



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

# شبکه های اجتماعی و صدای کارمند: تاثیر موقعیت های شبکه اجتماعی رهبران

## تیم و اعضای تیم بر روی صدای کارمند

### چکیده

ما به بررسی نقش موقعیت های شبکه اجتماعی رهبران تیم و کارکنان، که یک دسته از متغیر هایی هستند که هنوز کم تر مورد مطالعه قرار گرفته اند، در تاثیر گذاری بر رفتار های صدای کارمندان می پردازیم. با استفاده از داده های چند سطحی و چند منبعی حاصل از 185 کارمند در 43 تیم و رهبران تیمی آن ها، پی برده شد که کارکنانی که موقعیت های مهم در شبکه گردش کار رسمی در تیم دارند، تمایل بیشتری برای ابراز ایده ها و ارائه پیشنهادات دارند. این رابطه زمانی تضعیف می شود که آن ها برای شبکه اجتناب تیم اهمیت داشته باشند. علاوه بر موقعیت کارکنان در شبکه، موقعیت رهبران تیم در این شبکه های غیر رسمی نیز در توصیف روابط صدا-مرکزیت گردش کار، نقش مهمی ایفا می کنند. به خصوص رابطه مثبت بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها زمانی تقویت می شود که رهبران تیم آن ها موقعیت های مهم را در شبکه دوستی اشغال کند، با این حال زمانی تضعیف می شود که آن ها برای شبکه اجتناب در تیم اهمیت داشته باشند. پیامد های مربوطه به تئوری و عمل نیز مورد بحث قرار می گیرند.

**کلید واژه ها:** صدا، شبکه های اجتماعی، رهبری

### 1-مقدمه

صدای کارمند- که بیان ایده ها، دغدغه ها و نظرات چالش بر انگیز ولی سازنده در مورد مسائل مربوط به کار است (دترت و باریس 2007، تانگیرالا و رامانوجام 2008، وان دین و لی پاین 1998، وایتینگ، ماینز، پادوسکوف و پادوسکوف 2012) به طور روز افزونی به عنوان یک عامل مهم موثر بر عملکرد و رفاه سازمانی در نظر گرفته شده است (ادماندسون 2003، موریسون و میلکین 2000). تحقیقات قبلی در راستای درک این پدیده، نشان داده اند که صدای کارمندان تحت تاثیر یک سری عوامل از جمله ویژگی های شخصی کارکنان (گران، کیم، وانگ 2010، لی پاین و وان دین 2001)، ادراکات در مورد سازمان (فولر و همکاران 2006، لیانگ، فاره و فاره 2012،

تانگیرلا و رامانوجام (2008) و رفتار های رهبران ( دترت و باریس 2007، لیو، زو و یانگ 2010، تانگیرلا و رامانوجام 2012) است.

اگرچه این تحقیقات قبلی پیشرفت های چشمگیری را داشته اند، یک زمینه مهم که تا حدودی کشف نشده باقی مانده است، مربوط به " اثرات همکاران و ارتباط با همکاران بر روی تصمیم گیری برای مشارکت در صدا می باشد) موریسون (2014). صدای کارمند ذاتا، وضعیت فعلی را به چالش کشانده و به نیاز های مربوط به تغییر و بهبود فرایند ها روش های سایر اعضای تیم یا رهبران تیم اشاره داشته و می توانند بر کار سایرین اثر داشته باشد. در نتیجه، صحبت کردن ر مورد دغدغه ها و ایده ها خطرات قابل توجهی را برای کارمندان به بار می آورد (میلیکن، موریسون و هاولین 2003، وان دین و لی پاین 1998). مگر این که آن ها دارای ارتباطات حمایتی با سایر همکاران و رهبران باشند و بدانند که صحبت کردن در مورد ایده ها و نظرات از نظر آن ها مهم است. از این روی، مطالعه صدای کارکنان در مورد درک شیوه تاثیر عوامل اجتماعی و رابطه ای در محیط کار بر روی رفتار ها کاملا ناقص است.

برای پر کردن این خلاء، مقاله حاضر از چارچوب شبکه اجتماعی و رابطه ای در بررسی چگونگی تاثیر روابط رسمی و غیر رسمی رهبران و کارکنان در محیط کار بر صدای کارکنان استفاده می کند. در مقایسه با بیشتر تحقیقات دیگر در علوم اجتماعی که افراد را به عنوان یک نهاد مستقل در نظر می گیرد ( و بر صفات فرد نظیر صفات شخصیتی تاکید دارد)، تئوری شبکه بیان می دارد که رفتار فردی ( نظیر صدا) را می توان به بهترین شکل با دیدگاه رابطه ای درک کرد ( یعنی مطالعه ماهیت روابط متقابل فردی و موقعیت های ساختاری در شبکه این روابط، بورگاتی ، براس و هاگلین 2014).

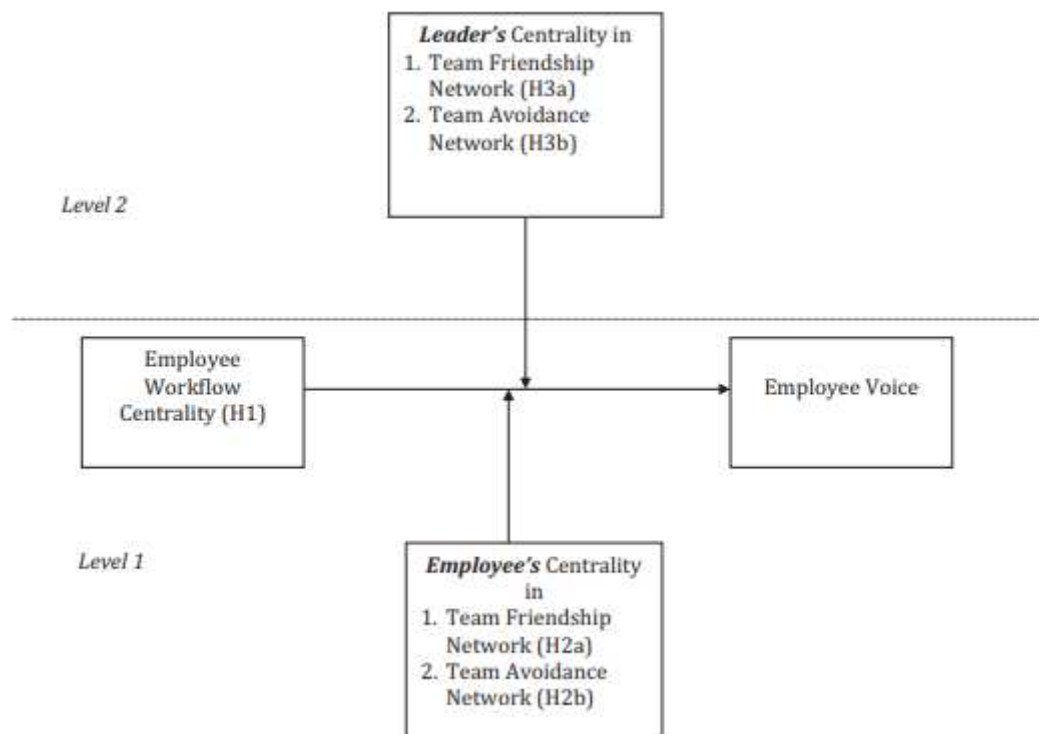
دلیل این است که روابط اجتماعی به هم پیوسته، محیط فرد را با محدود کردن یا آرایه دسترسی به منابع اجتماعی وسایرین که معمولا توزیع غیر مساوی در سیستم اجتماعی دارند شکل می دهند و این که فراتر از اثرات ویژگیهای فردی آن ها نظیر تمایلات می باشند ( بورگاتی و همکاران 2014، لین 1982، ولمن 1988). برای مثال شناسایی کار گروهی کارکنان، که یک ویژگی فردی است، برای صدای کارمندان مهم است. با این حال، صرف نظر از سطوح شناسایی، کارمندی که فاقد دوستان زیاد در بین تیم است، ممکن است در به چالش کشیدن وضعیت فعلی یا مطرح کردن دغدغه های خود محدودیت داشته باشد زیرا او احساس می کند که اعضای دیگر تیم برای ایده های

او اعتباری قابل نمی باشند و از او حمایت نمی کنند. از این روی مطالعه اثرات موقعیت های کارمندان در شبکه های رابطه رسمی و غیر رسمی با همکاران، موجب افزایش غنا و پیچیدگی درک ما از صدای کارمندان از حیث مطرح کردن فرصت ها و محدودیت ها فراتر از ویژگی های فردی و رفتار های رهبران می شود.

