.

### یافته‌ها

روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد از نوع کیفی بود که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای را درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (Cooney, 2011). دلیل استفاده از این راهبرد دستیابی به توصیفی عمیق از نگرش‌ها و ادراک خبرگان درباره آوای کارکنان دانشی بود. بر مبنای طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، ادراک شرکت‌کنندگان درباره فرایند، محتوا، راهبردها، زمینه، و پیامد یافته‌های پژوهشی و روابط بین آن‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جست‌وجو شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری اولیه (شناسایی ۲۱۳ کد و ۲۶ مقوله) و کدگذاری محوری (احصای مقوله و شناسایی رابطه بین مقوله‌ها و تعیین پدیده محوری، تشریح شرایط علی، تعمیم راهبردها، شرایط مداخله‌گر، پیامدها، نتایج راهبردها) استفاده شد.

– **شرایط علی:** این مؤلفه رویدادهایی را در بر می‌گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. شرایط علی یا آنچه گاهی شرایط مقدم خوانده می‌شود در داده‌ها اغلب با واژگانی چون «وقتی» و «درحالی‌که» و «به علت» بیان می‌شوند.

- مؤلفه اصلی در فرایند: مؤلفه‌ای است که همواره در داده‌ها ظاهر می‌شود و دیگر مؤلفه‌های اصلی به آن مرتبط می‌شوند.
- شرایط زمینه‌ای: مجموعه‌ای از شرایطی است که بر آوای کارکنان دانشی تأثیر می‌گذارد.
- شرایط مداخله‌گر: عواملی که به مثابه تسهیلگر و کمک‌کننده بر آوای کارکنان دانشی تأثیر می‌گذارد.
- راهبردها: اقداماتی است که برای کنترل و اداره پدیده محوری انجام می‌گیرد که در اینجا گام‌های استخراج‌شده و روابط بین آن‌هاست. راهبردها نظریه مبنایی و روش نظریه‌پردازی با سوگیری کنش / کنش متقابل است. موضوع مطالعه چه فرد باشد چه گروه کنش / کنش متقابل در آن جریان دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد و به انجام رساندن، و حساسیت نشان دادن به پدیده است.
- با استنباط رابطه بین مؤلفه‌ها و موارد مطرح‌شده در بخش روش تحقیق، مدل شکل ۱ ترسیم شد (Strauss & Corbin 2008).

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

شرایط علی		
مقوله	مفهوم محوری	کدهای انتخابی
فداکاری	خیرخواهی	افزایش روحیه مبارزه‌طلبی در کارکنان برای دفاع از برنامه‌ها و اهداف سازمان
		میل کارکنان برای فداکاری و ترجیح منافع سازمانی بر منافع شخصی
		از خودگذشتگی کارکنان در قبال سازمان مسئولیت‌پذیری با هدف منافع دیگران
بیانات سازنده		بیان نظرات بدون برنامه بین مدیر و کارکنان
		بیان نارسایی در شیوه‌های انجام دادن کار
		صحت‌های صادقانه در رابطه با خسارت کاری
شخصیتی	مؤلفه‌های فردی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنس، تجربه)
		ویژگی‌های شخصیتی (استقلال‌طلبی، ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری)
		ویژگی‌های رفتاری (سبک رهبری)



