



The Flow of Employee Voice in the Public Sector

Masoumeh Ghasemi Shams¹ , Mohsen Akbari² , Alireza Daliri³ 

¹ Ph.D. in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: m.q.shams1368@gmail.com

² Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. Email: akbarimohsen@gmail.com

³ Ph.D. Candidate, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. Email: alirezadaliri1356@gmail.com

Abstract

Purpose: This paper examines employee voice as a crucial mechanism for enhancing transparency, accountability, and organizational effectiveness in public institutions, focusing on judicial organizations. Although employee voice is widely recognized as valuable, it is often constrained in highly bureaucratic and hierarchical systems, where rigid authority structures, entrenched cultural norms, and risk-averse environments discourage employees from speaking up. Focusing on the Judiciary of Gilan Province in Iran, the study explores the lived experiences of judicial employees to understand how employee voice emerges, flows, is filtered, and influences—or fails to influence—organizational action. Adopting a process-oriented perspective, the research moves beyond static notions of voice and silence by tracing the origins, pathways, bottlenecks, and outcomes of voice. The study aims to develop a qualitative, context-sensitive framework that explains employee voice dynamics in judicial settings and identifies leverage points for improving its effectiveness.

Design/Methodology/Approach: This study adopts a qualitative research design based on Heideggerian interpretative phenomenology to explore how meaning is experienced and interpreted by individuals within their organizational and cultural contexts. Anchored in an interpretivist philosophical stance, the research examines the interaction between employees' subjective sense-making and the structural and cultural features of a bureaucratic judicial organization. Data were gathered through semi-structured, in-depth, face-to-face interviews with sixteen participants from the Judiciary of Gilan Province, representing diverse organizational roles, including judges, branch and headquarters managers, and administrative staff. Participants were purposively selected due to their direct involvement in organizational communication and experiences with opportunities or constraints related to voice expression. Interviews, lasting 45 to 60 minutes, were audio-recorded with informed consent and transcribed verbatim. Trustworthiness was strengthened through member checking, field notes, reflexive journaling, and role variation across hierarchical levels. Data analysis followed a two-stage iterative process: Gadamer's hermeneutic circle guided interpretive understanding, followed by Braun and Clarke's reflexive thematic analysis to identify and refine patterns of meaning. Rigor was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability.

Findings: The findings indicate that employee voice within the Judiciary of Gilan Province does not function as a continuous or institutionalized feedback mechanism but rather as a conditional, selective, and context-dependent phenomenon. Three interrelated themes capture the essence of participants' experiences. First, cultural and psychological constraints strongly shape voice expression. Employees often engage in self-censorship due to perceived risks, fear of negative consequences, concerns about social labeling, and past experiences with ineffective or ignored feedback. These dynamics create a conservative organizational climate in which voice becomes calculated, reactive, and largely confined to low-risk issues. Second, hierarchical position and organizational status play a decisive role in determining whether voice is heard and acted upon. The analysis reveals that hierarchical filters and informal power relations—particularly at the level of middle management—serve as key bottlenecks in the upward flow of voice. In many cases, the identity of the speaker and their proximity to authority outweigh the substantive content of the message. Third, the study identifies limited but meaningful positive experiences of voice, typically associated with supportive and receptive direct supervisors. While such experiences temporarily enhance motivation and perceived value among employees, their impact remains localized and short-lived due to the absence of formal mechanisms for institutionalization and organizational diffusion.

Discussion and Conclusion: This study demonstrates that employee voice in the judicial context is fundamentally relational and processual rather than systemic. Consistent with the broader literature on public-sector organizations, the findings show that voice tends to manifest primarily in reactive and warning-oriented forms rather than proactive, developmental, or change-driven expressions. By introducing a qualitative “voice flow map” encompassing origins, pathways, bottlenecks, and outcomes, the study extends existing employee voice theory through a dynamic, process-based framework tailored to bureaucratic and judicial settings. Theoretically, the research highlights how psychological safety, hierarchical filtering, and informal networks jointly shape the trajectory of voice in public organizations. Practically, the findings underscore the limitations of relying on individual managerial openness and emphasize the necessity of institutionalized voice mechanisms. Strengthening psychological safety, clarifying and legitimizing voice channels, reducing hierarchical bottlenecks, and scaling up localized successes into formal feedback loops are essential steps for transforming fragmented and situational voices into sustainable organizational resources. Overall, this study provides a rigorous and contextually grounded understanding of employee voice in a judicial setting and offers actionable insights for policymakers and managers seeking to enhance participation, accountability, and organizational effectiveness in complex public-sector environments.

Keywords: Interpretive phenomenology, Employee voice, Judiciary, Government organization.

Citation: Ghasemi Shams, M., Mohsen Akbari, M., & Daliri, A. (2025). The Flow of Employee Voice in the Public Sector. *Psychological Research in Management*, 11(4), 95-120. (In Persian)

Received: October 13, 2025

Revised: November 17, 2025

Accepted: November 28, 2025

Published Online: December 23, 2025

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

doi: 10.22034/jom.2025.2070993.1400



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

نقشه جریان صدای کارمند در بخش دولتی *

معصومه قاسمی شمس^۱، محسن اکبری^۲، علیرضا دلیری^۳

^۱ دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

m.q.shams1368@gmail.com

^۲ استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: akbarimohsen@gmail.com

^۳ دانشجوی دکتری حقوق، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: alirezadaliri1356@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل تجربه‌های زیسته کارکنان دادگستری استان گیلان در زمینه بروز و شنیده شدن صدای سازمانی انجام شد. با توجه به ماهیت بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی این نهاد، مطالعه حاضر کوشید تا با نقشه‌برداری از صدا، خاستگاه‌ها، مسیرها، گلوگاه‌ها و پیامدهای آن را آشکار کند و چارچوبی کیفی برای بهبود جریان ارتباطات و مشارکت سازمانی ارائه دهد. رویکرد پدیدارشناسی تفسیری هایدگری به کار گرفته شد تا لایه‌های عمیق‌تر ادراک و معنا در تجربه‌های کارکنان واکاوی شوند. نمونه‌گیری انجام شد و ۱۶ نفر شامل قضات، مدیران، کارشناسان و مدیران ستادی در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضوری شرکت کردند. داده‌ها پس از رونویسی کامل، با بهره‌گیری از حلقه هرمنوتیک گادامر و تحلیل مضمون انعکاسی براون و کلارک تحلیل شدند. نتایج نشان داد صدای کارکنان عمدتاً به صورت گزینشی، جزیره‌ای و موقعیت‌مند بروز می‌کند و از انسجام سیستمی برخوردار نیست. ترس از پیامدهای شغلی، محدودیت‌های فرهنگی و روانی و احساس بی‌اثری موجب خودسانسوری کارکنان شده است. شنیده شدن صدا بیش از محتوای پیام به جایگاه سازمانی و شبکه‌های غیررسمی وابسته است و مسیرهای رسمی عمدتاً تشریفاتی تلقی می‌شوند. با این حال، تجربه‌های مثبت در واحدهایی با مدیران شنوا نشانگر امکان بهبودهای موضعی هستند که به‌ندرت به سیاست‌های پایدار منتهی می‌شوند. جریان صدا در دادگستری گیلان غیرسیستماتیک و رابطه‌محور است. برای بهبود آن، تقویت ایمنی روانی، شفاف‌سازی مسیرهای رسمی و غیررسمی و نهادینه‌سازی موفقیت‌های محلی پیشنهاد می‌شود. نقشه جریان صدا می‌تواند ابزاری راهبردی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی سازمانی باشد.

کلیدواژه‌گان: پدیدارشناسی تفسیری، صدای کارکنان، قوه قضاییه، سازمان دولتی.

استناد: قاسمی شمس، معصومه، اکبری، محسن، و دلیری، علیرضا (۱۴۰۴). نقشه جریان صدای کارمند در بخش دولتی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۴)، ۹۵-۱۲۰.

مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه به مفهوم «صدای کارکنان»^۱ به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در تحول سازمان‌های دولتی و ارتقای پاسخ‌گویی عمومی رشدی چشمگیر داشته است. صدای کارکنان به بیان داوطلبانه نظرات، نگرانی‌ها و پیشنهادهای آنان درباره مسائل سازمانی اشاره دارد؛ عاملی که نقشی بنیادین در شکل‌گیری تصمیم‌های سازمانی، افزایش اعتماد متقابل، تقویت فرهنگ سازمانی و در نهایت، بهبود عملکرد نهادهای عمومی ایفا می‌کند (Iddrisu & Mohammed, 2024; Morrison, 2011). پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهند فراهم‌سازی فرصت‌های ابراز صدا در بخش عمومی می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش کارآمدی و ارتقای کیفیت خدمات منجر شود (Kim & Cho, 2024).

با وجود این اهمیت، در بسیاری از نهادهای دولتی دارای ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی - از جمله دستگاه قضایی - بروز و شنیده‌شدن این صداها با محدودیت‌ها و پیچیدگی‌هایی همراه است. عواملی مانند غلبه فرهنگ سکوت، نگرانی از پیامدهای ابراز نظر و کمبود کانال‌های ارتباطی مؤثر از جمله موانعی هستند که می‌توانند موجب کاهش بهره‌برداری از تجربیات ارزشمند کارکنان شوند. مطالعات نشان می‌دهند سکوت سازمانی پیامدهای منفی متعددی به همراه دارد؛ از جمله کاهش کارایی، اختلال در یادگیری سازمانی، تقویت فرهنگ پنهان‌کاری، افزایش فرسودگی شغلی، کاهش اعتماد سازمانی و تشدید خطاهای مدیریتی (Morrison, 2023).

علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند ادراک عدالت سازمانی و کیفیت رهبری دو عامل حیاتی برای فعال‌شدن صدای کارکنان در بخش دولتی هستند؛ به طوری که رهبری فراگیر و احساس انصاف می‌توانند از خودسانسوری پیشگیری و امکان بیان دیدگاه‌های انتقادی را تقویت کنند (Qi & Liu, 2017).

اهمیت بررسی صدای کارکنان در نهادهایی همچون دادگستری از چند نظر قابل تبیین است. نخست، این سازمان‌ها در زمره نهادهای حاکمیتی و خدمت‌محور هستند که اعتماد عمومی و مشروعیت عملکرد آنان به میزان پاسخ‌گویی و شفافیت داخلی وابسته است. در چنین محیط‌هایی، صدای کارکنان نه صرفاً ابزاری ارتباطی، بلکه سازوکاری برای شناسایی خطاهای سیستمی، پیشگیری از فساد اداری و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های قضایی و اداری محسوب می‌شود. دوم، ماهیت خاص ساختار دادگستری - شامل سلسله‌مراتب شدید و حساسیت‌های قانونی و امنیتی - موجب شده است بیان دیدگاه‌ها و انتقادات کارکنان معمولاً با ریسک، محافظه‌کاری و خودسانسوری همراه باشد. این الگو مطابق یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در بخش دولتی است که نشان می‌دهد در محیط‌های بوروکراتیک، صدای کارکنان معمولاً از

¹ Employee Voice

مسیرهای غیررسمی، مذاکره شده و بعضاً پنهان ابراز می شود (Marsden, 2007). در چنین شرایطی، صدای کارکنان در تحقق اصول حکمرانی خوب، عدالت سازمانی و کارآمدی نظام اداری نقش محوری پیدا می کند؛ نقشی که تا کنون در نهادهای قضایی ایران کمتر به صورت نظام مند مطالعه شده است.

دادگستری استان گیلان به عنوان بخشی از نظام قضایی ایران، با شرایطی خاص همچون حجم زیاد پرونده ها، فشارهای کاری و کمبود نیروی انسانی مواجه است. این وضعیت، محیطی چندلایه و حساس را برای مطالعه رفتارهای ارتباطی کارکنان فراهم کرده است؛ محیطی که در آن صدای کارمندان می تواند فرصتی مؤثر برای شناسایی مسائل پنهان، ارتقای شفافیت در تصمیم گیری و بهبود کیفیت ارائه خدمات قضایی به شمار آید. یافته های پژوهش های پیشین نیز نشان می دهد سکوت سازمانی و ضعف سیاست های انگیزشی و حمایتی از مهم ترین چالش های دادگستری ها به شمار می روند (رضانیان فهندری و همکاران، ۱۴۰۱؛ شهریاری و همکاران، ۱۴۰۳).

همچنین، با وجود اینکه پژوهش هایی متعدد در حوزه صدای کارمند در بخش خصوصی انجام شده اند، همچنان شناختی جامع از نحوه ظهور و تأثیرگذاری این صدا در بسترهای پیچیده بخش دولتی وجود ندارد. ساختارهای بوروکراتیک، سلسله مراتب اداری و محدودیت های سیاسی در سازمان های عمومی، فرایند ابراز صدا و تأثیرگذاری آن را با چالش هایی جدی مواجه کرده اند. این مسأله سبب شده است تا در بسیاری از موارد، صدای کارمند نادیده گرفته شود یا با پاسخی مناسب از سوی سازمان مواجه نشود که نتیجه آن ممکن است کاهش مشارکت، افت اعتماد و عملکرد ضعیف تر سازمانی باشد (Iddrisu & Mohammed, 2024). یان^۱ و همکاران (۲۰۲۵) نیز در پژوهش خود از عان می دارند بخش دولتی به دلیل ویژگی های خاص خود، مانند پاسخ گویی عمومی، محدودیت های بودجه ای و ساختارهای سلسله مراتبی، چالش هایی منحصر به فرد در زمینه صدای کارمندان دارد.

از این رو، با توجه به پیچیدگی و تنوع ذی نفعان در بخش عمومی، بهره گیری از رویکرد مشارکتی سودمند است که در آن، کارکنان مهارت های حرفه ای خود را در فرایند تصمیم گیری به کار می گیرند. این رویکرد فراگیر هم توانمندی بخش عمومی را برای پاسخ گویی مؤثر به مسائل اجتماعی افزایش می دهد و هم حس مسئولیت پذیری را در میان کارکنان تقویت می کند (Kazho & Atan, 2022).

بنابراین، مسأله محوری این پژوهش در دو سطح قابل تبیین است: نخست، کمبود مطالعات نظام مند درباره صدای کارکنان در بستر نهادهای قضایی؛ و دوم، شرایط خاص دادگستری گیلان که با محدودیت های ساختاری و فرهنگی مواجه است و نیازمند بهره گیری مؤثرتر از ظرفیت های ارتباطی و مشارکتی کارکنان برای ارتقای عملکرد سازمانی است. در پاسخ

¹ Yan

به این نیاز، پژوهش حاضر رویکردی نوآورانه را با تمرکز بر نقشه‌برداری از صدا در سازمان‌های عمومی اتخاذ کرده است؛ رویکردی که تا کنون در بستر نهادهای قضایی ایران به کار نرفته است. این چارچوب مفهومی امکان شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل ابعاد مختلف رفتارهای صدایی کارکنان را فراهم می‌کند و می‌تواند به عنوان ابزاری کاربردی برای مدیران به منظور درک بهتر پویایی‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی به کار رود.

نتایج این پژوهش می‌تواند، علاوه بر غنای نظری ادبیات مدیریت دولتی و رفتار سازمانی، کاربردهایی مستقیم برای مدیران نهادهای قضایی نیز داشته باشد؛ از جمله این کاربردها می‌توان به شناسایی الگوهای خاموشی و مشارکت، بهبود مسیرهای ارتباطی داخلی و توسعه سازوکارهای مشارکت‌محور اشاره کرد. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر توسعه چارچوبی کیفی برای درک عمیق‌تر از نحوه بروز صدای کارکنان شامل خاستگاه‌ها، مسیرها، گلوگاه‌ها و پیامدهای آن در دادگستری استان گیلان است.

مبانی نظری

تعریف و تبیین مفهوم صدای کارکنان

صدای کارمند مفهومی است که در رشته‌هایی مختلف مانند روابط صنعتی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بررسی می‌شود. به طور کلی، منظور از صدای کارمند راه‌هایی است که کارکنان از طریق آن تلاش می‌کنند نظرات خود را - چه فردی و چه جمعی - درباره مسائل مرتبط با کارشان بیان کنند و بر تصمیم‌های سازمانی اثر بگذارند. این مفهوم معمولاً با مشارکت و درگیرسازی کارمند هم‌پوشانی دارد. این صدا می‌تواند به صورت رسمی از طریق رویه‌های سازمانی مانند جلسات تیمی، سیستم پیشنهادها یا سازوکارهای شکایت، یا به صورت غیررسمی مانند گفت‌وگو با مدیران مطرح شود (Guarin et al., 2025). در واقع، صدای کارکنان به عنوان ابزاری برای بیان پیشنهادها، نگرانی‌ها و نارضایتی‌های مرتبط با کار، نقش کلیدی در بهبود تصمیم‌گیری سازمانی، افزایش نوآوری و مدیریت چالش‌های سازمانی مانند استعفای گسترده^۱ و ترک خاموش^۲ ایفا می‌کند (Morrison, 2023). در تعریف‌های جدیدتر، به ویژه در بخش عمومی، صدا نه فقط یک رفتار سازمانی، بلکه نوعی کنش مشارکتی در حکمرانی تلقی می‌شود که می‌تواند به افزایش پاسخ‌گویی عمومی و ارتقای کیفیت سیاست‌ها کمک کند (Fernandez & Moldogaziev, 2015). در این پژوهش، صدای کارکنان به عنوان «بیان داوطلبانه و سازنده تجربیات، انتقادات و پیشنهادها از سوی کارکنان دستگاه قضایی با هدف بهبود کارآمدی، عدالت

¹ Great Resignation

² Quiet Quitting

سازمانی و کیفیت خدمات عمومی» تعریف می‌شود.

از طرفی، در ادبیات رفتار سازمانی، «صدای کارکنان» و «سکوت سازمانی» دو مفهوم مستقل اما عمیقاً مرتبط با یکدیگر محسوب می‌شوند. این دو پدیده در واقع دو سر یک پیوستار رفتاری هستند که واکنش کارکنان را نسبت به مسائل، مشکلات و فرصت‌های سازمانی نشان می‌دهند. هنگامی که کارکنان تصمیم می‌گیرند دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها یا پیشنهادهای خود را بیان کنند، رفتار صدایی بروز پیدا می‌کند؛ اما زمانی که به دلایلی مانند ترس از پیامدها، بی‌اعتمادی، احساس بی‌اثری یا هنجارهای فرهنگی از بیان مسائل خودداری می‌کنند، سکوت سازمانی شکل می‌گیرد (Morrison & Milliken, 2000).