در بررسی اثرات این روابط محیط کاری، ما ابتدا به بررسی این می پردازیم که چگونه موقعیت مهم کارمندان در شبکه گردش کار رسمی که آن ها را در معرض ابعاد متنوع شیوه های کاری تیم قرار می دهد، مربوط به صدای آن هاست (ونکاتارامانی و تانگیرالا 2010). با این حال، داشتن نقش مرکزی در شبکه گردش کار ممکن است کافی نباشد مگر این که این ایده ها توسط تیم ها مورد اقبال قرار گیرد. بر اساس گفته موریسون (2014)، می توانیم فراتر از اثرات متقابل و تعاملات گام براشته و به بررسی این می پردازیم که چگونه موقعیت کارکنان در گردش کار با موقعیت های دیگر در شبکه های اجتماعی مثبت و منفی غیر رسمی در تیم ارتباط دارد (برای مثال شبکه های دوستی و اجتنابی). در انجام این کار، ما از تئوری منابع اجتماعی به عنوان چارچوب نظری اصلی استفاده می کنیم. تئوری منابع اجتماعی بیان می دارد که علاوه بر منابع اطلاعاتی، روابط شبکه ای به منابع اجتماعی نظیر پشتیبانی، اعتبار از نظر دیگران داشته و اطلاعاتی را در مورد اهمیت رفتار های خاص ارائه می کند. در همین راستا، ما بر شبکه های اجتناب و دوستی تاکید داریم زیرا هر شکل از زیرساخت سازمان دسترسی کارکنان را به منابع اجتماعی مهم فراتر از ساختار کار رسمی فراهم می کند (براس، کالکاویتز کرو و تسای 2004، چائو، اینگرام و موریس 2008، لابیانس و براس 2006، ونکاترامی و دلای 2007). این ها عوامل بحرانی موثر بر صدای کارمندان هستند. به علاوه، با توجه به نقش مهم رهبران در تسهیل صدای کارمندان و تحقیقات اخیر که حاکی از مزیت های رهبران در شبکه های اجتماعی رسمی هستند (مهرا، دیکسون، براس، رابرتسون 2006، ریشتر و کلارک 2014)، ما به بررسی این می پردازیم که چگونه موقعیت های رهبران در شبکه های دوستی و اجتناب بر رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها فراتر از اثرات موقعیت کارکنان در شبکه تاثیر می گذارند. شکل 1 مدل نظری را نشان می دهد.

دیدگاه شبکه رابطه ای در این مطالعه، اطلاعات مهم و منحصر به فردی در خصوص منابع صدای کارکنان فراتر از تحقیقات گذشته است. اولاً، همان طور که در بالا گفته شد، دیدگاه رابطه ای نشان دهنده این حقیقت است که صدا یک رفتار ایزوله می باشد که ناشی از صفات فردی است با این حال تحت تاثیر ساختار اجتماعی به هم پیوسته

روابط دیگر قرار داد. هم چنین، این دیدگاه نشان می دهد که چگونه تغییرات در دسترسی به منابع مادر از طریق شبکه های اجتماعی می تواند فرصت ها و محدودیت هایی فراتر از اثرات ویژگی های فردی در تاثیر گذاری بر رفتار ها ارایه کند (ولمن 1988).



شکل 1 - مدل مفهومی

دوما، و از همه مهم تر، استفاده از دیدگاه های رابطه ای حاکی از اهمیت مکانیسم های اجتماعی خاصی است که نشان دهنده صدای کارکنان است که توجه کمی در مطالعات گذشته به خود جلب کرده است. برای مثال، تئوری منابع اجتماعی (لین 2001) بیان می دارد که روابط اجتماعی، اطلاعاتی را در خصوص اهمیت صدا در شرایط خاص ارایه می کند به طور مشابه، موقعیت های شبکه مرکزی بر شناخت فرد به عنوان عضوی از تیم و نیز پشتیبانی عموم از ایده ها و نیز ادعا های او تاثیر دارند. به علاوه، روابط اجتماعی اطلاعاتی را در خصوص اعتبار اجتماعی کارکنان در نزد رهبران و سایر موقعیت های سازمانی ارایه می کند (لین 2001). و این در دسترسی به منابع اضافی در پشتیبانی از پیشنهادات آن ها مهم بوده و موجب افزایش رفتار های صدایی آن ها می شود. علاوه بر موقعیت های کارکنان در شبکه، جایگاه رهبران تیم در شبکه های غیر رسمی، سیگنالی در خصوص برجستگی تفاوت های قدرت بین رهبران و اعضا می باشد و نشان می دهد که آیا رهبران از صدای آن ها پشتیبانی می کنند و این که آیا قادر به جمع اوری پشتیبانی جمعی در پیشبرد ایده ها است یا خیر. استفاده از این دیدگاه رابطه ای

در مطالعه صدای کارکنان می تواند اطلاعات زیادی در اختیار بگذارد. در نهایت، این تحقیق با بررسی اثرات تعاملی موقعیت کارکنان و رهبران در شبکه به غنای تحقیقات کمک می کند (ومکاترمانی، گرین و اشنایدر 2010).

## 2- تئوری و فرضیات

### 2-1 شبکه های اجتماعی و صدای کارمند

یک شبکه اجتماعی مجموعه ای از بازیگران و مجموعه ای از روابط متصل کننده آن هاست (اسکات 2000). اگرچه انواع مختلف روابط دو سویه بین سازمان ها وجود دارد، دو زیر مجموعه گسترده از این روابط از اهمیت ویژه ای در پیش بینی بسیاری از برایندهای سازمانی برخوردار هستند (براس 1992، ایبرا و اندریوز 1993). مقاله حاضر از چارچوب شبکه اجتماعی و رابطه ای در بررسی چگونگی تاثیر روابط رسمی و غیر رسمی رهبران و کارکنان در محیط کار بر صدای کارکنان استفاده می کند. در مقایسه با بیشتر تحقیقات دیگر در علوم اجتماعی که افراد را به عنوان یک نهاد مستقل در نظر می گیرد (و بر صفات فرد نظیر صفات شخصیتی تاکید دارد)، تئوری شبکه بیان می دارد که رفتار فردی (نظیر صدا) را می توان به بهترین شکل با دیدگاه رابطه ای درک کرد

### 2-1-1 اهمیت کارکنان در شبکه گردش کار

مقالات اخیر در خصوص صدای کارمند نشان می دهد که تحقیقات موجود به طور تجربی به بررسی مواجهه کارکنان به بخش های مختلف فرایند های کار تیمی و انواع مختلف مسائل کاری می پردازند (موریسون 2014، ونکارامی و تانگیرلا 2010). در این رابطه، موقعیت های ساختاری کارکنان در شبکه اثرات متقابل جریان کار در تیم چنین وضعیتی را نشان می دهند. بدون وجود این افراد مهم، کارکنان مربوط به بخش های مختلف تیمی ارتباط خود را از دست می دهند. به عبارت دیگر این کارکنان به عنوان مراکز بحرانی در انتقال منابع مربوط به کار از یک بخش تیمی به بخش دیگر و تسهیل عملیات تیم محسوب می شوند (وازرمن و فاست 1994). در روند این تعاملات ارتباط با افرادی که مستقیماً با یک دیگر تعامل ندارند، سازمان دعی شده است و این افراد در معرض اطلاعات قرار می گیرند. به علاوه این کارکنان یک درک یک پارچه را در خصوص مسائل کاری توسعه می دهند زیرا به این مسائل از دیدگاه های اعضای مختلف تیم نگاه می کنند (براس 1984). از این روی این افراد در موقعیت های جریان کاری مرکزی موقعیت خوبی برای بررسی مسائل داشته و در عین حال قادر به شناسایی راه حل ها و

فرصت های بهبود فرایند های موجود و نیز محدودیت ها در پیاده سازی آن ها هستند (بالدوین، بدول و جانسون 1997).

فرضیه 1: مرکزیت کارکنان در شبکه گردش کاری در تیم ارتباط مثبت با فراوانی رفتارهای صدای آن ها دارد.

## 2-2 نقش روابط شبکه غیر رسمی کارکنان

اگرچه روابط مربوط به کار موجب تسهیل مواجهه با مشکلات کاری می شود، با این حال منعکس کننده سلسله مراتب رسمی موجود و توزیعات کاری می باشند. از این روی، موقعیت افراد در شبکه های گردش کار برای رفتار های صدا کافی نیست (گیبون 2004، سیاس و گاهیل 1998). برای مثال به چالش کشیدن مسائل با فرایند های تیمی خاص ممکن است بر سایر مسئولیت های اعضا و نقش آن ها تاثیر بگذارد که می تواند ریسکی باشد مگر این که فرد احساس کند که این مسائل توسط سایرین حمایت می شود. در این راستا، موقعیت های کارکنان در دوستی غیر رسمی و شبکه های اجتناب در تیم موجب تسهیل یا باز دارندگی اثرات موقعیت های شبکه گردش کار بر روی صدا می شود.