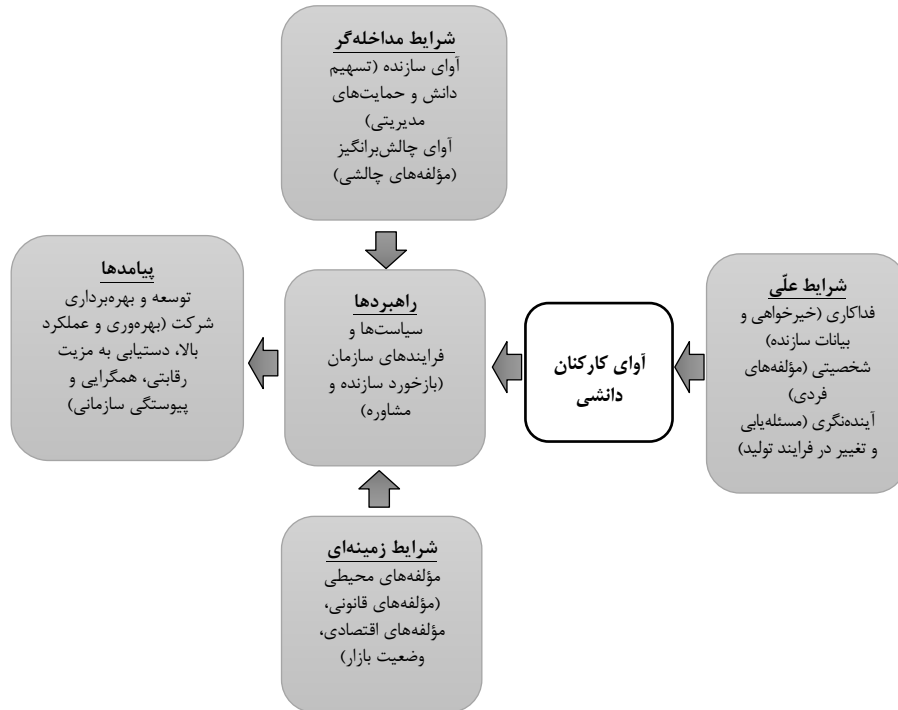
## ادامه جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

مقوله	مفهوم محوری	کدهای انتخابی
آینده‌نگری	مسئله‌یابی	ایده‌هایی برای جلوگیری از بروز بحران
		ارائه راهکارهایی جدید برای حل مسائل سازمانی
	تغییر در فرایند تولید	ارائه فرصت به همه کارکنان برای بیان نظرات
		ارائه نظرات سازنده بدون ترس و توییح
<b>شرایط مداخله‌گر</b>		
مقوله	مفهوم محوری	کدهای انتخابی
آوای سازندگی	تسهیم دانش	اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌های کاری
		مشارکت طولانی‌مدت بین شرکت و تأمین‌کننده
	حمایت‌های مدیریتی	متقاعد کردن کارکنان در رابطه با فواید تغییرات
		حمایت مدیریت از انتقادهای کارکنان
آوای چالش‌برانگیز	مؤلفه‌های چالشی	حمایت از خلاقیت و نوآوری
		گوش دادن مؤثر به شکایت کارکنان دانشی
	مؤلفه‌های چالشی	فشار برای افزایش دستمزد از سوی کارکنان دانشی
		سیاست‌های پاداش و تنبیه برای کارکنان دانشی
<b>شرایط راهبردی</b>		
مقوله	مفهوم محوری	کدهای انتخابی
سیاست‌ها و فرایندهای سازمان	بازخورد سازنده	اصلاح خطاها و اشتباهات و یادگیری از آنها
		دادن بازخورد صحیح به کارکنان دانشی
	مشاوره	ایجاد امتیازات ویژه برای کارکنان حامی سازمان
		بیان نظرات در رابطه با روش‌های تولید و فناوری‌های جدید
	مشاوره	نظرسنجی هفتگی و ماهیانه فعالیت‌ها در رابطه با مسائل کاری
		مشاوره و راهنمایی در زمینه کاری از سوی مدیریت
حلقه‌های کنترل کیفیت		

## ادامهٔ جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

شرایط زمینه‌ای		
مقوله	مفهوم محوری	کدهای انتخابی
مؤلفه‌های محیطی	مؤلفه‌های قانونی	بیان نظرات در قالب قوانین و مقررات حاکم بر سازمان
		بیان نظرات از طریق ساختارهای مدون عدم و تعدد مقررات در سازمان
	مؤلفه‌های اقتصادی	رقابت اقتصادی بین شرکت‌های دانش‌بنیان وضعیت بد اقتصادی (تحریم و تهدیدها)
		انحصاری نبودن کالا وضعیت و موقعیت بازار کار کیفیت محصولات
پیامدها		
مقوله	مفهوم محوری	کد انتخابی
توسعه و بهره‌وری شرکت	بهره‌وری و عملکرد بالا	افزایش کارایی و اثربخشی بالا رفتن رضایت و تعهد شغلی جلوگیری از عدم تقارن اطلاعات درون سازمان بالا بردن استانداردهای کاری
		تعامل بهتر با مشتریان شناسایی فرصت‌های محیط کسب‌وکار کشف ایده و مسیرهای جدید شناخت نقاط قوت و ضعف شرکت
	دستیابی به مزیت رقابتی	از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب اتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها و اهداف
		همگرایی و پیوستگی شرکت