پژوهشگران تأکید می‌کنند صدای کارکنان بدون درک سکوت کارکنان قابل تبیین نیست؛ زیرا همان عواملی که ابراز صدا را تسهیل یا تقویت می‌کنند، مانند امنیت روانی، حمایت مدیران یا ساختارهای مشارکتی، در صورت نبود یا ضعف، به سکوت منجر می‌شوند (Edmondson, 2019; Detert & Burris, 2007).

از طرفی، مطالعات متعدد نشان داده‌اند عوامل سازمانی و فردی متعددی بر تمایل کارمندان به ابراز صدا تأثیر می‌گذارند. از نظر سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت و احساس امنیت روانی از عوامل کلیدی هستند (Wu et al., 2021). در ارتباط با حمایت مدیریت، جاود^۱ و همکاران (۲۰۲۰) به رهبری اخلاقی اشاره و بیان می‌کنند رهبری اخلاقی نقش کلیدی در ایجاد محیطی امن برای بروز صداها دارد. رهبرانی که شفاف، عادلانه و پاسخ‌گو هستند، احتمال بروز صداها را افزایش می‌دهند. دیترت و بوریس^۲ (۲۰۰۷) تأکید می‌کنند روابط غیررسمی در سازمان، مانند تعاملات اجتماعی خارج از نقش‌های رسمی، می‌توانند به عنوان بستری برای تسهیل صدای کارمندان عمل کنند، اما در عین حال، ممکن است به دلیل ترس از پیامدهای منفی، مانند طرد شدن توسط همکاران یا مدیران، مانع از ابراز صدا شوند. از نظر فردی، عواملی مانند اعتماد به نفس، خودکارآمدی و تعهد سازمانی، نقشی مهم در تمایل به ابراز صدا دارند (Wu et al., 2021). در مجموع، پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند بروز «صدا» یا «سکوت» در محیط کار تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، بین‌فردی، سازمانی و فرهنگی قرار دارد. این عوامل نه فقط تعیین می‌کنند کارکنان آیا صدای خود را ابراز کنند یا خیر، بلکه نوع صدای ابراز شده، کیفیت آن و پیامدهای احتمالی آن نیز تحت تأثیر این متغیرها قرار می‌گیرند (Morrison, 2011; Detert & Burris, 2007; Ng & Feldman, 2012).

بر اساس پیشینه ادبیات، عوامل اثرگذار بر صدا و سکوت سازمانی را می‌توان در چهار طبقه اصلی در جدول ۱

^۱ Javed

^۲ Detert & Burris

دسته‌بندی کرد.

جدول ۱) عوامل اثرگذار بر صدای کارکنان و سکوت سازمانی بر اساس ادبیات پژوهش

منابع کلیدی	تشریح	زیرمؤلفه‌ها	دسته عوامل
(Morrison, 2011; Ng & Feldman, 2012; Xu et al., 2024)	کارکنانی که خودکارآمدی و اعتماد بیشتری دارند، تمایل بیشتری به ابراز صدا دارند؛ در مقابل، افراد با اضطراب زیاد یا تجربه‌های منفی قبلی بیشتر به سکوت گرایش دارند.	اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی، کنشگری فردی، ویژگی‌های شخصیتی (برون‌گرایی، پایداری هیجانی)، تعهد سازمانی	عوامل فردی
(Detert & Burris, 2007)	رهبری اخلاقی و خدمتگزار احتمال ابراز صدای سازنده را افزایش می‌دهد؛ در مقابل، سبک‌های استبدادی و کنترل‌محور سکوت را تقویت می‌کنند.	سبک رهبری (حمایتی، اخلاقی، خدمتگزار)، شفافیت مدیران، کیفیت رابطه رهبر-پیرو (LMX)، عدالت تعاملی	عوامل بین فردی و رهبری
(Morrison & Milliken, 2000; Wu et al., 2021)	ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک معمولاً سکوت سازمانی را تشدید می‌کند. وجود امنیت روانی و سازوکارهای مشارکت مؤثر صدا را تقویت می‌کند.	بوروکراسی، سلسله‌مراتب، امنیت روانی، عدالت سازمانی، ساختار ارتباطات، رویه‌های رسمی مشارکت، تنبیه/پاداش	عوامل ساختاری و سازمانی
(Edmondson 2019; Guarín et al., 2025)	فرهنگ‌های مبتنی بر ترس، وابستگی به روابط غیررسمی یا محافظه‌کاری اداری، بیشترین سهم را در شکل‌دهی سکوت سازمانی دارند.	فرهنگ سازمانی، هنجارهای گروهی، ترس از پیامدها، تجربه تاریخی سکوت، فضای سیاسی/اداری سازمان	عوامل فرهنگی و زمینه‌ای

انواع صداهای کارکنان

با توجه به بررسی ادبیات به صورت جامع در مقاله‌های پژوهشی متعدد، انواع صداهای شناسایی شده در سازمان به لحاظ محتوا و نحوه بروز را می‌توان به سه دسته صدای کنشگر^۱، صدای واکنشی^۲ و صدای سازنده^۳ تقسیم کرد.

صدای کنشگر یا ترویجی

صدای کنشگر یا ترویجی^۴ به ابراز داوطلبانه ایده‌ها، پیشنهادها یا نگرانی‌هایی گفته می‌شود که پیش از وقوع یک مشکل یا بحران، با هدف پیشگیری، بهبود فرایندها و ارتقای عملکرد سازمان مطرح می‌شوند (Morrison, 2011; Liang)

¹ Proactive Voice

² Reactive Voice

³ Constructive Voice/Dissenting Voice

⁴ Promotive Voice

et al., 2012). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند صدای کنشگر با ارتقای پایداری سازمانی و بهبود روابط بین کارکنان و مدیران ارتباطی مستقیم دارد؛ زیرا چنین رفتاری نشانگر مسئولیت‌پذیری و تعهد فردی به اهداف سازمان است (Um-e-Rubbab, 2020).

از سوی دیگر، نحوه برداشت مدیران از نقش کارکنان - که در قالب «نظریه‌های ضمنی پیروان» بیان می‌شود - می‌تواند شدت و اثرگذاری صدای کنشگر را تقویت یا تضعیف کند (Straßhöfer, 2024). مرور مطالعات در این حوزه نیز نشان می‌دهد عوامل روان‌شناختی مانند اعتماد، امنیت روانی و حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان، از پیش‌نیازهای اصلی شکل‌گیری این نوع رفتار صدایی هستند (Ng & Feldman, 2012). به طور کلی، صدای کنشگر در سازمان‌های عمومی و خصوصی، به ویژه در محیط‌های بوروکراتیک، نقشی کلیدی در پیشبرد نوآوری و پاسخ‌گویی مدیریتی ایفا می‌کند (Straßhöfer, 2024).

شو^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ویژگی شخصیتی کنشگر بودن نقشی مهم در بروز صدای کنشگر دارد. همچنین، علاوه بر ویژگی‌های فردی، سبک رهبری نیز تأثیر زیادی بر بروز صدای کنشگر دارد؛ به ویژه رهبری خدمتگزار^۲، با ایجاد محیطی حمایتی و توجه به نیازهای کارکنان، می‌تواند انگیزه‌های درونی کارکنان برای ابراز صدای کنشگر را تقویت کند.

صدای واکنشی یا بازدارنده

صدای واکنشی به ابراز نگرانی‌ها، هشدارها یا مخالفت‌ها پس از وقوع یک رویداد یا شناسایی یک مشکل مشخص در سازمان اشاره دارد (Liang et al., 2011). این نوع صدا بیشتر ماهیت بازدارنده یا هشداردهنده دارد و در ادبیات رفتار سازمانی معادل مفاهیمی همچون صدای بازدارنده^۳ یا صدای تدافعی^۴ مطرح می‌شود (Ng & Feldman, 2012). پژوهش‌ها نشان داده‌اند صدای واکنشی نقشی مهم در جلوگیری از تکرار خطاها، کاهش ریسک‌های عملیاتی و بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی دارد، اما اثرگذاری آن به میزان تمایل مدیران به شنیدن و پاسخ‌دادن به این نوع بازخورد وابسته است (Straßhöfer, 2024).

از سوی دیگر، مطالعاتی در حوزه پایداری سازمانی بیان می‌کنند بی‌توجهی به صدای واکنشی ممکن است به از دست رفتن فرصت‌های اصلاح و ایجاد فرهنگ سکوت منجر شود (Um-e-Rubbab, 2020). مرور ادبیات نیز نشان می‌دهد

¹ Xu

² Servant Leadership

³ Prohibitive Voice

⁴ Defensive Voice

وجود امنیت روانی، شفافیت در کانال‌های ارتباطی و کاهش ترس از پیامدهای منفی، از پیش‌نیازهای اصلی بروز مؤثر صدای واکنشی هستند (Ng & Feldman, 2012).

صدای سازنده

صدای سازنده شامل ابراز داوطلبانه ایده‌ها، پیشنهادهای و بازخوردهایی است که با هدف بهبود فرایندها یا ارتقای عملکرد سازمان ارائه می‌شوند؛ رفتاری که هم مبتنی بر انگیزه‌های مثبت شخصی و هم اجتماعی است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد انگیزه مدیران و نحوه تفسیر آنان از نیت‌های پشت این صدا نقش کلیدی در اثرگذاری آن دارد؛ اگر صدای سازنده به عنوان رفتاری حمایتی و توسعه‌گر شناخته شود، بازتابی مثبت در ارزیابی عملکرد خواهد داشت (Su et al., 2017). همچنین، مطالعات تجربی معاصر، به ویژه در زمینه پایداری سازمانی، نشان می‌دهند صدای سازنده می‌تواند به بهبود تخصیص منابع، افزایش نوآوری و تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان منجر شود (Um-e-Rubbab, 2020). علاوه بر این، پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند کیفیت صدا (شامل وضوح، پیشنهادپذیری و سازگاری با اهداف سازمانی) عامل تعیین‌کننده در نحوه ارزیابی مدیران است؛ یعنی صدای سازنده‌ای که به صورت باکیفیت ارائه شود، بیشتر پذیرفته می‌شود و تأثیرگذار است (Stumpf, 2025).