## 2-2-1 مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی تیم

دوستی یک ساختار گسترده ای است که عناصر دوست داشتن، اعتماد و نزدیکی را در بر می گیرد (گیبون و الک 2003، کیلدوف و براس 2010) که از ویژگی های مهم روابط غیر رسمی کارکنان در سر کار می باشد (براس، 1984). مرکزیت در شبکه دوستی در تیم نشان دهنده این است که تا چه حدی یک کارمند کانونی توسط سایر اعضای تیم به صورت دوست در نظر گرفته می شود (بل 2005). این موجب تقویت رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدا به دلایل مختلف می شود. اولاً، مرکزیت در سیگنال های شبکه دوستی برای کارکنانی هستند که آن ها به صورت اعضای تیم در نظر گرفته شده و ایده های آن ها شنیده شده و عملی می شود. دوماً، اثرات متقابل باز با دوستان به کارکنان در رسیدن به علایم اجتماعی و سیگنال ها در خصوص مناسبت صدا کمک می کند. تئوری منابع اجتماعی بیان می دارد که علاوه بر منابع اطلاعاتی، روابط شبکه ای به منابع اجتماعی نظیر پشتیبانی، اعتبار از نظر دیگران داشته و اطلاعاتی را در مورد اهمیت رفتار های خاص ارائه می کند. در همین راستا، ما بر شبکه های اجتناب و دوستی تاکید داریم زیرا هر شکل از زیرساخت سازمان دسترسی کارکنان را به منابع اجتماعی مهم فراتر از ساختار کار رسمی فراهم می کند.

فرضیه 2 الف: مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی تیم یک عامل واسطه ای برای رابطه مثبت بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها است به طوری که رابطه زمانی قوی تر می شود که مرکزیت شبکه دوستی بالاتر باشد.

## 2-2-2 مرکزیت کارکنان در شبکه اجتناب از تیم

روابط منفی نظیر روابط اجتناب، با تنفر و اجتناب از یک فرد مشخص می شوند. اگرچه این روابط کم تر از روابط مثبت هستند، با این حال یکی از مسئولیت های مهم کارکنان بوده و بر رفتار اختیاری نظیر صدا اثر دارد (ونکارتامی و دلیال 2007). پیشنهاد ما این است که مرکزیت کارکنان در شبکه روابط منفی در تیم موجب تضعیف اثرات مرکزیت گردش کار بر روی صدا می شود. تحقیقات قبلی نشان داده اند که مرکزیت فرد در شبکه با پذیرش پایین تر و تایید کم تر از اعضای تیم ارتباط دارد و این به نوبه خود موجب کاهش تعلق سازمانی می شود (ونکاتارامانی و همکاران 2014). از این روی حتی زمانی که کارکنان نقش محوری در شبکه گردش کار دارند، آن دسته از افرادی که مورد تنفر سایر اعضای تیم هستند بعید است که پیشنهادات خود را به منظور بهبود عملکرد تیم ارایه کنند. دوما، روابط منفی اغلب موجب می شود تا سایر اعضا به هر گونه اختلاف با فرد مورد نظر جنبه شخصی بدهند در تلاش هایی برای ضربه زدن به او به صورت اشکارا و نهان مشارکت به عمل آورند (پاندی، 1967، پرویت و رابین 1986). بنا بر این افرادی که توسط سایر اعضای تیم مورد تنفر شدید قرار می گیرند، علایم اجتماعی قوی را دریافت می کنند که آن ها را از ابراز ایده هایشان منع می کند. سوما، روابط منفی با اعضای تیم می تواند اثر منفی بر روی شناخت و پذیرش فرد به عنوان عضو مشروع تیم داشته و به نوبه خود منجر به امتناع سایر افراد برای تایید ایده های او می گردد (لین 2001). در نهایت، همان طور که تحقیقات بر روی مسئولیت های اجتماعی روابط منفی نشان می دهد، مرکزیت در شبکه منفی سیگنال هایی در خصوص عدم اعتبار اجتماعی افراد در تیم برای رهبران و سایر مسئولان ارایه می کند (لین 2001) و که در دسترسی به منابع در راستای پیشبرد ایده ها لازم هستند (پازاکتات، استلیچ و ویتک 2011). از این روی حتی زمانی که این کارکنان مرکزی ممکن است نقش مفیدی داشته باشند، بعید است که صدای خود را به گوش مدیران برسانند.

فرضیه 2 ب: مرکزیت کارکنان در شبکه اجتناب تیمی یک عامل واسطه ای در رابطه مثبت بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن هاست به طوری که رابطه زمانی تضعیف می شود که مرکزیت شبکه اجتناب بالاتر باشد.

## 2-3 نقش روابط شبکه غیر رسمی رهبران در تیم



اگرچه یک دیدگاه رسی برای بررسی روابط بین فردی کارکنان در خصوص صدا مهم است، با این حال در بررسی روابط بین فردی اعضای تیم که اجزای جدا نشدنی بافت اجتماعی تیم هستند و در شکل دهی به جو و برابند های تیم مهم می باشند نقص دارد. مطابق با تحقیقات اخیر که مزیت های مختلف مربوط به جایگاه رهبران را در شبکه های اجتماعی غیر رسمی تیم ثبت کرده اند (بالکوندی، بارسنس و میشل 2009، بالکوندی و هاریسون 2006، مهرا و همکاران 2006)، پیشنهاد ما این است که موقعیت رهبران در شبکه تیمی به صورت شرایط مرزی در نظر گرفته شود که یا موجب تسهیل یا موجب محدود شدن اثر مرکزیت شبکه گردش کار کارکنان بر روی صدای کارکنان می شود. اگرچه موقعیت خود کارکنان می تواند امکان دسترسی به منابع اجتماعی را بدهد، رهبران به واسطه نقش خود به عنوان رییس رسمی تیم، دارای قدرت مشروع قانونی در تعیین این هستند که آیا صدای کارکنان بایستی مورد مجازات واقع شود و یا این که منابعی برای پیشنهادات آن ها تخصیص داده شود. در این رابطه، وقتی که رهبر رسمی جایگاه های غیر رسمی مهمی را اشغال می کند، این به رهبران در جمع اوری موثر منابع در تیم و نیز افزایش پشتیبانی گروهی در پیاده سازی ایده های جدید کمک می کند.

### **2-3-1 مرکزیت رهبران در شبکه دوستی تیم**

جایگاه مرکزی رهبران در شبکه دوستی تیم موجب تسهیل رابطه مثبت بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها به دلایل مختلف می شود. اولاً، اگرچه رهبران رسمی نقش مهمی در تامین منابع سازمانی برای مسائل مطرح شده و تشویق کارکنان به ارایه نظرات ایفامی کند (دترت و باریس 2007)، کارکنان اغلب در ارایه ایده های خود در به چالش کشیدن وضعیت فعلی به دلیل تفاوت های رسمی جایگاهی بین آن ها و مدیر مشکل دارند (کیش-گچارت، دترت، تروینو و ادمنسون 2009). در این راستا، وقتی رهبران در یک شبکه دوستی غیر رسمی در تیم به واسطه دوستی با اعضای تیم باشند، این یک علامتی برای کارکنان مبنی بر این است که تفاوت قدرت بین کارکنان و رهبران اهمیت کم تری دارد و به این ترتیب افرادی را که در مرکز شبکه گردش کار قرار دارند را تشویق به ابراز صدای خود می کند. دوماً، موفقیت ایده های مربوط به تغییر فرایند های کاری موجود زمانی بیشتر است که این تغییرات به طور اختیاری پذیرفته شوند تا این که به کارکنان تحمیل شوند (هرالد فدور، گلا دول و لیو 2008). در چنین شرایطی، یک رهبر رسمی که در راس شبکه دوستی تیم قرار دارد، می تواند در متقاعد کردن سایر اعضای تیم برای پذیرش تغییرات و یا مشارکت در اقدامات جمعی موفق تر باشد (کارکهارت 1992) این

موجب افزایش ادراک کارکنانی می شود که در شبکه گردش کار اهمیت دارند و صدای آن ها موثر است. سوما، رهبران نقش مهمی در ارتباط زیردستان با مدیران سطح عالی و ایجاد روابط منابع سازمانی در سلسله مراتب ایفا می کنند(گائن، داتسکو و مینامی 1972، لیکرت 1961).وقتی که این رهبران موقعیت های محوری را در شبکه دوستی اشغال می کنند، آن ها نگرانی ها، ارزش ها، انگیزه هایکارکنان را بهتر درک کرده و از این روی به عنوان اسپانسر های فعال و موثر ایده های کارکنان به سایر مسئولان سازمانی در تامین منابع و پشتیبانی اضافی عمل می کنند(لامرتز 2006). وقتی که کارکنانی که در مرکز شبکه گردش کار قرار دارند و در شبکه دوستی نیز نقش محوری ایفا می کنند، تمایل بیشتری برای ابراز صدا دارند.