پس از استخراج کدها توسط نرم‌افزار اطلس تی در یک فرایند رفت‌وبرگشتی و تبدیل کدها به عامل‌های مفهومی‌تر در هر مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک عوامل کلیدی آوای کارکنان دانشی به دست آمد. شکل ۱ الگوی مورد نظر توسط مدل پارادایمی است. در این بخش هدف اصلی طراحی الگوی آوای کارکنان دانشی در قالب مدلی کامل‌تر و انتزاعی‌تر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی آوای کارکنان دانشی

بعد از طراحی مدل پارادایمی آوای کارکنان دانشی می‌توان گفت اولین گام مدل برای بروز آوای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات شرایط علی، شامل فداکاری و مقوله شخصیتی و آینده‌نگری، است. این مرحله را می‌توان مرحله آمادگی یا پیش‌اجرا دانست. در این مرحله سازمان به صورت مشخص وارد بروز آوای کارکنان نمی‌شود. اما اقدام به فراهم آوردن زمینه‌هایی برای آن می‌کند. این مرحله شامل عواملی است که به بروز آوای کارکنان دانشی منجر می‌شود. گام بعدی بروز آوای کارکنان به منزله پدیده محوری است. بخش دیگر مدل پارادایمی شامل راهبردهایی است که باید انجام شود تا آوای کارکنان دانشی در شرکت محقق شود. شرایط زمینه‌ای در این مدل لازم است وجود داشته باشد تا بتوان اقدامات و راهبردهای مناسب را انجام داد. همچنین، عامل دیگر شرایط مداخله‌گر است که شامل مفهوم‌هایی است که در راه انجام دادن راهبردها باعث کم و

زیاد شدن بروز آوا می‌شود. در نهایت، پیامدها در مدل پارادایمی نتایج بروز آوای کارکنان دانشی شرکت را نشان می‌دهد؛ در سه مقوله بهره‌وری و عملکرد بالا، دستیابی به مزیت رقابتی، همگرایی و پیوستگی شرکت در قالب توسعه و بهره‌برداری.

### نتیجه

از حیث اهمیت پژوهش باید گفت مطالعه صورت گرفته اولین پژوهشی است که در ایران به بررسی آوای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های ایران پرداخته است. نتایج این پژوهش از چند نظر اهمیت دارد. یکی اینکه دیگر پژوهشگران با مفاهیم کارکنان دانشی و آوای کارکنان آشنا می‌شوند و اینکه چگونه گروه‌ها و افراد در شرکت‌های دانش‌بنیان اطلاعات خود را به اشتراک می‌گذارند. همچنین مدلی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ترسیم شد که می‌توان از نتایج آن در پژوهش‌های دیگر به صورت کمی استفاده کرد و در نهایت به یک درک مشترک از آوای کارکنان دانشی منجر می‌شود. پس از طراحی مدل، ضمن ارائه مدل به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، از آنان درخواست شد نظرات خود را در ارتباط با مدل طراحی شده مطرح کنند تا در صورت نیاز اصلاحات لازم در مدل اعمال شود. یافته‌های پژوهش را استادان مدیریت منابع انسانی ارزیابی و پالایش و تأیید کردند. در نهایت، بر اساس نظرخواهی‌های صورت پذیرفته اعتبار مدل تأیید شد.

با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای، می‌توان گفت در پژوهش‌های رفتار سازمانی به واسطه اینکه چالش‌های مطرح شده به سبب رقابت جهانی و محیط‌های سازمانی به سرعت در حال تغییرند آوای کارکنان موضوعی حیاتی است. همچنین، در مدیریت منابع انسانی، آوای کارکنان در مورد مفهوم مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و بهبود نتایج کارکنان و نتایج سازمانی، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، متمرکز می‌شود (Pohler & Luchak 2014). بر اساس مدل پارادایمی می‌توان گفت فداکاری (خیرخواهی و بیانات سازنده)، مقوله شخصیتی (مؤلفه‌های فردی)، و آینده‌نگری (مسئله‌یابی و تغییر در فرایند تولید) شرایط علی را برای آوای کارکنان دانشی فراهم می‌آورند. می‌توان گفت سازمان‌ها، بدون

تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خرد جمعی خود نیستند. در همکاری داوطلبانه افراد کوشش و انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان صرف می‌کنند. در این حالت معمولاً افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری با هدف تأمین منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. تقویت فرهنگ وفاداری و اطاعت و مشارکت و وظیفه‌ای و مشارکت اجتماعی می‌توانند دوستی و اعتماد و هویت‌بخشی را میان کارکنان ایجاد کنند. همچنین، برای برقراری وفاداری بین کارکنان، مدیران باید از طریق ایجاد جو مناسب در سازمان میل کارکنان را برای فداکاری و ترجیح منافع سازمانی بر منافع شخصی و حمایت و دفاع از سازمان افزایش دهند. به این منظور کارکنان و همکاران باید بکوشند در روابط و مراودات خود مهارت‌های هوش عاطفی را یاد بگیرند و آن را ارتقا دهند. با توجه به اینکه مؤلفه‌های فردی دربرگیرنده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری است می‌توان گفت با استفاده از سبک صحیح مدیریت به صورت مشروط و ایجاد محیط کارآمد آوای کارکنان دانشی می‌تواند به طور گسترده در شرکت‌های دانش‌بنیان ارتقا یابد و کیفیت عملکرد شرکت بهبود پیدا کند (Davis & Rothstein 2006). همچنین، با توجه به نظریه فعال‌سازی صفات، مطالعات نشان داده‌اند تفاوت‌های فردی، مانند شخصیت، در برخی موقعیت‌ها برجسته و در دیگر موقعیت‌ها برجسته نیستند (Tett & Burnett 2003)؛ درحالی‌که در برخی پژوهش‌ها شخصیت نیز متغیر کنترل برای آوا در نظر گرفته می‌شود (Chen et al. 2018). در رابطه با مقوله آینده‌نگری در سازمان می‌توان گفت آوای کارکنان دانشی تبادل اختیاری دیدگاه‌ها و نظرات درباره مسائل کاری در نظر گرفته می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی است. این رفتار می‌تواند شامل بحث درباره مشکلات با سرپرست، ارائه راه‌حل‌های مسئله به بخش منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر سیاست‌های محیط کار، یا مشاوره با یک متخصص سازمانی باشد. همچنین، آوای کارکنان دانشی از رفتارهای پیشگیرانه، مانند رفتار آگاهانه یا خبری، متمایز است. زیرا هدف خبر به جای اینکه سازنده باشد ممانعت از ادامه شیوه در دست اقدام است. آوای

سازمانی از مخالفت سازمانی<sup>۱</sup> نیز متفاوت است. زیرا مخالفت سازمانی شامل گزارش مشکلات مربوط به وظیفه‌شناسی یا اخلاقی در بخش‌های مربوطه است. در مقابل، آوای کارکنان دانشی نظراتی را دربارهٔ چگونگی بهبود فرایند کاری فعلی بیان می‌کند؛ هرچند اگر کارکنان ایده یا اطلاعات مهمی برای به اشتراک گذاشتن با دیگران داشته باشند، ممکن است آن را به دلیل عدم درک فرهنگ دیگران و اولویت‌ها و نظرات مرتبط با فرایندهای تغییر محور خطرناک و استرس‌زا قلمداد کنند.

مؤلفه‌های محیطی، شامل مؤلفه‌های قانونی و اقتصادی و وضعیت بازار، شرایط زمینه معرفی شده‌اند. شرایط محیطی و سرپرستی باز، هر دو، می‌توانند به شنیدن آوای کارکنان دانشی منجر شوند. سرپرستی باز یک متغیر پایدار است؛ درحالی‌که شرایط محیطی یک متغیر ناپایدار است و می‌تواند از یک طیف از کم تا زیاد متغیر باشد (Van Kleef et al. 2010). هر دو ممکن است با محتوای پیام ارتباط برقرار کنند و این روابط را در وضعیت خاص رفتار آوا تغییر دهند (Köllner et al. 2019). به همین جهت، در محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر، فشار رقابتی سازمان‌ها را مجبور می‌کند کارکنان را تشویق کنند که به صورت داوطلبانه مایل به کار اضافی باشند و رفتارهای پیشگیرانه، مثلاً آوا و خلاقیت، را نمایش دهند. پس می‌توان اظهار کرد اگر مدیران به دنبال پذیرش تغییرات جدید و تولید ایده‌های نو و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها توسط کارکنان هستند باید به مؤلفه‌های اقتصادی مد نظر کارکنان دانشی در شرکت اهمیت دهند. همچنین مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان اعلام کرده‌اند هر قدر تعداد قوانین در شرکت‌ها کمتر باشد روابط بین سرپرست و زیردست تسهیل می‌شود و بروز آوا به شکلی مؤثرتر انجام می‌گیرد.