در مجموع، رفتار صدای کنشگر شبیه صدای سازنده است، اما تأکید آن بیشتر بر نوآوری و توسعه است. تمرکز روی فرصت‌ها و بهبودهای آتی است، نه برطرف کردن مشکلات موجود.

پیامدهای صدای سازمانی

پژوهش‌های رفتار سازمانی نشان می‌دهند صدای کارکنان، افزون بر تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی، پیامدهایی گسترده در سطوح فردی، گروهی و نهادی دارد. صدای کارکنان به عنوان سازوکاری برای انتقال نظرات، انتقادات و پیشنهادهای یکی از ابزارهای بنیادین ارتقای سلامت سازمانی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری شناخته می‌شود (Morrison, 2011). هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند نظرات آنان شنیده می‌شود، رضایت شغلی، احساس ارزشمندی و تعهد سازمانی آنان افزایش می‌یابد و در نتیجه، رفتارهایی مسئولانه‌تر از خود نشان می‌دهند (Liang et al., 2012). برعکس، محیط‌هایی که صدای کارکنان در آنها نادیده گرفته می‌شود، معمولاً با پیامدهایی همچون افزایش استرس، کاهش انگیزش و احساس بی‌قدرتی همراه هستند؛ وضعیتی که در بلندمدت می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش مشارکت سازنده کارکنان منجر شود (Milliken et al., 2003).

در سطح گروهی، وجود فضای حمایتی برای بیان صدا موجب بهبود یادگیری تیمی، تسهیل جریان اطلاعات و تقویت

حل مسأله جمعی می‌شود. تیم‌هایی که اعضای آنها می‌توانند به طور آزادانه دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود را مطرح کنند، نسبت به سایر تیم‌ها عملکردی نوآورانه‌تر و چابک‌تر دارند؛ زیرا خطاها سریع‌تر شناسایی می‌شوند و راه‌حل‌ها از طریق مشارکت جمعی بهبود می‌یابند (Detert & Burris, 2007). چنین محیط‌هایی زمینه‌ساز اعتماد متقابل، تعامل سازنده و شکل‌گیری روابط کاری سالم هستند که به طور مستقیم بر کیفیت کار تیم‌ها تأثیر می‌گذارند.

در سطح کلان سازمان، صدای کارکنان پیامدهایی حیاتی‌تر به همراه دارد. سازمان‌هایی که سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای شنیدن صدای کارکنان ایجاد می‌کنند، از تصمیم‌گیری دقیق‌تر، شفافیت بیشتر و پاسخ‌گویی بیشتر برخوردار می‌شوند. این امر به ویژه در نهادهای حساس و تخصصی مانند دستگاه قضایی اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا اطلاعات از «صف مقدم خدمات» به مدیران منتقل می‌شود و از بروز خطاهای سیستمی و تصمیم‌های نادرست جلوگیری می‌کند (Detert & Burris, 2007). در چنین محیط‌هایی، عملکرد سازمانی در قالب سرعت و دقت رسیدگی، کیفیت خدمات، رضایت ارباب‌رجوع و کاهش هزینه‌های پنهان ناشی از ناکارآمدی‌ها بهبود می‌یابد (Keilitz, 2018). در مقابل، نبود صدا و رواج سکوت سازمانی موجب ایجاد شکاف اطلاعاتی، کاهش کیفیت تصمیم‌سازی، شکل‌گیری فرهنگ پنهان‌کاری و حتی افزایش احتمال بروز فساد اداری یا خطاهای قضایی می‌شود (Tangirala & Ramanujam, 2008).

همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند صدای کارکنان با کاهش نرخ ترک خدمت، افزایش اعتماد سازمانی و تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی همراه است (Nechanska et al., 2020). زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند بیان نظراتشان نه فقط مجاز، بلکه ارزشمند است و می‌تواند به تغییرات واقعی منجر شود، مشارکت فعال آنان افزایش می‌یابد و این مشارکت در نهایت به ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود. در دستگاه قضایی، این امر می‌تواند به طور ملموس در قالب کاهش خطاهای دادرسی، افزایش هماهنگی‌های بین‌بخشی و بهبود کیفیت رفتاری و تخصصی کارکنان نمود یابد.

به طور کلی، ادبیات نظری نشان می‌دهد صدای کارکنان پدیده‌ای چندوجهی با پیامدهای گسترده است که از رفتار فردی آغاز می‌شود، به بهبود تعاملات گروهی می‌انجامد و در نهایت، در سطح سازمانی به بهبود عملکرد، افزایش نوآوری، ارتقای اعتماد اجتماعی و بهبود کیفیت خدمات منجر می‌شود؛ بنابراین، توجه به سازوکارهای تقویت صدای کارکنان و کاهش عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی، برای سازمان‌هایی همچون دستگاه قضایی نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی مدیریتی است.

پیشینه تجربی

با توجه به بررسی ادبیات در ارتباط با صدای کارمندان در بخش دولتی، بیشتر مقاله‌ها در بخش خصوصی بررسی

شدند و سعی شد در بخش پیشینه تجربی مرتبط‌ترین مقاله‌ها در بخش دولتی ارائه شوند. همچنین، در ارتباط با سیستم قضایی و تأثیر صدا در این زمینه نهادی، مطالعه‌ای یافت نشد.

گامباروتو و کاموتزو^۱ (۲۰۱۰) در مقاله خود با عنوان «رؤیاهای سکوت: صدای کارکنان و نوآوری در بخش عمومی»، نقش سکوت کارکنان در ممانعت از نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را بررسی می‌کنند. با تمرکز بر مطالعه موردی در دانشگاه پادووا، این مطالعه بر یک نوآوری از پایین به بالا در یک جامعه فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز است و از طریق پرسشنامه، داده‌هایی درباره سکوت و صدای کارکنان جمع‌آوری کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد سکوت کارکنان، به ویژه به دلیل ترس از به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات با همکاران، از سکوت ناشی از ترس از مدیریت ارشد تأثیر بیشتری دارد. این سکوت مانع ارتباط، اشتراک دانش و اصلاح رویه‌ها می‌شود که همگی برای نوآوری موفق ضروری هستند. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند مشکلات پذیرش نوآوری در خدمات عمومی نه فقط به دلیل کاستی‌های مدیریتی، بلکه به دلیل مسائل حاکمیتی نیز به وجود می‌آیند.

کافمن^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «صدای کارکنان یا مدیریت بخش عمومی»، رابطه میان صدای کارکنان و عملکرد بخش عمومی را بررسی کردند. در این مطالعه پیمایشی، داده‌هایی از مقامات اجرایی در ادارات دولتی جمع‌آوری شدند و تحلیل آماری نشان داد صدای کارکنان به طرز معنادار با بهبود عملکرد بخش عمومی مرتبط است. علاوه بر این، نتایج حاکی از آن بود که عواملی مانند محیط نهادی، احساس پاسخ‌گویی و فرصت بیان صدا، به ایجاد صدای کارکنان و در نهایت به عملکرد بهتر سازمان‌های دولتی کمک می‌کنند.

ون دن برگ^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود که با روش پدیدارشناختی انجام شده است، نشان می‌دهند تجربیات گذشته، مانند انتقاد یا عدم حمایت، ممکن است تمایل کارمندان به ابراز صدا را شکل دهند. برای مثال، کارمندانی که نسبت به ارائه پیشنهاد پاسخ‌های تنبیهی دریافت کرده‌اند یا نادیده گرفته شده‌اند، ممکن است باورهای منفی به خود یا ترس از طردشدن پیدا کنند که این امر به سکوت به جای ابراز صدا منجر می‌شود. این مطالعه به دنبال بررسی این پویایی‌ها و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی در بخش دولتی است و راهکارهایی برای ایجاد محیطی حمایتی برای ابراز صدا پیشنهاد می‌دهد.

آشیرو^۴ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد سازمانی، صدای کارکنان و

¹ Gambarotto & Cammozzo

² Kaufmann

³ Van den Berg

⁴ Ashiru

نوآوری کارکنان»، بررسی کردند که چگونه سیستم‌های کاری با عملکرد می‌توانند هم صدای کارکنان و هم نوآوری آنان را تقویت کنند. این مطالعه با استفاده از پرسشنامه در میان کارکنان سازمان‌های تجاری تحلیل شد و نتایج آن نشان داد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه‌ای مثبت و معنادار با صدای کارکنان دارند و صدای کارکنان به نوبه خود به نوآوری بیشتر در کارکنان منجر می‌شود. یافته‌ها حاکی از این است که تقویت صدای کارکنان از طریق سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند راهبردی مؤثر برای بهبود نوآوری سازمانی و عملکرد طولانی مدت باشد.