فرض 3 الف: مرکزیت رهبران در شبکه دوستی تیم یک عامل واسطه ای در خصوص رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدا است به طوری که رابطه مثبت زمانی قوی تر خواهد بود که مرکزیت رهبران در شبکه دوستی بالاتر باشد.

## 2-3-2 مرکزیت رهبران در شبکه اجتناب تیمی

پیشنهاد ما این است که مرکزیت رهبران در شبکه منفی تیم موجب تضعیف اثرات مرکزیت گردش کارکنان بر روی صدا می شود. اغلب اوقات، رهبران افرادی هستند که روش ها و شیوه هایی را در تیم تصویب می کنند و از این روی یک حس مسئولیت و مالکیت را در قبال آن ها دارند(دترت و باریس 2007). تحقیقات قبلی نشان داده است که رهبران ممکن است با اطلاعاتی که قدرت آن ها را به چالش می کشاند مورد تهدید واقع شوند زیرا این نشان می دهد که آن ها به طور بهینه کار نمی کنند و یا نیازمند تغییراتی در رفتار خود هستند(دترت و باریس 2007، کیشکپارت و همکاران 2009) و از این روی وقتی که کارکنان مسائل و نگرانی های خود را مطرح می کنند در موضع دفاعی قرار می گیرند. وقتی رهبران روابط منفی در تیم دارند این نشان می دهد که رهبران تیم واکنش دفاعی داشته و کم تر ایده ها و پیشنهادات جدیدی را می پذیرند که برای آن ها چالش بر انگیز است. این علائم مربوط به رهبران در مورد عدم باز بودن یا تمایل به عمل موجب کاهش رفتار صدای واقعی کارکنان می شود حتی اگر آن ها پیشنهادات ارزشمندی را داشته باشند(دترت و ادموندسون 2011، میلیکن و همکاران 2003). به علاوه، رهبران به واسطه نقش خود به عنوان یک رییس رسمی تیم، قدرت تعیین مجازات یا پاداش تیم را دارد(فرنچ، راون، کارترایت 1959). وقتی که رهبران دارای روابط منفی بسیاری در تیم هستند، رفتار آن

ها به عنوان سیگنال هایی برای استفاده از این قدرت به منظور تلافی و مجازات زیر دستان مبرهن می شود. از این روی وقتی که کارکنان در راس کار شبکه گردش کار با رهبران دارای روابط منفی قرار دارند، بعید است که صدای خود را ابراز کنند.

فرضیه 3: مرکزیت رهبران در شبکه اجتناب تیم یک عامل واسطه ای بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدا می باشد به طوری که رابطه مثبت زمانی تضعیف تر می شود که مرکزیت شبکه اجتناب رهبران بالاتر باشد.

### 3- روش

ما فرضیات را با داده های حاصل از کارکنان در تیم های پروژه در یک شرکت مدیریت ساخت و ساز در چین تست کردیم. وظایف شغلی آن ها شامل زمان بندی پروژه، برقراری ارتباط با ذی نفعان مختلف (پیمانکاران، طراحان و مالکان املاک)، حل مسائل مربوط به ساخت و ساز و آماده سازی قرار داد ها و بحث با طرفین تجاری مختلف بود. هر تیم متشکل از چندین کارمند بود که گزارش خود را به یک رهبر تیم ارائه می کردند. منعکس کردن این مسائل به تیم در تعدیل طرح ساخت و ساز به شیوه ای زمان مند و اجتناب از هزینه های غیر ضروری کمک می کند.

صدای اعضای تیم برای بهبود شیوه های ایمنی در منطقه ساخت و ساز مهم است. در جمع اوری داده ها، ما از طرح نظر سنجی موقت استفاده می کنیم که در آن متغیر های شاهد و متغیر های شبکه مستقل در زمان 1 اندازه گیری شدند و متغیر های وابسته یعنی صدا سه ماه بعد در زمان 2 اندازه گیری شدند که مطابق با زمان ارزیابی عملکرد سازمان است. در زمان 1، نظر سنجی ها به همه 348 کارمند و 68 رهبر تیمی در سازمان توزیع شد که از این تعداد 332 کارمند و رهبر در 56 تیم، پاسخ های کاملی را ارائه کردند. از این تعداد، 4 تیم دارای داده های شبکه ای ناقص با کم تر از 60 درصد نرخ پاسخ بودند. بر اساس نرخ پاسخ بالا، ملزومات در مطالعات شبکه ضروری هستند و به این ترتیب ما 4 تیم را از تحلیل خود حذف کردیم (وازرمن و فاست 1994). در زمان 2، 43 رهبر تیمی پاسخ هایی را به صدا ارائه کردند. از این تعداد، ما تنها قادر به تطبیق پاسخ های زمان 1 و 2 برای 185 کارمند بودیم. اندازه متغیر هر تیم برابر با 6.86 بود. 22 درصد پاسخگویان زنان بودند که سن متوسط آن ها برابر با 33.04 سال بود و سابقه آن ها در تیم برابر با 4 سال بود. اکثریت رهبران شامل مرد بودند. سابقه رهبران در موقعیت فعلی 6.65 سال بود.

قبل از جمع اوری داده ها، همه کارکنان یک نامه رسمی را از مرکز منابع انسانی دریافت کردند و محققان و کارکنان را تشویق به مطالعه کردند. همه نظر سنجی ها به چینی ترجمه شدند. اعضای کمی تحقیقاتی به طور شخصی پرسش نامه ها را به پاسخگویان توزیع کردند. با تکمیل پرسشنامه، نظر سنجی ها به محققان از طریق پوשה ها بازگشت داده شدند.

### 3-1 شاخص ها

در زمان 1، پرسش نامه های رهبران تیم و کارکنان شامل پرسش نامه های شبکه و نیز مجموعه ای از شاخص های نگرشی و جمعیت شناختی بودند. در زمان 2، رهبران، رفتار های صدایی کارکنان خود را رتبه کردند. همه شاخص های شبکه ای با استفاده از نرم افزار UCINET محاسبه شدند.

### 3-1-1 مرکزیت گردش کار کارکنان

بر اساس استدلال های نظری، این به صورت مرکزیت میانوندی کارکنان در شبکه گردش کار اندازه گیری شد (بارت، کیلدوف و تاسلی 2013). مرکزیت میان وندی به صورت نسبت تعداد دفعاتی که فرد محوری در کوتاه ترین مسیر ارتباطی با چفت افراد در تیم با تعداد کل کوتاه ترین مسیر ها قرار دارد اندازه گیری می شود. به طور ویژه، اگر  $g_{ij}$  تعداد مسیر های ژئودزیک از  $i$  تا  $j$  باشد و  $g_{ikj}$  تعداد این مسیر های ژئودزیک که از گره  $k$  عبور می کنند، مرکزیت بیناوندی گره  $k$  به صورت زیر بدست می آید

$$\sum_i \sum_j \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}, \quad i \neq j \neq k$$

از این روی، این یک شاخص برقرای ارتباط بین افرادی است که ارتباط مستقیمی ندارند. در مقایسه با سایر مفاهیم نظیر یک تعداد ساده ای از تعداد کارکنان، (ونکاتارمانی و تانگریل 2010)، بیناوندی یک شاخص دقیق تر از مواجچه در برابر اطلاعات از بخش های مختلف تیم است (بارت 2004، پری اسمیت 2006).

به منظور محاسبه مرکزیت بیناوندی، این سوال پرسیده شد: با کدام یک از افراد زیر با بخشی از نقش کاری شما تعامل دارد. (موریسون 2002). پاسخ های همه اعضای تیم منجر به ماتریس شبکه شده است که به موجب آن، هر سلول، یک پاسخ ردیفی را در مورد فرد ستونی ارایه می کند. این ماتریس به صورت ورودی برای مرکزیت میانوندی در برنامه نرم افزار UCINEF است.