آوای سازنده (تسهیم دانش و حمایت‌های مدیریتی) و آوای چالش‌برانگیز (مؤلفه‌های چالشی) به منزلهٔ شرایط مداخله‌گر عمل می‌کنند. در کل محتوای آوای کارکنان این است که کارکنان چگونه می‌توانند صرف‌نظر از کانالی که از طریق آن عمل می‌کنند - چه از طریق اعلام برنامه‌ها باشد چه کار تیمی چه مذاکرهٔ جمعی - دربارهٔ فعالیت‌های کاری اشتراک نظر

داشته باشند و در سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند تصمیم‌گیری کنند. می‌توان گفت بیان یا به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایده‌ها و نگرانی‌ها با هدف توسعه سازمان صورت می‌گیرد. به طور قابل توجهی، پژوهشگران تأیید کردند که مدیران باید برای کارکنان از لحاظ اخلاقی یکپارچگی و عزت‌نفس بالایی داشته باشند تا روابط مبادله‌ای مانند اشتراک‌گذاری آواها و بیان افکار و نظرات خود را با کیفیت مطلوب به صورت گفتگو یا سخنرانی بیان کنند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود اگر مدیران می‌خواهند کارکنانشان تغییرات جدیدی را ارائه دهند و ایده‌های نو ایجاد کنند و آن‌ها را به اشتراک بگذارند، باید وضعیت امنیت روانی در شرکت را بهبود ببخشند و فرهنگ اخلاقی را تقویت کنند. ایمنی روانی ممکن است تعهد عاطفی و انگیزه درونی را ارتقا بخشد و این حالت افراد را ترغیب می‌کند تا داوطلبانه ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و با انگیزه درونی در آوا درگیر شوند. همچنین، اگر کارکنان درک کنند که با آن‌ها اخلاقی رفتار می‌شود، با نشان دادن آوای خود و به اشتراک گذاشتن افکار و ایده‌های خود با همکاران خود و مدیرانشان به بهره‌وری سازمان کمک می‌کنند.

در رابطه با حمایت‌های مدیریتی به نظر می‌رسد استفاده از آوا در اکثر سازمان‌ها فراگیر شده است و به نوعی مدیریت آن را به رسمیت می‌شناسد؛ به این دلیل که کارکنان در سازمانی که از آوا حمایت می‌کند دیدگاه مثبت‌تری دارند و مدیران از پتانسیل کانال‌های آوا به منزله مزیت رقابتی خود می‌توانند استفاده کنند. به‌ویژه در اکثر مطالعات انجام‌شده بعد از ون داین<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۴) توجه بر جنبه‌های انگیزشی و حمایتی آوای سازمانی و گفتمان مربوط به توسعه فرایندهای کاری موجود یا رویه‌های حمایت‌کننده از سازمان متمرکز بوده است. بنابراین تصمیم‌گیری مشارکتی همچون ابزار حمایتی قوی برای ابراز دیدگاه‌های کارکنان به کار می‌رود و باعث تسهیل تأثیرگذاری اعتماد به مدیران بر آوای کارکنان می‌شود. به همین جهت به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود در شرکت خود نقش مربیگری را داشته باشند تا روابط بین اعضا تسهیل شود.