جوزف و شتی^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش به صورت تجربی نشان دادند سکوت کارکنان و صدای کارکنان تأثیری مهم بر رفتار رهبری مخرب و فرهنگ سازمانی دارند. در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه در شرکت‌های فناوری اطلاعات، رابطه‌ای میان احساس امنیت یا ترس کارکنان، میزان بیان نگرانی‌ها و نحوه تعامل با رهبران منفی بررسی شده است که نتایج نشان داد اگر کارکنان احساس ایمنی نداشته باشند، به جای ابراز نظرات، سکوت را انتخاب می‌کنند و این سکوت به نوبه خود فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.

ادریس و محمد^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش خود نشان دادند بررسی و تحلیل دقیق پویایی‌های صدای کارمند در بخش عمومی، به ویژه از نظر سازوکارهای میانجی مانند اعتماد و فرهنگ سازمانی، می‌تواند به طراحی سیاست‌ها و سازوکارهای بهبود عملکرد در سازمان‌های دولتی کمک کند.

رنگریز و رضایی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری درگیری شغلی»، با هدف طراحی شاخصی بومی برای صدای کارمند، بر روی جامعه کارکنان دانشی شرکت کاله، و با روش پژوهش کمی، به این نتیجه دست یافتند که صدای کارمند بر درگیری شغلی تأثیر مثبت دارد. همچنین، درگیری شغلی هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق خلاقیت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

طبرسا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با استفاده از روش پژوهش کمی، نقش تعدیل‌کننده تبادل رهبر-عضو در رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی را بررسی کرده‌اند. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و غیرمدیران ستاد مرکزی بانک صادرات بودند و نتایج نشان داد بهبود روابط بین رهبران و کارکنان اثرات مثبت آوای کارکنان بر پیامدهای رضایت شغلی را تقویت می‌کند.

یزدان پناه و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی دلفی»، شامل مشارکت‌کنندگانی از اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران دولتی، به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین

¹ Joseph & Shetty

² Iddrisu & Mohammed

مؤلفه‌های آوای سازمانی شامل آوای تدافعی، آوای مطیع‌بودن و آوای نوع‌دوستانه هستند که می‌توانند به طور کلی آوای سازمانی را پیش‌بینی کنند.

محمدی فاتح و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه موردی یکی از سازمان‌های نظامی تهران)، به این نتیجه دست یافتند که چندین عامل در تسهیل آوای سازنده کارکنان مؤثر هستند که در پنج دسته کلی با عنوان عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل گروهی، عوامل فردی و عوامل محیطی دسته‌بندی شدند.

ایراندوست و کارزار (۱۴۰۳) در پژوهش خود که با روش پژوهش کمی، تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و آوای سازمانی بر سلامت سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان کردستان را بررسی کرده‌اند، به این نتیجه دست یافتند که آوای کارکنان می‌تواند سلامت سازمانی را در نمونه تحت بررسی تبیین کند و هر چقدر در سازمان آوای سازمانی بیشتر باشد، به همان اندازه سازمان از سلامت بیشتری برخوردار خواهد بود.

در مجموع، بررسی پیشینه نظری و تجربی نشان می‌دهد صدای کارکنان و سکوت سازمانی هر دو پدیده‌هایی کلیدی در تعیین کیفیت عملکرد و تصمیم‌گیری سازمانی هستند. مطالعات پیشین عمدتاً بر بخش خصوصی تمرکز داشته‌اند و در حوزه بخش دولتی و به ویژه نهادهای قضایی، پژوهش‌هایی اندک موجود هستند. این مطالعات نشان داده‌اند عوامل سازمانی، مدیریتی، گروهی و فردی در تسهیل یا محدودسازی صدای کارکنان نقش دارند و سکوت سازمانی معمولاً ناشی از ترس، بی‌اعتمادی و فقدان امنیت روانی است. پژوهش‌های پیشین همچنین نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی قوی، حمایت مدیریت، شفافیت مسیرهای ارتباطی و انگیزه‌های فردی تأثیری به‌سزا در بروز صدای کارکنان دارند و عدم توجه به این عوامل ممکن است به سکوت سازمانی و کاهش بهره‌وری منجر شود.

با وجود این پیشینه، پژوهش حاضر در چند جنبه نوآوری دارد. نخست، تمرکز آن بر دستگاه قضایی و بخش دولتی است و تجربه‌های زیسته کارکنان دادگستری را بررسی می‌کند؛ موضوعی که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دوم، برخلاف بیشتر مطالعات گذشته که کمی بوده‌اند، این پژوهش با رویکرد کیفی پدیدارشناسی تفسیری تلاش می‌کند تا لایه‌های عمیق ادراک و معنا در تجربه‌های کارکنان را واکاوی کند و مسیرهای رسمی و غیررسمی شنیده‌شدن صدا، گلوگاه‌ها و پیامدهای آن را شفاف کند. سوم، ارائه نقشه جریان صدای کارکنان به عنوان ابزاری عملی امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف مسیرهای ارتباطی را فراهم می‌کند و می‌تواند راهنمایی برای بهبود مشارکت و عملکرد سازمانی باشد.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف کاوش در تجربه‌های زیسته کارکنان دادگستری استان گیلان در زمینه بروز و شنیده شدن صدای کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، بر پایه رویکرد کیفی طراحی شد. بر اساس چارچوب پیاز پژوهش ساندرز^۱ (۲۰۱۹)، لایه‌های روش‌شناسی به صورت سیستماتیک توضیح داده می‌شوند.

فلسفه پژوهش مبتنی بر پدیدارشناسی تفسیری به سبک هایدگری^۲ است که امکان درک معنا و تجربه‌های واقعی افراد در محیط‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی را فراهم می‌کند و بر تعامل میان ادراک فردی و زمینه سازمانی تأکید دارد (Creswell & Poth, 2018; Burns & Peacock, 2019). راهبرد پژوهش کیفی انتخاب شد تا بتوان ابعاد پیچیده و چندلایه پدیده صدای کارکنان و سکوت سازمانی را بررسی کرد و انعطاف لازم برای کشف مفاهیم نوظهور را فراهم آورد.

جامعه هدف این پژوهش شامل کارکنان دادگستری استان گیلان بود که در موقعیت‌های مختلف امکان تجربه مستقیم «ابراز صدا» را دارند. انتخاب این جامعه هدف مبتنی بر دلایلی همچون ساختار بوروکراتیک دادگستری و تأثیر آن بر صدا، تنوع نقش‌ها و جایگاه‌های سازمانی و نبود پژوهش کیفی مشابه در دستگاه قضایی ایران انجام شده است.

برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر تجربه زیسته شرکت‌کنندگان استفاده شد. مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که تجربه واقعی و مرتبط با پدیده مورد مطالعه، شامل فرصت یا محدودیت در بیان نظرات خود در محیط کاری، را داشتند. در نهایت، ۱۶ نفر شامل پنج قاضی، چهار مدیر شعبه، چهار کارشناس ستادی یا منشی دفتر و سه مدیر ستادی در مصاحبه‌ها شرکت کردند. معیارهای ورود شامل فعالیت در سمت‌هایی بودند که امکان ابراز نظر رسمی یا غیررسمی را فراهم می‌کرد. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع داده‌ای ادامه یافت تا تنوع دیدگاه‌ها و تجربه‌ها در سطوح مختلف سازمان پوشش داده شود. مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. این مصاحبه‌ها امکان بررسی عمیق تجربیات و معانی شخصی شرکت‌کنندگان را فراهم می‌کنند. مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و به صورت حضوری انجام شد. تمامی گفت‌وگوها ضبط و عیناً رونویسی شدند. یادداشت‌های میدانی و بازتاب‌های پژوهشگر برای ثبت جزئیات غیرکلامی و زمینه‌ای نگهداری شدند. نسخه‌های رونویسی شده به شرکت‌کنندگان بازگردانده شدند تا صحت و کامل بودن اطلاعات تأیید شود و اعتبار و اعتمادپذیری داده‌ها افزایش یابد (Creswell & Poth, 2018).

¹ Saunders

² Heidegger

برای افزایش اعتبار و اطمینان‌پذیری داده‌ها از چارچوب لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) شامل چهار شاخص استفاده شد: (۱) اعتبار؛ از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، یادداشت‌برداری میدانی و ثبت تأملات پژوهشگر و استفاده از داده‌های چند نقش سازمانی (قاضی، مدیر، کارمند) برای ایجاد تنوع اطلاعاتی، (۲) انتقال‌پذیری؛ از طریق توضیح دقیق شرایط، نقش‌ها، سلسله‌مراتب و فرهنگ سازمانی، (۳) پایایی؛ از طریق مستندسازی کامل مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و ثبت تغییرات طی فرایند پژوهش و بازبینی آنها و (۴) تأییدپذیری؛ از طریق استفاده از بازتاب‌نگاری پژوهشگر برای جلوگیری از سوگیری و نگهداری کلیه اسناد، کدها و نسخه‌های تحلیلی.

تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد. ابتدا از حلقه هرمنوتیک گادامر^۲ برای تعامل مداوم با روایت‌های شرکت‌کنندگان و درک معانی نهفته استفاده شد. سپس از تحلیل تماتیک انعکاسی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۳ (۲۰۰۸، ۲۰۱۹) بهره گرفته شد. این مراحل شامل غرق‌شدن در داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، شناسایی الگوهای معنا، ساخت و پالایش تم‌ها و تولید گزارش تحلیلی بودند. این فرایند امکان شناسایی الگوهای تکرارشونده ابراز صدا، موانع سازمانی و تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر تجربه‌های کارکنان را فراهم کرد.