### **3-1-2 مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی تیم**

بر اساس استدلال های مربوط به تعداد روابط دوستی که یک فرد در تیم دارد، این به صورت مرکزیت میان درجه ای کارکنان در شبکه دوستی تیم اندازه گیری شد. شبکه های دوستی با پرسیدن از پاسخگویان برای ارزیابی رابطه خود با هر عضو از تیم خود اندازه گیری شد از جمله رهبر که اندازه گیری با استفاده از مقیاس رتبه بندی چهار نقطه ای 1 تا 4 صورت گرفت. ماتریس های حاوی این مقادیر برای هر تیم در برنامه یوسینف برای دست یابی به مرکزیت میان درجه ای از هر فرد استفاده شدند. این برنامه مجموعه ای از مقادیر وزنی از روابط ورودی فرد است. به عبارت دیگر، مرکزیت میان درجه ای افراد کانونی به صورت مجموع همه اعضای تیم دیگر محاسبه می شود. از این روی مرکزیت میان درجه ای بالا شاخص وضعیت غیر رسمی ای است که یک فرد در شبکه دوستی دارد (ابارا 1992، کناک و بارت 1983، وازرمن و فاست 1994).

### **3-1-3 مرکزیت کارکنان در شبکه اجتناب تیم**

همسو با استدلال های مربوط به تعداد اعضای تیم که تمایل برای تعامل با این فرد داشتند (ونکاترامانی و همکاران 2014)، این به صورت مرکزیت میان درجه ای در شبکه اجتناب در تیم اندازه گیری شد. بر اساس تحقیقات قبلی (لابیانس، براس و گری 1998)، شبکه اجتنابی با پاسخ به سوال زیر اندازه گیری شد: با کدام یک از افراد زیر دوست دارید تا تعامل داشته باشید. مرکزیت میان درجه ای با جمع تعدد روابط ورودی با یک فرد محاسبه شد.

### **3-1-4 مرکزیت رهبر در شبکه دوستی تیم**

روش یکسان مورد استفاده برای محاسبه مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی برای محاسبه مرکزیت میان درجه ای رهبران در شبکه دوستی استفاده شد.

### **3-1-5 مرکزیت رهبر در شبکه اجتناب تیمی**

روش یکسان مورد استفاده برای محاسبه مرکزیت کارکنان در شبکه اجتنابی برای محاسبه مرکزیت میان درجه ای رهبران در شبکه اجتنابی استفاده شد.

### **3-1-6 صدای کارکنان**

چهار گزینه اقتباس شده از مقیاس صدای وان دین و لپین 1998 برای بدست آوردن رتبه های صدای کارکنان استفاده شد. یک گزینه ساده به صورت زیر است: این کارکنان توصیه هایی را در مورد شیوه های بهبود کار در تیم

ارایه کردند. همه رتبه ها، در مقیاس لیکرت 5 نقطه ای از 1 تا 5 بودند. الفای کرونباخ برای این مقیاس برابر با 0.88 بود.

### 3-1-7 متغیر های شاهد

در اثبات قدرت پیش بینی افزایشی روابط در محیط کار، ما مقوله های متعدد متغیر های موثر بر صدا را کنترل کردیم. اولاً، از حیث خصوصیات جمعیت شناسی، ما سن، جنسیت، سالهای تحصیل و سابقه در نقش فعلی در تیم را کنترل کردیم (لپاین و وان دین 1998، استامپر و دین 2001، تانگیرا و رامانجوم 2012). برای مثال، احتمال دارد کارکنانی که زمان بیشتری را در نقش خود بوده اند، آشنایی بیشتری با فرایندهای تیمی داشته باشند که این موجب بهبود اعتماد به نفس آن ها برای صحبت در محیط کار می شود. تاکید این مقاله مواجهه کارکنان به مسائل، ایده ها و مسائل مربوط به بخش های مختلف تیمی توسط موقعیت های رابط می باشد. با توجه به این که اندازه تیم مربوط به صدای درون تیم است (لپلین و وان دین 1998)، و به منظور کنترل اندازه شبکه در مقایسه نمرات مرکزیت کارکنان در تیم، اندازه تیم کنترل شد. در نهایت، با توجه به تاکید ما بر موقعیت های شبکه رهبران، ما متغیر های مربوط به رهبر را نظیر سمت رهبر و انصاف رهبر را در نظر گرفتیم که از شاخص های مهم صدایی هستند (وان دین، کامدار و جورمن 2008). LMX از زیر دستان در رابطه دو سویه LMX اندازه گیری شد. گزینه ساده به صورت زیر است: من می توانم روی رهبر تیم حتی به هزینه خود حساب کنم. انصاف رهبر با استفاده از شاخص انصاف چهار گزینه ای توسعه یافته توسط امبروز و شمیک 2009 اندازه گیری شد. یک ایتیم ساده به صورت زیر است: به طور کلی، رهبر تیم با من رفتار عادلانه ای دارد (شدیدا مخالف تا کاملاً موافق 1-5).

### 3-2 رویکرد تحلیلی

کارکنان در نمونه درون تیم ها خوشه قرار گرفتند که هر خوشه دارای یک رهبر است. برای توجیه عدم وابستگی مشاهدات در این داده ها، ما از مدل سازی ضریب تصادفی برای آزمون فرضیات استفاده کردیم. در این جا نرم افزار HLM با حداکثر درست نمایی محدود استفاده شد.

### 4-نتایج

جدول 1، میانگین، انحراف معیار و همبستگی های دو متغیره را میان متغیر های مورد مطالعه در دو سطح 1 و 2 نشان می دهد. بر اساس این جدول، صدای کارکنان با آموزش کارکنان همبستگی دارد. و مرکزیت بین درجه ای

کارکنان در شبکه های دوستی و اجتناب همبستگی مثبت با یک دیگر دارند و این نشان می دهد افرادی که دارای روابط مثبت بسیاری می باشند، روابط منفی بیشتری را جذب می کنند.

یک آزمون کای اسکوئر نشان داد که واریانس بین گروهی در صدای کارکنان معنی دار است و این استفاده از شاخص های پیش بینی سطح متقابل را توجیه می کند. برای آزمون فرضیات، ما از مدل های عرض از مبدا به عنوان برابند و عرض از مبدا و شیب به عنوان فرایند استفاده می کنیم. به منظور اجتناب از اثرات متقابل بین گروهی، شاخص های سطح 1 استفاده شدند (اندرز و توفیقی 2007، هافمن و گاوین 1998). متغیر های کنترل و شاخص های سطح 2 به صورت میانگین محور استفاده شدند. جدول 2 نشان می دهد که اثرات معنی دار همسو با تحقیقات قبلی است که در آن اثرات اصلی تحصیلات کارکنان، LMX و انصاف رهبران بر روی صدای کارکنان در نظر گرفته می شود.

#### 4-1 آزمون فرضیات

فرض 1 پیش بینی کرد که مرکزیت گردش کار کارکنان ارتباط مثبتی با رفتار صدایی آن ها دارد که این فرض تایید شد. لازم به ذکر است که مرکزیت میان ونندی کارکنان حتی بعد از کنترل عملیاتی سازی مرکزیت بین درجه ای معنی دار است و این نشان دهنده قدرت پیش بینی موقعیت های ارتباط کارکنان است.

فرضیه 2 الف حاکی از این بود که مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی در تیم یک عامل واسطه ای در رابطه بین مرکزیت گردش کار و صدا می باشد به طوری که این رابطه زمانی قوی تر است که مرکزیت مثبت بالاتر باشد. همان طور که مدل 2 نشان می دهد، این اثر متقابل معنی دار است. پس فرض فوق رد می شود.

فرض 2 ب نشان داد که مرکزیت کارکنان در شبکه اجتنابی یگ عامل واسطه ای در رابطه بین مرکزیت گردش کار آن ها و صدای آن هاست به طوری که این رابطه زمانی ضعیف تر است که مرکزیت منفی بالاتر باشد. یک آزمون شیب ساده نشان داد که رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها برای اعضای غیر مرکزی مثبت بود به این ترتیب فرض 2 ب تایید می شود.