---

1. Van Dyne

به طور کلی راهبردها را می‌توان در قالب سیاست‌ها و فرایندهای سازمان (بازخوردهای سازنده و مشاوره) دسته‌بندی کرد. آوای کارکنان، برخلاف سکوت سازمانی، باعث ابراز نارضایتی‌های کارکنان از وضعیت موجود، جهت اصلاح خطاها و اشتباهات و بهبود فرایندها و ارائه راهکارهای جدید برای حل مسائل سازمانی، می‌شود. ضمن اینکه آوای کارکنان دانشی می‌تواند باعث شناخته شدن برخی از شایستگی‌های کارکنان شود. نتایج نشان می‌دهد سازمان‌ها با استفاده از سیستم یکپارچه ارائه بازخورد نظرات کارکنان به عدالت مرادده‌ای در شرکت کمک می‌کنند. همچنین با رعایت عدم تبعیض در ارائه خدمات کاری و رفاهی به کارکنان عدالت توزیعی را فراهم می‌سازند.

در نهایت آوای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پیامدهایی همچون دستیابی به مزیت رقابتی، همگرایی و پیوستگی سازمانی و بهره‌وری و عملکرد بالا، تعامل بهتر با مشتریان، از بین رفتن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب را در پی دارد. به طور کلی نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیران با بهبودبخشی محیط کار از طریق هویت‌بخشی به کارکنان از قلدری در محل کار جلوگیری می‌کنند و به تشویق آوای کارکنان برای بهبود سازمان‌ها می‌پردازند (Islam et al. 2019). همچنین در مطالعات قبلی درباره آوای کارکنان اعلام شده روابط سرپرست و زیردست با توجه به کیفیت روابط سرپرست و زیردستان یک محیط مهم و مؤثر بر آوای کارکنان دانشی است. بنابراین، روابط سرپرست و زیردست نقش مهمی در محیط کار کارکنان ایفا می‌کند و احساسات کارکنان از تعهدات متقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد که ممکن است به رفتار آوایی کارکنان منجر شود. در نهایت مدیران شرکت‌های دانشی باید تلاش کنند خواسته‌های فردی کارکنان را برای استقلال و انعطاف‌پذیری با نیاز سازمان برای حفظ کنترل و کارایی مد نظر قرار دهند.



## منابع

- اقبال مجد، مهدی؛ علی صفری؛ علی شائمی برزکی (۱۳۹۷). «تأثیر کارآفرینی راهبردی بر عملکرد کسب و کار: نقش قابلیت‌های پویای سازمان و آشفتگی محیط کسب و کار در شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان»، توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۱)، صص ۱ - ۱۹.
- حسینی، الهه؛ سعید سعیداردکانی؛ مهدی سبک‌رو (۱۳۹۹). «بررسی صداقت رهبر بر آوای کارکنان با میانجیگری رفتارهای توانمندسازانه رهبر (مورد مطالعه: آژانس‌های مسافرتی شهر یزد)»، گردشگری و توسعه، ۱۰ (۱)، صص ۲۴۱-۲۵۶.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۹). «ارائه الگوی آوای کارکنان دانشی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت گاز شیراز)»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۴)، صص ۵۷ - ۷۲.
- ضیاء، بابک؛ مهراں رضوانی؛ محمدحسن مبارکی؛ مهدی تاج‌پور (۱۳۹۸). «الگوی بین‌المللی‌سازی دانشگاه با رویکرد کارآفرینی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های برتر ایران)»، توسعه کارآفرینی، ۱۲ (۲)، صص ۳۰۱ - ۳۲۰.
- عرب‌الله فیروزجاه، نادعلی؛ وحید فلاح؛ سعید صفاریان (۱۳۹۹). «ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تحلیل راهبردی SWOT (نمونه پژوهش: دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران)»، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳ (۸)، صص ۱۷۵ - ۲۰۵.
- منصوری، سمیه؛ زهرا وظیفه؛ حلیمه یوسفی طیس (۱۳۹۶). «اولویت‌بندی پیشران‌های عوامل اثرگذار در راستای توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در استان کرمان»، توسعه کارآفرینی، ۱۰ (۲)، صص ۳۱۹ - ۳۳۸.