جدول ۲) مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

	خانم		آقا		کل	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
تحصیلات	۱	۶/۲۵	۱	۶/۲۵	۲	۱۲/۵
	۳	۱۸/۷۵	۸	۵۰	۱۰	۶۲/۵
	۲	۱۲/۵	۱	۶/۲۵	۴	۲۵
سابقه کار	۳	۱۸/۷۵	۲	۱۲/۱۲۵	۵	۳۱/۲۵
	۱۱-۲۰	۱۷/۷۵	۶	۳۷/۵	۹	۵۶/۲۵
	۲۱-۳۰	۶/۲۵	۱	۶/۲۵	۲	۱۲/۵
سمت سازمانی	۱	۶/۲۵	۴	۲۵	۵	۳۱/۲۵
	۱	۶/۲۵	۲	۱۲/۲۵	۳	۱۷/۷۵
	۱	۶/۲۵	۳	۱۷/۷۵	۴	۲۵
	۳	۱۷/۷۵	۱	۶/۲۵	۴	۲۵
فراوانی	۶		۱۰		۱۶	۱۰۰

^۱ Lincoln & Guba

^۲ Gadamer's Hermeneutic Circle

^۳ Braun & Clarke

یافته‌ها

تحلیل داده‌های کیفی نشان داد صدای کارکنان در دادگستری گیلان نه جریانی پیوسته از بازخورد، بلکه پدیده‌ای مشروط، گزینشی و موقعیت‌مند است. این پدیده به شدت تحت تأثیر امنیت روانی ادراک‌شده، جایگاه سازمانی و سلسله‌مراتب و سبک شنیدن مدیر مستقیم قرار دارد. تحلیل پدیدارشناختی نشان می‌دهد صدای کارکنان، محصول تعامل پیچیده میان تجربه فردی، فرهنگ سازمانی و ساختار بوروکراتیک است. سه مضمون اصلی شناسایی شدند که هسته تجربه مشارکت‌کنندگان را تشکیل می‌دهند:

مضمون ۱: محدودیت‌های فرهنگی و روانی در ابراز صدا

تحلیل نشان داد کارکنان، حتی در حضور ایده‌های عملی و راهکارهای بهبود، معمولاً از بیان نظر مستقیم خودداری می‌کنند. این خودسانسوری ریشه در سه عامل دارد:

۱. پیامدهای اداری و شغلی: کارکنان تجربه کرده‌اند که ابراز نظر ممکن است بر جابه‌جایی، ارتقای شغلی یا انتخاب به عنوان کارمند نمونه اثر منفی داشته باشد.

۲. برچسب‌گذاری اجتماعی: نگرانی از اینکه همکاران یا مدیران افراد را به عنوان معترض یا شکاک بشناسند موجب محدودیت در بیان صریح نظرات می‌شود. این عامل نشان می‌دهد صدای کارکنان نه فقط با ساختار رسمی، بلکه با هنجارهای فرهنگی و اجتماعی سازمانی تعامل دارد.

۳. بی‌اثر بودن بازخورد گذشته: تجربه‌های پیشین از شنیده‌نشدن یا بی‌تأثیر بودن پیشنهادها موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شوند و صدای آنها را به یک کنش حساب‌شده و محاسبه‌شده تبدیل می‌کنند.

تحلیل پدیدارشناختی نشان می‌دهد این سه عامل با هم فضایی محافظه‌کارانه و محدودکننده ایجاد می‌کنند که صدای کارکنان را گزینشی، موقعیت‌مند و عمدتاً واکنشی می‌کند.

نقل قول نمونه: «فقط جایی که طرفم آشنا باشه و شخصیت انتقادپذیری داشته باشه... وگرنه در کل سیستم بسته است.»

مضمون ۲: نقش سلسله‌مراتب و جایگاه سازمانی در شنیده‌شدن صدا

تحلیل نشان داد سطوح سلسله‌مراتبی و جایگاه شغلی تعیین‌کننده اصلی شنیده‌شدن صدا هستند:

- مسیر عمودی: صدای کارکنان معمولاً به دلیل فیلترهای سلسله‌مراتبی در مسیر بالا به سطح کلان نمی‌رسد. به عبارت دیگر، «چه کسی» سخن می‌گوید و «به چه کسی» منتقل می‌شود، بیش از «چه گفته می‌شود» اهمیت دارد.
- گلوگاه‌های میانی: مدیریت میانی و روابط غیررسمی نقش فیلترهای اصلی عبور صدا را دارند. کارکنان و حتی قضات تجربه کرده‌اند که پیام‌ها ثبت می‌شوند اما به تصمیم‌گیری کلان ترجمه نمی‌شوند.

- تفاوت نقش‌ها: قضات بیشتر شنیده می‌شوند و کارمندان عادی با محدودیت‌های بیشتری روبه‌رو هستند. این امر نشان‌دهنده تبعیض سلسله‌مراتبی در دریافت و اعمال بازخورد است.
- نقل قول نمونه: «مسیرهای رسمی بیشتر حالت تشریفاتی دارند و به نتیجه ملموسی نمی‌رسند... من حضوری راحت‌ترم.»
- تحلیل پدیدارشناختی نشان می‌دهد سلسله‌مراتب نه فقط مسیرهای صدا را محدود می‌کند، بلکه نوع و کیفیت صدا را نیز شکل می‌دهد: صدای گزینشی و مطیع غالب است و صدای انتقادی یا توسعه‌گرا کمتر مجال ظهور دارد.

مضمون ۳: تجربه‌های مثبت محدود و اثر انگیزشی کوتاه‌مدت

- در کنار محدودیت‌ها، تحلیل نشان داد نمونه‌هایی از شنیده‌شدن موفق صدا وجود دارند که معمولاً وابسته به مدیران مستقیم شنوا و حمایت‌گر هستند:
- این موفقیت‌ها معمولاً موضعی و جزیره‌ای هستند و اثر انگیزشی کوتاه‌مدت دارند.
 - به دلیل فقدان سازوکارهای رسمی و مستمر، این تجربه‌ها به سیاست‌ها یا تغییرات سازمانی پایدار تبدیل نمی‌شوند.
 - نقل قول نمونه: «یک ایده دادم به سرپرست مستقیمم که پذیرفته شد... حس کردم ایده‌هایم ارزش دارند.»
 - تحلیل نشان می‌دهد این تجربیات اثر محدود بر فرهنگ سازمانی دارند و بدون وجود سازوکارهای تثبیت و تعمیم، پایداری ایجاد نمی‌کنند.

نقشه جریان صدا: خاستگاه‌ها، مسیرها، گلوگاه‌ها و پیامدها

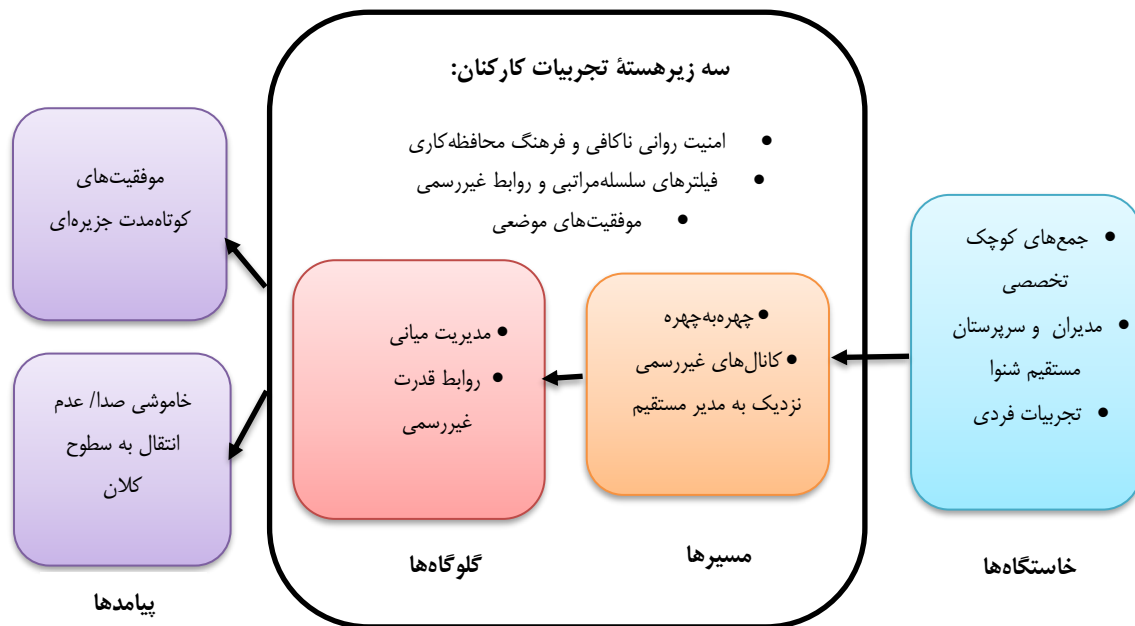
با تلفیق سه مضمون، نقشه جریان صدای کارکنان در دادگستری گیلان ترسیم شد:

- خاستگاه‌ها: گروه‌های کوچک تخصصی و روابط مستقیم با مدیر شنوا. موضوع‌های حساس یا فضاهاى رسمی بزرگ معمولاً منجر به سکوت می‌شوند.
- مسیرها: کانال‌های حضوری و غیررسمی نزدیک به مدیران مستقیم مؤثرترین مسیرها هستند؛ مسیرهای رسمی عمدتاً ثبت‌محور و کم‌اثر هستند.
- گلوگاه‌ها: مدیریت میانی و روابط غیررسمی فیلترهای اصلی عبور صدا هستند؛ نزدیکی به رأس یا توجه ویژه می‌تواند صدا را منتقل کند.
- پیامدها: صدا یا در سطح واحد به اقدام خرد تبدیل می‌شود (موفقیت جزیره‌ای) یا در مسیر کلان خاموش می‌شود.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد در محیط بوروکراتیک دادگستری:

- صدای کارکنان معمولاً واکنشی، تدافعی و محدود است.
 - صدای کنشگر، توسعه‌گرا و سیستماتیک کمتر بروز می‌یابد.
 - سه مؤلفه اصلی جریان صدا شامل امنیت روانی ناکافی و فرهنگ محافظه‌کارانه، فیلترهای سلسله‌مراتبی و روابط غیررسمی، و موفقیت‌های موضعی با اثر انگیزشی کوتاه‌مدت هستند.
- این یافته‌ها چارچوبی را فراهم می‌کند که می‌تواند مسیرهای عملی برای تقویت امنیت روانی، شفاف‌سازی مسیرهای ارتقای صدا و ایجاد حلقه‌های بازخورد سازمانی را ارائه دهد.