فرض 3 لف پیش بینی کرد که مرکزیت رهبران در شبکه دوستی می تواند یک عامل واسطه ای در رابطه بین مرکزیت گردش کارکنان و صدای آن ها باشد به طوری که این رابطه وقتی قوی تر است که مرکزیت رهبران بالاتر

باشد. از مومن شیب ساده نشان داد که رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن ها زمانی قوی تر است که رهبران در شبکه دوستی تیم موقعیت محوری داشته باشند

فرضیه 3 ب پیش بینی کرد که مرکزیت کارکنان در شبکه اجتنابی در تیم یک عامل واسطه ای در رابطه بین مرکزیت گردش کار کارکنان و صدای آن هاست که این رابطه زمانی قوی است که مرکزیت شبکه اجتناب رهبران پایین تر باشد. همان طور که مدل 3 نشان می دهد، اثر تعدیل سطح معنی دار بود به این ترتیب فرض 3 ب تایید شد.

Variable	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
<i>Level 1 variables</i>																
Age	33.04	9.29														
Gender <sup>a</sup>	.77	.42	.04													
Education (years)	14.13	2.73	-.48 <sup>**</sup>	-.05												
Tenure in current pos. in team (years)	3.99	4.18	.47 <sup>**</sup>	-.10 <sup>*</sup>	-.18 <sup>**</sup>											
Tenure with leader	3.37	4.61	.45 <sup>**</sup>	.06	-.16 <sup>**</sup>	.85 <sup>**</sup>										
Team identification	4.06	.55	-.08	-.09	.25 <sup>**</sup>	-.08	-.04	(.75)								
Work withdrawal	2.0	.67	-.06	.04	-.03	.03	.02	.04	(.82)							
LMX	3.68	.54	-.07	.09	.10	-.09	-.03	.57 <sup>**</sup>	-.04	(.82)						
Leader fairness	3.95	.62	-.01	.12 <sup>*</sup>	.01	-.08	.01	.45 <sup>**</sup>	-.10	.61 <sup>**</sup>	(.89)					
Indegree centrality in workflow N/W	3.07	2.68	-.01	.04	.17 <sup>**</sup>	.05	.12 <sup>*</sup>	.07	.05	.01	.06					
Betweenness centrality in workflow N/W	1.34	4.13	-.06	-.01	.06 <sup>*</sup>	-.01	.02	-.02	-.03	-.09	.04	.50 <sup>*</sup>				
Friendship network centrality	20.75	10.23	-.03	.08	.05	.03	.08	.08	-.04	-.04	.15 <sup>*</sup>	.43 <sup>*</sup>	.32 <sup>*</sup>			
Avoidance network centrality	.28	1.03	.13 <sup>*</sup>	-.10	-.08	.07	.11	.02	.06	.05	.01	.06	.12 <sup>*</sup>	.17 <sup>*</sup>		
Employee voice	2.96	.76	.03	.08	.15 <sup>**</sup>	.02	.08	.11	-.01	.06 <sup>**</sup>	-.04	.21 <sup>*</sup>	.05 <sup>*</sup>	.04	.05	(.88)
<i>Level 2 variables</i>																
Team size	6.86	2.39														
Leader friendship network centrality	19.4	8.36	.86 <sup>*</sup>													
Leader avoidance network centrality	.15	.46	.16	.16												

Note: N at Level 1 = 185; N at Level 2 = 43. N/W = Network.

<sup>\*</sup> p < .05.

<sup>\*\*</sup> p < .01.

<sup>a</sup> Dummy coded, 0 = female, 1 = male.

<sup>†</sup> p < .10.

جدول 1- معیارها، انحرافات استاندارد و همبستگی دو متغیره در متغیرهای مطالعه.

## 5- بحث

در مقاله فعلی، در بررسی اثرات این روابط محیط کاری، ما ابتدا به بررسی این می پردازیم که چگونه موقعیت مهم کارمندان در شبکه گردش کار رسمی که آن ها را در معرض ابعاد متنوع شیوه های کاری تیم قرار می دهد، مربوط به صدای آن هاست). با این حال، داشتن نقش مرکزی در شبکه گردش کار ممکن است کافی نباشد مگر این که این ایده ها توسط تیم ها مورد اقبال قرار گیرد. بر اساس گفته موریسون (2014)، می توانیم فراتر از اثرات متقابل و تعاملات گام براشته و به بررسی این می پردازیم که چگونه موقعیت کارکنان در گردش کار با موقعیت های دیگر در شبکه های اجتماعی مثبت و منفی غیر رسمی در تیم ارتباط دارد) برای مثال شبکه های دوستی و اجتنابی). در انجام این کار، ما از تئوری منابع اجتماعی به عنوان چارچوب نظری اصلی استفاده می کنیم. تئوری



منابع اجتماعی بیان می دارد که علاوه بر منابع اطلاعاتی، روابط شبکه ای به منابع اجتماعی نظیر پشتیبانی، اعتبار از نظر دیگران داشته و اطلاعاتی را در مورد اهمیت رفتار های خاص ارایه می کند. در همین راستا، ما بر شبکه های اجتناب و دوستی تاکید داریم زیرا هر شکل از زیرساخت سازمان دسترسی کارکنان را به منابع اجتماعی مهم فراتر از ساختار کار رسمی فراهم می کند. این یافته ها از پیامد های مهمی برخوردار بودند.

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Coefft.	s.e.	Coefft.	s.e.	Coefft.	s.e.
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	2.98**	.09	2.99**	.08	2.98**	.08
<i>Main effects: Level 1</i>						
Age ( $\gamma_{10}$ )	.01	.01	.01	.01	.01	.01
Gender ( $\gamma_{20}$ )	.21	.13	.22	.14	.20	.14
Education ( $\gamma_{30}$ )	.05	.02	.06	.03	.05	.02
Tenure in current position ( $\gamma_{40}$ )	-.07	.05	-.07	.05	-.09*	.04
Tenure with leader ( $\gamma_{50}$ )	.06	.05	.06	.04	.08	.04
Workgroup identification ( $\gamma_{60}$ )	-.12	.15	-.14	.15	-.14	.14
Work withdrawal ( $\gamma_{70}$ )	.12	.07	.11	.08	.08	.09
LMX ( $\gamma_{80}$ )	.42*	.17	.37*	.15	.36*	.15
Leader fairness ( $\gamma_{90}$ )	.36*	.15	.34*	.18	.36*	.14
Employee indegree centrality in workflow N/W ( $\gamma_{100}$ )	.04	.02	.03	.02	.03	.02
Employee friendship N/W centrality ( $\gamma_{110}$ )	-.01	.01	-.01	.01	.01	.01
Employee avoidance N/W centrality ( $\gamma_{120}$ )	.09*	.04	.01	.04	.02	.04
Employee betweenness centrality in workflow N/W ( $\gamma_{130}$ )	.04*	.02	.04*	.02	-.04	.03
<i>Main effects: Level 2</i>						
Team size ( $\gamma_{01}$ )	.001	.05	-.01	.05	-.05	.05
Leader friendship N/W centrality ( $\gamma_{02}$ )	-.01	.02	-.01	.02	.01	.02
Leader avoidance N/W centrality ( $\gamma_{03}$ )	.09	.19	.10	.17	.05	.18
<i>Level 1 interaction terms</i>						
Employee workflow centrality $\times$ friendship N/W centrality ( $\gamma_{140}$ )			.004	.004	.01	.004
Employee workflow centrality $\times$ avoidance N/W centrality ( $\gamma_{150}$ )			-.02**	.004	-.013**	.004
<i>Cross level interaction terms</i>						
Employee workflow centrality $\times$ leader friendship N/W centrality ( $\gamma_{131}$ )					.01**	.002
Employee workflow centrality $\times$ leader avoidance N/W centrality ( $\gamma_{132}$ )					-.15**	.05
Level 1 $\Delta R^2$			.03		.00	
Level 1 $R^2$	.35		.38		.38	
Level 2 $\Delta R^2$	.06		.00		.08	
Level 2 $R^2$			.06		.14	

Note: N at Level 1 = 185; N at Level 2 = 43. N/W = Network. Level 1 and Level 2  $R^2$  values indicate percentage of explainable Level 1 and Level 2 variance respectively in the dependent variables accounted by each of the models (Snijders & Bosker, 1999).

\*  $p < .05$ .

\*\*  $p < .01$ .

جدول 2 - نتایج تجزیه و تحلیل HLM پیش بینی صدای کارکنان.

## 5.1 پیامد های نظری و عملی

در سطح وسیع تر، مقاله حاضر بر اهمیت دیدگاه رابطه ای برای مطالعه صدای کارکنان تاکید دارد که نسبتا در گذشته کم تر مطالعه شده اند.