## References

- Addison, J. T. (2005). "The Determinants Of Firm Performance: Unions, Works Councils, And Employee Involvement/ High-Performance Work Practices", *Scottish Journal of Political Economy*, 52 (3), pp. 406-450.
- Adelstein, J. (2007). "Disconnecting knowledge from the knower: the knowledge worker as Icarus", *Equal Opportunities International*, 26 (8), pp. 853-871.
- Arab-Elah Firozja, N., Fallah, V., & Saffarian, S. (2020). "Designing a Model for Creating Knowledge-Based Companies through SWOT Strategic Analysis Approach (Case study: Universities of Medical Sciences in Mazandaran

- Province)", *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3 (8), pp. 175-205. (in Persian)
- Balnave, N., Barnes, A., MacMillan, C., & Thornthwaite, L. (2014). "27 E-voice: how network and media technologies are shaping employee voice", *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference*, p. 439.
- Bayrak K k, S., Sarıkaya, M., &  oban, H. (2016). "Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables", *European Journal of Scientific Research*, 12 (35), pp. 16-33.
- Benson, J. (2000). "Employee voice in union and non-union Australian workplaces", *British Journal of Industrial Relations*, 38 (3), pp. 453-459.
- Brinsfield, C. (2014). "Employee voice and silence in organizational behavior", *Handbook of research on employee voice*, pp. 114-131.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). "Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation", *Industrial Relations Journal*, 37 (5), pp. 438-455.
- Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). "Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work", *Personnel Review*, 47 (3), pp. 694-708.
- Cooney, A. (2011). "Rigour and grounded theory", *Nurse researcher*, 18 (4).
- Cullinane, N. & Donaghey, J. (2014). "Employee silence", in *Handbook of research on employee voice* (pp. 398-409), Edward Elgar Publishing.
- Davis, A. L. & Rothstein, H. R. (2006). "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis", *Journal of Business Ethics*, 67 (4), pp. 407-419.
- Eghbal Majd, M., Safari, A., & Shaemi Barzoki, A. (2018). "The Effect of Strategic Entrepreneurship on Organizational Performance: Role of Dynamic Capabilities of the Organization and Turbulent Business Environment", *Journal of Entrepreneurship Development*, 11 (1), pp. 1-19. (in Persian)
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). "Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors", *Tourism Management*, 65, pp. 100-115.
- Etzkowitz, H. (2006). *The entrepreneurial university and the triple helix as a development paradigm*, Paper presented at the Ethiopia Triple Helix Conference, Addis Ababa.
- Figurska, I. (2015). "Knowledge Workers Engagement in Work In Theory And Practice", *Human Resources Management & Ergonomics*, 9 (2), pp. 43-59.
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). "The contours of employee voice in SMEs: the importance of context", *Human Resource Management Journal*, 25 (4), pp. 563-579.
- Glaser, B., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2013). *What Grounded Theory Is...*, Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Glauser, M. J. (1984). "Upward information flow in organizations: Review and

- conceptual analysis”, *Human relations*, 37 (8), pp. 613-643.
- Grant, A. M. (2013). “Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice”, *Academy of Management Journal*, 56 (6), pp. 1703-1723.
- Greene, W. (2006). *Growth in services outsourcing to india: Propellant or drain on the US economy?*, DIANE Publishing.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2014). *Being psychologically present when speaking up: employee voice engagement*. Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference, 455.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*, Oxford University Press.
- Holley, E. C., Wu, K., & Avey, J. B. (2019). “The impact of leader trustworthiness on employee voice and performance in China”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (2), pp. 179-189.
- Hosseini, E., Saeida-Ardekani, S., & Sabokro, M. (2021). “Investigating the Leadership Integrity on the Voice of the Employees by Mediating the Empowering Behaviors of the Leader (A case study: Yazd Travel Agencies)”, *Journal of Tourism and Development*, 10(1), pp. 241-256. (in Persian)
- , (2020). “Presentation the Pattern of Knowledge Employees Voice (Case Study: Shiraz Gas Company Employees)”, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8 (4), pp. 57-72. (in Persian)
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). “Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload”, *Leadership in Health Services*, 32 (1), pp. 2-17.
- Kalff, Y. (2017). “The knowledge worker and the projectified self: domesticating and disciplining creativity”, *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 11 (1), pp. 10-27.
- Kantur, D. (2016). “Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link”, *Management Decision*, 54 (1), pp. 24-43.
- Kochan, T. A. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business Press.
- Köllner, B., Ruhle, S., & Süß, S. (2019). “The moderating role of message content in the formation of employee voice”, *German Journal of Human Resource Management*, 33 (1), pp. 56-75.
- Kwon, B. & Farndale, E. (2020). “Employee voice viewed through a cross-cultural lens”, *Human Resource Management Review*, 30 (1), pp. 1-11.
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). “Patterning employee voice in multinational companies”, *Human relations*, 63 (3), pp. 395-418.
- Mansuri, S., Vazifeh, Z., & Yusefi Tabas, H. (2017). “Prioritizing the effective factors in the development of knowledge-based companies of Kerman”, *Journal of Entrepreneurship Development*, 10 (2), pp. 319-338. (in Persian)
- Marchington, M. & Suter, J. (2013). “Where informality really matters: Patterns of

- employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, pp. 284-313.
- Marginson, P., Edwards, P., Edwards, T., Ferner, A., & Tregaskis, O. (2010). “Employee representation and consultative voice in multinational companies operating in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 48 (1), pp. 151-180.
- 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), p. 87.
- McCloskey, C. & McDonnell, A. (2018). “Channels of employee voice: complementary or competing for space?”, *Industrial Relations Journal*, 49 (2), pp. 174-193.
- Moaşă, H. (2011). “Voice and silence in organizations”, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences and Law*, (2), pp. 33-40.
- Morrison, E. W. (2011). “Employee voice behavior: Integration and directions for future research”, *Academy of Management annals*, 5 (1), pp. 373-412.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). “An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, 17 (3), pp. 382-400.
- Nicolopoulou, K. & Karatas-Ozkan, M. (2007). “Practising knowledge workers: perspectives of an artist and economist: PROFESSIONAL INSIGHTS”, *Equal Opportunities International*, 26 (8), pp. 872-878.
- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2012). “The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader”, *Journal of business ethics*, 108 (4), pp. 525-536.
- Paillé, P. & Halilem, N. (2019). “Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view”, *Journal of cleaner production*, 211, pp. 1088-1099.
- Peteraf, M. A. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic management journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- Pohler, D. M. & Luchak, A. A. (2014). “Balancing efficiency, equity, and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes”, *ILR Review*, 67 (4), pp. 1063-1094.
- Qi, Y. & Ming-Xia, L. (2014). “Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry”, *Asia Pacific Business Review*, 20 (2) pp. 231-248.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). “Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of management review*, 15 (1), pp. 88-102.
- Sablok, G. (2014). *Employee voice in foreign owned multinational enterprises in Australia* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*, Artmed.
- Syed, J. (2014). “Diversity management and missing voices. *In Handbook of*

- research on employee voice* (pp. 421-438), Edward Elgar Publishing Ltd.
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). "A personality trait-based interactionist model of job performance", *Journal of Applied psychology*, 88 (3), p. 500.
- Turnbull, P. (2003). "What do unions do now?", *Journal of Labor Research*, 24 (3), pp. 491-527.
- Van Dyne, L. Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 765-802.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2010). "An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model", in *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 45-96), Academic Press.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). "Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities", *Journal of Management*, 37 (5), pp. 1335-1368.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2003). "Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations", *Measuring Business Excellence*, 7 (1), pp. 51-62.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management journal*, 40 (1), pp. 82-111.
- Welbourne, T. M. (2011). "50 years of voice in HRM", *Human Resource Management*, 50 (1), pp. 1-2.
- Wilkinson, A., Dundon, T., & Marchington, M. J. M. H. R. (2013). *Employee involvement and voice*, pp. 268-288.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). "Employee voice: Charting new terrain", *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, pp. 1-16.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of management*, 27 (6), pp. 701-721.
- Zack, M. H. (2003). "Rethinking the knowledge-based organization", *MIT sloan management review*, 44 (4), pp. 67-72.
- Zhang, Y., Chen, H., Lu, J., & Zhang, G. (2017). "Detecting and predicting the topic change of Knowledge-based Systems: A topic-based bibliometric analysis from 1991 to 2016", *Knowledge-Based Systems*, 133, pp. 255-268.
- Ziyae, B., Rezvani, M., Mobarki, M., & Tajpour, M. (2019). "Internationalization pattern of University with an Entrepreneurial Approach (case study: Iranian Universities)", *Journal of Entrepreneurship Development*, 12 (2), pp. 301-320. (in Persian)