شکل ۱ شمای تصویری نقشه جریان صدای کارکنان دادگستری گیلان را نشان می‌دهد:



شکل ۱) شمای تصویری نقشه جریان صدای کارکنان دادگستری گیلان

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد تجربه کارکنان دادگستری استان گیلان از بروز و شنیده‌شدن صدا، نه یک فرایند پیوسته و سیستماتیک، بلکه پدیده‌ای مشروط، گزینشی و موقعیت‌مند است. این نتیجه با مطالعات قبلی در زمینه فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی (Edmondson, 2019; Detert & Burris, 2007) هم‌راستاست که نشان می‌دهند امنیت روانی، سلسله‌مراتب و روابط غیررسمی، نقشی تعیین‌کننده در امکان ابراز نظر دارند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر که نقش

تعیین‌کنندهٔ سلسله‌مراتب اداری و برداشت مدیران از کارکنان را آشکار کرد، به طور مستقیم با دیدگاه‌های اشتراسهوفر^۱ (۲۰۲۴) و نیز ان‌جی و فلدمن^۲ (۲۰۱۲) هم‌سو است که معتقد هستند برداشت مدیران و روابط قدرت غیررسمی می‌تواند اثرگذاری یا خاموشی صدا را تعیین کند.

در مجموع، سه مضمون اصلی حاصل یافته‌های این مطالعه هستند: محدودیت‌های فرهنگی و روانی در ابراز صدا، نقش سلسله‌مراتب و جایگاه سازمانی در شنیده‌شدن صدا، و تجربه‌های مثبت محدود و اثر انگیزشی کوتاه‌مدت. این مضمون‌ها نشان می‌دهند صدای کارکنان معمولاً به «صداهاى جزیره‌ای و موقعیت‌مند» تبدیل می‌شود که در سطح واحد شنیده می‌شوند اما به سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان سازمان منتقل نمی‌شوند.

مطالعهٔ حاضر همچنین نشان داد مسیرهای غیررسمی و حضوری، به ویژه ارتباط مستقیم با مدیر شنوا، بیشترین کارآمدی را در انتقال صدا دارند؛ در حالی که کانال‌های رسمی مانند سامانه‌های مکاتبات یا فرم‌های گزارش‌دهی عمدتاً کند و تشریفاتی هستند که با مطالعات وو^۳ و همکاران (۲۰۲۱) و ادریس و محمد (۲۰۲۴) قابل مقایسه است که نشان داده‌اند در سازمان‌های دولتی، ساختارهای غیررسمی و روابط اجتماعی بیشتر از سازوکارهای رسمی به تسهیل یا محدودکردن صدا منجر می‌شوند.

از سوی دیگر، نمونه‌هایی از تجربه‌های مثبت و اثرات انگیزشی کوتاه‌مدت نشان می‌دهند شخصیت شنوا و حمایت‌گر مدیر مستقیم می‌تواند زمینهٔ انگیزش و مشارکت محدود را فراهم کند. با این حال، همان‌طور که مشارکت‌کنندگان تأکید کردند، این موفقیت‌ها معمولاً جزیره‌ای هستند و با تغییر مدیر یا جابه‌جایی، اثر خود را از دست می‌دهند. این وضعیت نشان‌دهندهٔ نیاز به سازوکارهای پایدار برای تثبیت و تعمیم صدای کارکنان است.

همچنین، در بخش پیامدها، نتایج این پژوهش که موفقیت‌های موضعی و کوتاه‌مدت ناشی از شخصیت مدیر شنوا را نشان داد، با یافته‌های ون دن برگ و همکاران (۲۰۲۱) و همچنین پژوهش طبرسا و همکاران (۱۳۹۸) هم‌سو است که نشان داده‌اند تجربه‌های قبلی کارکنان در مواجهه با بی‌توجهی یا پاسخ حمایتی، بر استمرار یا خاموشی صدا تأثیر تعیین‌کننده دارند.

از نظر نوع صداها، یافته‌های این پژوهش که نشان داد صدای کارکنان بیشتر به صورت واکنشی و هشداردهنده بروز می‌یابد تا کنشگر و سازنده، با تقسیم‌بندی ادبیات کلاسیک در حوزهٔ صدای سازمانی مطابقت دارد (Morrison, 2011;)

¹ Straßhöfer

² Ng & Feldman

³ Wu

(Su et al., 2017). به بیان دیگر، در دادگستری گیلان، همانند بسیاری از سازمان‌های عمومی با ساختار بوروکراتیک، صدای واکنشی و تدافعی بیشتر شنیده می‌شود و صدای کنشگر یا توسعه‌گرا کمتر مجال بروز می‌یابد (Yan et al., 2025). در نهایت، یافته‌های این پژوهش که بر اهمیت صدای کارکنان در بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات قضایی تأکید می‌کند، با بدنه‌ای گسترده از ادبیات پژوهش هم‌راستا است. برای نمونه، پژوهش‌های کیلیتز^۱ (۲۰۱۸) و کونگ^۲ (۲۰۱۴) بر این نکته اتفاق نظر دارند که صدای کارکنان از طریق افزایش نوآوری، ارتقای پاسخ‌گویی و بهبود تصمیم‌گیری، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. این هم‌سوایی همچنین در پژوهش‌های داخلی همچون رنگریز و رضایی (۱۳۹۴) و یزدان‌پناه و همکاران (۱۴۰۰) نیز مشهود است که نشان داده‌اند صدای کارکنان در بخش دولتی می‌تواند بر خلاقیت، رضایت شغلی و درگیری شغلی اثر مثبت داشته باشد.

بنابراین، می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش نه فقط خلأ مطالعاتی در زمینه صدای کارکنان در بخش قضایی ایران را پوشش می‌دهد، بلکه هم‌راستا با ادبیات جهانی، نشان می‌دهد صدای کارکنان اگرچه می‌تواند منبع نوآوری، مسئولیت‌پذیری و بهبود عملکرد باشد، در بسترهای بوروکراتیک بدون سازوکارهای رسمی و پایدار، معمولاً به شکل جزیره‌ای و مقطعی باقی می‌ماند.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، جریان صدای کارکنان و قضات در دادگستری استان گیلان عمدتاً جزیره‌ای، موقعیت‌مند و رابطه‌محور و فاقد مسیر سیستماتیک و ضابطه‌مند است. بر اساس تحلیل مضمون‌ها و چارچوب خاستگاه‌ها، مسیرها، گلوگاه‌ها و پیامد صدا، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند. همچنین، نقشه‌راه پیشنهادی برای جریان صدای کارکنان در دادگستری استان گیلان در شکل ۱ ارائه شده است.

پیشنهادهای عملیاتی

با توجه به یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای از اقدامات عملیاتی برای بهبود جریان صدای کارکنان و کاهش سکوت سازمانی در دادگستری استان گیلان پیشنهاد می‌شود. نخست، تقویت امنیت روانی کارکنان اهمیتی ویژه دارد. ایجاد فضایی امن و حمایت‌گر که در آن، کارکنان احساس کنند بیان دیدگاه‌های خود پیامد منفی یا برچسب‌گذاری اجتماعی به دنبال ندارد، می‌تواند انگیزه و مشارکت آنان را افزایش دهد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و سرپرستان در

¹ Keilitz

² Kong

زمینه شنیدن فعال و ارائه بازخورد حمایتی، مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای ایجاد محیطی باز و مشارکتی را تقویت خواهد کرد.

بهبود مسیرهای انتقال صدا دومین اقدام مهم است. طراحی و اجرای کانال‌های رسمی شفاف برای ثبت، پیگیری و بازخورد پیشنهادها و انتقادهای کارکنان، همراه با برگزاری حلقه‌های بازخورد منظم و مستمر، اطمینان می‌دهد که صداها به سطوح تصمیم‌گیری کلان سازمان برسند و فرصت‌های بهبود از دست نروند.

تثبیت موفقیت‌های موضعی در سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نیز اهمیت دارد. ثبت، تحلیل و تعمیم تجربه‌های موفق واحدهای کوچک به سطح کلان می‌تواند اثر انگیزشی پایدار ایجاد و جریان صدا را نهادینه کند. ایجاد نظام‌های تشویقی و انگیزشی برای مشارکت فعال کارکنان نیز باعث تثبیت فرهنگ سازمانی مشارکتی خواهد شد.