دیدگاه شبکه رابطه ای در این مطالعه، اطلاعات مهم و منحصر به فردی در خصوص منابع صدای کارکنان فراتر از تحقیقات گذشته است. اولاً، همان طور که در بالا گفته شد، دیدگاه رابطه ای نشان دهنده این حقیقت است که صدا یک رفتار ایزوله می باشد که ناشی از صفات فردی است با این حال تحت تاثیر ساختار اجتماعی به هم پیوسته روابط دیگر قرار داد. هم چنین، این دیدگاه نشان می دهد که چگونه تغییرات در دسترسی به منابع مادر از طریق

شبکه های اجتماعی می تواند فرصت ها و محدودیت هایی فراتر از اثرات ویژگی های فردی در تاثیر گذاری بر رفتار ها ارایه کند (ولمن 1988).

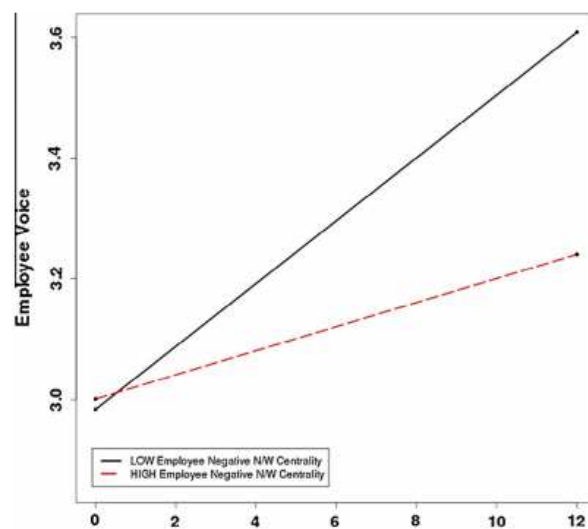
دوما، و از همه مهم تر، استفاده از دیدگاه های رابطه ای حاکی از اهمیت مکانیسم های اجتماعی خاصی است که نشان دهنده صدای کارکنان است که توجه کمی در مطالعات گذشته به خود جلب کرده است. برای مثال، تئوری منابع اجتماعی (لین 2001) بیان می دارد که روابط اجتماعی، اطلاعاتی را در خصوص اهمیت صدا در شرایط خاص ارایه می کند به طور مشابه، موقعیت های شبکه مرکزی بر شناخت فرد به عنوان عضوی از تیم و نیز پشتیبانی عموم از ایده ها و نیز ادعا های او تاثیر دارند. به علاوه، روابط اجتماعی اطلاعاتی را در خصوص اعتبار اجتماعی کارکنان در نزد رهبران و سایر موقعیت های سازمانی ارایه می کند (لین 2001). و این در دسترسی به منابع اضافی در پشتیبانی از پیشنهادات آن ها مهم بوده و موجب افزایش رفتار های صدایی آن ها می شود. علاوه بر موقعیت های کارکنان در شبکه، جایگاه رهبران تیم در شبکه های غیر رسمی، سیگنالی در خصوص برجستگی تفاوت های قدرت بین رهبران و اعضا می باشد و نشان می دهد که آیا رهبران از صدای آن ها پشتیبانی می کنند و این که آیا قادر به جمع آوری پشتیبانی جمعی در پیشبرد ایده ها است یا خیر. استفاده از این دیدگاه رابطه ای در مطالعه صدای کارکنان می تواند اطلاعات زیادی در اختیار بگذارد. در نهایت، این تحقیق با بررسی اثرات تعاملی موقعیت کارکنان و رهبران در شبکه به غنای تحقیقات کمک می کند. این فراتر از ویژگی های فردی و نیز عوامل زمینه ای می باشد (بورگاتی، مهرا، براس و لابینسا 2009، کیلدوف و کارکادوف 1994، لین 2001). در تایید این، این مقاله به بررسی اثرات رابطه ای بر روی صدای کارکنان فراتر از اثرات فردی یعنی ویژگی های جمعیت شناختی، شناسایی با گروه کاری می پردازد. به این ترتیب تحقیقات آینده می توانند به بررسی صدا از دیدگاه رابطه ای بپردازند. سپس نتایج ما حاکی از اطلاعات منحصر به فرد در خصوص پدیده صدای کارکنان است. اولاً، اثرات ما در رابطه با مرکزیت گردش کار نشان می دهد که مواجهه در برابر بازیگران مختلف در فرایند گردش کار یک عامل مهم موثر بر صدای کارکنان است. اگرچه این به صورت پیش نیازی برای صدا در نظر گرفته شده است (مرویسون 2011)، و فرصت هایی را برای مشاهده و شناسایی مسائل مربوط به کار ارایه می کند (ونکاتارمی و تانگیرلا 2010). برای مثال، موقعیت کارکنان در شبکه های گردش کاری موجب تسهیل مواجهه به مسائل و راه حل هادر تیم می شود (بارت و همکاران 2013، ونکاتارمی و همکاران 2014). با این حال، اگرچه تحقیقات قبلی

بر روی صدا بر شخصیت افراد، نگرش ها و عوامل انگیزشی مربوط به صدا تاکید داشته اند، ولی قابلیت انجام این کار تا کنون بررسی نشده است. در این خصوص، لازم به ذکر است که اگرچه ونکاتارمی و تانگیرلا (2010)، به بررسی مرکزیت گردش کار بین درجه ای کارکنان پرداخته است، ولی این مقاله دسترسی کارکنان به بخش های مختلف تیم را در نظر نمی گیرد. به همین منظور، نتایج ما فراتر از تحقیقات قبلی است. دوما این مطالعه بر مبنای تحقیقات گذشته است که تنها بر شبکه های کاری رسمی تاکید دارند. اگرچه موقعیت های گردش کار مرکزی و مهم موجب بهبود قابلیت کارکنان می شوند ولی اطمینان حاصل نمی کنند که اعضای تیم از آن ها پشتیبانی کنند. برای مثال، یافته های تحقیق نشان می دهد که حتی زمانی که کارکنان در موقعیت مشاهده مسائل هستند، بعید است که در راستای بهبود عملکرد تیم صدای خود را ابراز کنند. این مقاله نشان می دهد که برخی از مکانیسم های رابطه ای منحصر به فرد بر صدا تاثیر دارد. تحقیقات قبلی مکانیسم هایی نظیر ابزار گرایی ادراکی صدا، ایمنی روانی و ادراک از کارایی را در نظر گرفته اند (دترت و تروینو 2010). در سطح پایه، اگرچه عوامل رابطه ای بیانگر کلاس جدیدی از عوامل پیش نیاز می باشد با این حال موقعیت های مرکزی با بسیاری از اعضا در نظر گرفته شده است. برای مثال همان طور که تحقیقات شبکه ای نشان می دهد، موقعیت ساختاری افراد تعیین کننده دسترسی به منابع اجتماعی نادری است که توزیع غیر یکنواختی داشته و از این روی فرصت هایی را در خصوص رفتار ارایه می کند. علاوه بر این، موقعیت های راهبردی کارکنان در شبکه گردش کار موجب می شود تا آن ها در معرض اطلاعات مفید در مورد فرصت ها و گزینه ها قرار گیرند. به طور مشابه، افرادی با روابط بسیار منفی به صورت اعضای مشروع تیم هستند که بایستی ایده های آن ها را تایید می کنند. روابط اجتماعی یک سری علایمی را در خصوص مناسبت در رفتار های چالش انگیز ارایه می کند. در نهایت، روابط اجتماعی، سیگنال هایی را ارایه می کنند که به دسترسی به منبع اضافی در دست یابی به منابع کمک می کند. به این ترتیب با استفاده از دیدگاه رابطه ای، مکانیسم های منحصر به فرد موثر بر صدای کارکنان بایستی در نظر گرفته شوند. هم چنین این مطالعه به تقویت منابع کمک می کند به طوری که مقالات قبلی بر مزیت های سرمایه اجتماعی روابط مثبت بدون کشف اثرات منفی مربوط به روابط منفی تاکید دارند (لابینسا و براس 2006). با این حال همان طور که یافته های قبلی نشان می دهند، روابط مثبت موجب تقویت روابط بین اثرات متقابل و نیز برآیند های کاری می شود. در نهایت این مقاله رهبری را به صدا ارتباط می دهد. اگرچه برخی تحقیقات قبلی به بررسی (وان دین و همکاران 2008) و رفتار های رهبران ویژه