در نهایت، توسعه برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای سازمانی از دیگر اقدامات کلیدی است. طراحی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، ابراز نظر و فرهنگ مشارکت، همراه با ایجاد نظام مربی‌گری برای انتقال تجربه‌های موفق، می‌تواند صدای کارکنان را در سطح سازمان تثبیت کند و بهبود عملکرد و رضایت شغلی را به دنبال داشته باشد.

این مجموعه اقدامات، با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌تواند زمینه‌ساز جریان منسجم و سیستماتیک صدا در نهادهای دولتی و به ویژه دستگاه قضایی باشد و نقشی مهم در ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی و کارایی سازمانی ایفا کند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. بررسی مقایسه‌ای ساختارهای سازمانی بوروکراتیک و غیربوروکراتیک در بخش عمومی و خصوصی و تأثیر آن بر صدای کارکنان.
۲. انجام پژوهش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) برای سنجش رابطه بین صدای کارکنان و عملکرد سازمانی در کوتاه‌مدت و بلندمدت.
۳. بررسی نقش عوامل فردی و روان‌شناختی مانند اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری، سبک ارتباطی و تجربه‌های گذشته کارکنان در بروز و اثرگذاری صدا.
۴. تحلیل مسیرهای رسمی و غیررسمی صدای کارکنان و شناسایی گلوگاه‌ها و ایستگاه‌های توقف صدا.
۵. مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ادراک عدالت سازمانی بر بروز و تثبیت صدای کارکنان.
۶. طراحی، اجرا و ارزیابی مداخلات سازمانی برای تقویت صدای کارکنان و انتقال موفقیت‌های جزیره‌ای به

سیاست‌های کلان سازمانی در سطوح مختلف سازمانی (Akbari et al., 2022).

سپاسگزاری

از تمامی افرادی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانده‌اند کمال قدردانی را داریم.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. ایراندوست، مرتضی، و کارزار جدی‌وند، رضا (۱۴۰۳). واکاوی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی (مطالعه موردی: شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی). *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۸(۹۲)، ۲۹۹-۳۱۷. <https://www.magiran.com/p2739022>
۲. رنگریز، حسن، و رضایی، سعید (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد کارکنان با میانجی‌گری درگیری شغلی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۳)، ۸۳۳-۸۵۶. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2015.54741>
۳. رمضانیان فهندری، هادی، هادی زاده اصفهانی، زهرا، و کریمیان، محمد وزین (۱۴۰۱). رابطه سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری با نقش میانجی نظارت مدیریتی در دادگستری شهرستان تهران. *دیدگاه‌های حقوق قضایی*، ۲۷(۹۷)، ۲۳۳-۲۵۸. <https://doi.org/10.22034/jlvi.2023.703713>
۴. شهریار، هاشم، روستا، علیرضا، کاشفی نیشابوری، محمدرضا، و آسایش، فرزاد (۱۴۰۳). ارزیابی عوامل استراتژیک موثر بر سیاست‌های حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: قوه قضاییه). *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۴(۵۰)، ۱۲۶-۱۴۵. <https://doi.org/10.22034/sspp.2024.2021598.3548>
۵. طبرسا، غلامعلی، رضاییان، علی، و فلکی، پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر-عضو. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۴)، ۶۶۱-۶۸۱. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2019.286882.2607>
۶. محمدی فاتح، اصغر، حسینی، سید حسن، و ناد، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی در شهر تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۹۵-۱۱۸. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.134043>
۷. یزدان پناه، احمدعلی، احسانی، امیر، و خاقانی، عین‌الله (۱۴۰۰). طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲(۴۶)، ۷۱-۸۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1400.12.46.5.1>

References

1. Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2022). The impact of transformational leadership on CWBs: the moderating effect of management level in a developing country. *Transnational Corporations Review*, 15(2), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.tncr.2023.09.004>

2. Ashiru, J.A., Erdil, G.E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1). <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0039>
3. Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
4. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
5. Burns, R., & Peacock, A. (2019). *Understanding research methodologies for educational leadership and management*. Routledge.
6. Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th Ed.). SAGE Publications.
7. Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behaviors and employee voice: The impact of transformational leadership on employees' willingness to speak up. *Organization Science*, 18(2), 171–188. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
8. Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
9. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and voice in public organizations. *Public Administration Review*, 75(1), 85–95. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
10. Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166–179. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166>
11. Guarin, A.D., Townsend, K., Wilkinson, A., & Edwards, M. (2025). Time to voice? A review and agenda for longitudinal employee voice research. *Human Resource Management Review*, 35, 101059. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101059>
12. Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
13. Irandoost, M., & Karzar Jektivand, R. (2024). An exploration of the impact of organizational culture on organizational silence and voice (Case study: East Azerbaijan Water and Wastewater Company). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 299–317. <https://www.magiran.com/p2739022>. (In Persian)
14. Javed, B., Fatima, T., Khan, A.K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769-782. <https://doi.org/10.1002/jocb.487>

15. 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*. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
16. Kaufmann, D., Mehrez, G., & Gurgur, T. (2019). Voice or public sector management? An empirical investigation of determinants of public sector performance based on a survey of public officials. *Journal of Applied Economics*, 22(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2019.1627718>
17. Kazho, S.A., & Atan, T. (2022). Public sector downsizing and public sector performance: Findings from a content analysis. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052989>
18. Kong, A.B.J. (2014). *Effects of organizational change on performance of the Kenyan judiciary: A case study of Milimani Law Courts* [Doctoral dissertation]. Kabarak University.
19. Keilitz, I. (2018). Judicial leadership and performance. In M. D. Kroger (Ed.), *Encyclopedia of criminology and criminal justice* (pp. 2707–2716). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5690-2_42
20. Kim, T., & Cho, W. (2024). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0734371X231190327>
21. Liang, J., Farh, C.I., & Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
22. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
23. Marsden, D. (2007). *Individual employee voice: Renegotiation and performance management in public services*. [Working paper]. London School of Economics, LSE Research Online.
24. Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
25. Mohammadi Fateh, A., Hosseini, S.H., & Nadi, H.R. (2021). Identifying factors affecting the constructive voice of employees in Iranian government organizations (Case study: A military organization in Tehran). *Human Resources Studies*, 11(2), 95-118. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.134043> (In Persian)
26. Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
27. Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Compass*, 5(5), 372–386. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

28. Morrison, E.W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
29. Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Toward an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
30. Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
31. Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8). <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008>
32. Rangriz, H., & Rezaee, S. (2015). Evaluating the influence of employee voice on employees' performance and creativity through the mediating role of job engagement. *Organizational Culture Management*, 13(3), 833-856. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2015.54741> (In Persian)
33. Ramazanian Fahandari, H., Hadizadeh Esfahani, Z., & Karimian, M.V. (2023). The relationship between organizational silence and career plateau among office staff with the mediating role of managerial supervision in tehran province justice. *The Quarterly Journal of Judicial Law Views*, 27(97), 233-258. <https://doi.org/10.22034/jlvi.2023.703713> (In Persian)
34. Saunders, M. (2019). *Research methods for business students* (8th Ed.). Pearson Education.
35. Shahriari, H., Rousta, A., Kashefi Neyshabouri, M.R., & Asayesh, F. (2024). Evaluation of strategic factors affecting employee retention policies in government organizations (Case study: Judiciary). *Strategic Studies of Public Policy*, 14(50), 126-145. <https://doi.org/10.22034/sspp.2024.2021598.3548> (In Persian)
36. Straßhöfer, B. (2024). How employee voice influences supervisors' performance ratings: The role of supervisors' implicit followership theories. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift für Personalforschung*, 39(7), 101-120. <https://doi.org/10.1177/23970022241280878>
37. Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal. *Sustainability*, 9(10), 1829. <https://doi.org/10.3390/su9101829>
38. Stumpf, R. (2025). The impact of voice quality on supervisor evaluations: An experimental approach. *Journal of Management Research*, 47(1), 88–104. <https://doi.org/10.1177/23970022241231540>
39. Tabarsa, G.A., Rezaian, A., & Falaki, P. (2019). Studying the relationship between voice of employees and organizational consequences: The moderating role of leader member exchange (LMX). *Journal of Public Administration*, 11(4), 661-681. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2019.286882.2607> (In Persian)

40. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
41. Um-e-Rubbab, S. M. M. R. N. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLoS One*, 15(9), e0238451. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238451>
42. van den Berg, D., Tolmeijer, E., Jongeneel, P., Staring, A.B.P., Palstra, J., van der Gaag, M., & Hardy, A. (2021). Voice phenomenology as a mirror of the past. *Psychological Medicine*, 51, 2007–2017. <https://doi.org/10.1017/S0033291721004955>
43. Wu, F., Dixon-Woods, M., Aveling, E.-L., Campbell, A., Willars, J., Tarrant, C., ..., & Martin, G.P. (2021). The role of the informal and formal organisation in voice about concerns in healthcare: A qualitative interview study. *Social Science & Medicine*, 280, 114050. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114050>
44. Xu, Z., Gu, Y., Wang, H., & Liu, L. (2024). Servant leadership and employee voice behavior: The role of employee work reflection and employee proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 15, 1421412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1421412>
45. Yan, M., Shi, Z., Zhou, A., et al. (2025). Analysis and interpretation of organizational silence behavior of male nurses from the perspective of phenomenology. *BMC Nurs*, 24, 864. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03519-6>
46. YazdanPanah, A.A., Ehsani, A., & Khaghani, I. (2021). Designing an organizational phonetic model in government organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(46), 71-85. <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1400.12.46.5.1> (In Persian)