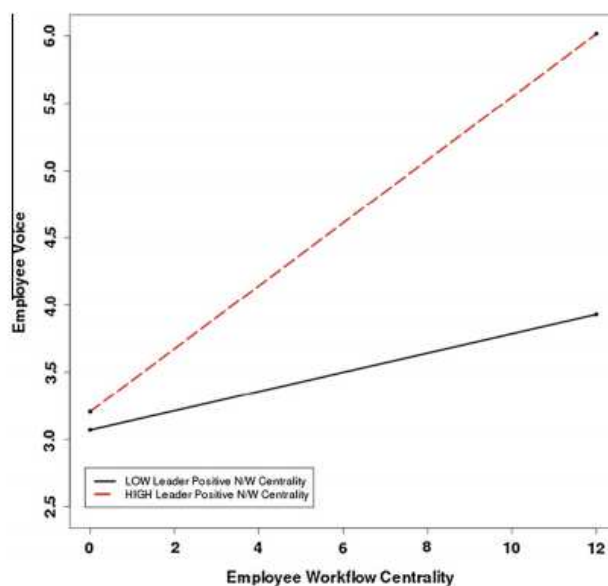
نظیر مشاوره (تانگیلا و راماجانیران 2012) LMX پرداخته اند مطالعه اثرات شبکه های اجتماعی رهبران در تیم بررسی نشده است. در این راستا نتایج نشان می دهد که روابط شبکه رهبران موجب تسهیل یا محدود سازی اثرات مرکزیت گردش کاری کارکنان بر روی صدا فراتر از روابط کارکنان می شود. بر اساس موقعیت منحصر به فرد به صورت زیر دستان برای مقامات سازمانی (لیکرت 1961)، رهبران یک عامل واسطه ای در جریان منابع در سلسله مراتب هستند. وقتی که این رهبران قویا در شبکه دوستی غیر رسمی قرار بگیرند، آن ها می توانند از موقعیت های رسمی خود برای کسب منابع خارجی استفاده کنند. به علاوه با توجه به موقعیت های رسمی آن ها، آنها قدرت پاداش یا تنبیه کارکنان را در صورتی دارند که احساس کنند صدای کارکنان مختل کننده است. از این روی، بر اساس تحقیقات اخیر در رابطه با روابط رهبران در تیم، این مقاله اهمیت موقعیت رهبران را در شبکه های اجتماعی غیر رسمی درون تیم فراتر از موقعیت های زیر دستان بررسی می کند. با بررسی اثرات تعاملی موقعیت های شبکه کارکنان و رهبران، می توان نشان داد که چگونه مطالعه اثر روابط بین فردی کارکنان بر صدا بدون در نظر گرفتن نقش روابط تبادل بین فردی ناقص باشد. (ونکاتراری و همکاران 2010). یک سوال مطرح شده از نتایج مربوط به نقش رابطه تبادل دو سویه مستقیم کارکنان با رهبر است. از این روی ما LMX را ضمن تست همه فرضیات کنترل می کنیم: موقعیت های شبکه مربوط به صدا فراتر از اثرات LMX هستند. احتمال دارد که سایر عوامل مداخله ای در این مطالعه نظیر ادراکات نقش کارکنان بتوانند بر اثر متقابل بین LMX و نیز موقعیت شبکه بر روی صدای کارکنان اثر بگذارند. این می تواند یک زمینه مهم مورد مطالعه برای تحقیقات آینده باشد.

برخی روابط غیر منتظره نیز در این داده ها لازم به ذکر است. ما برای اثر مداخله ای و واسطه ای مرکزیت شبکه دوستی کارکنان بر روی رابطه صدای مرکزی شبکه گردش کارکنان، تاییدی نیافتیم. شاید، اثر مرکزیت دوستی بر روی رابطه صدا-مرکزیت گردش کار توسط عوامل دیگر بررسی می شود. به طور مشابه، احتمال دارد که این روابط با مسائل دیگر تبیین شود. این ها زمینه های تحقیقاتی مهمی برای آینده است. علاوه بر عدم پشتیبانی از فرضیه 2 الف، اثرات اصلی مرکزیت کارکنان در شبکه دوستی بر روی صدا یافت نشد. صرف نظر از مرکزیت رهبران کارکنان از اعتراض و ابراز صدا امتناع می کنند مگر این که آن ها چیز مفیدی را برای اشتراک داشته باشند و یا این که احساس کنند که قاعده تیم و قوانین موجب می شود تا شرایط فعلی به چالش کشیده شود و این نشان دهنده حضور سایر عوامل مداخله ای است. از سوی دیگر، اگرچه مرکزیت منفی کارکنان با صدا همبستگی ندارد،

مدل اثرات اصلی نشان داد که این با صدا در حضور عوامل کنترلی دیگر ارتباط دارد. لذا تحقیقات آینده باید به بررسی این روابط و شرایط مرزی آن‌ها بپردازند.



شکل 2 - طرح توجیه تمرکز کارکنان و تمرکز پیشگویی از مشارکت کارکنان شبکه.

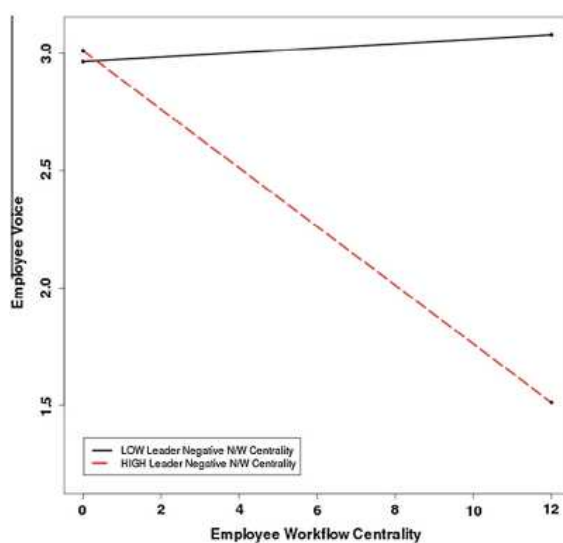


شکل 3

## 2-5 محدودیت‌ها و مسیرهایی برای تحقیقات آینده

به طور کلی ما بر این باوریم که این مطالعه دارای نقاط قوت زیادی نظیر استفاده از داده‌های چند منبعی، کنترل مقوله‌های مختلف متغیرها برای ایزوله سازی اثرات متغیرهای کانونی و تست مدل با استفاده از روش‌های مناسب می‌باشند. علی‌رغم این نقاط قوت، مطالعه ما دارای برخی محدودیت‌هاست. دوما استدلال ما این است که مطالعه موقعیت شبکه حاکی از مکانیسم‌های رابطه‌ای منحصر به فرد صدا است از جمله اعتبار تولید سیگنال

و مشروعیت که امکان دسترسی به منابع اجتماعی را داده و نشانه‌هایی را در خصوص مناسبت رفتارهای صدا ارایه می‌کند. با این حال با توجه به مشکلات در اندازه‌گیری فرایندهایی نظیر سیگنال دهی و اثرات اجتماعی اصلی در طراحی نظر سنجی، ما قادر به بررسی مستقیم این مکانیسم‌ها نبودیم. از این روی تحقیقات آینده باید به بررسی این مکانیسم‌ها با استفاده از طرح‌های آزمایشی و قوم‌نگاری بپردازند. سوما به دلیل محدودیت‌های زمانی، ما برخی از سوالات شبکه را با استفاده از شاخص‌های بله و خیر اندازه‌گیری کرده و مرزهای شبکه را به مرزهای تیم‌های مربوطه محدود کردیم. چهارما با توجه به نمونه چینی، مشخص نیست که چگونه عوامل فرهنگی بر این یافته‌ها اثر دارند. برای مثال، جمع‌گرایان بر روابط بین فردی تاکید دارند. با این حال وقتی که موقعیت‌های مرکزی در شبکه‌های ارتباط مثبت وجود داشته باشد، آن‌ها ممکن است این روابط را دنبال نکنند. از این روی کارکنان می‌توانند به موقعیت‌های رهبران در شبکه‌های غیر رسمی حساس باشند و از این روی تحقیقات تجربی آینده برای کشف این احتمالات مورد نیاز است.



شکل 4

### 3-5 پیامدهای عملی

نتایج نشان می‌دهد که کارکنانی که در روابط کاری در گروه موقعیت مهمی دارند، بهتر قادر به ارایه پیشنهادات و عقاید خود هستند با این حال در صورتی که هدف اجتناب سایر اعضای تیم باشند موفق نخواهند شد. در این رابطه مطالعه کاسیرو و لایو 2005 نشان می‌دهد که کارکنان کار با احمق‌های دوست داشتنی را بیشتر از تندروهای شایسته می‌پسندند. ما با آن‌ها موافق هستیم به طوریکه مدیران بایستی فرصت‌ها را استفاده کنند و

محدودیت ها را برای تقویت صدا و بهبود عملکرد تیمی بهبود بخشیند. این نشان می دهد که مدیران باید اطمینان حاصل کنند که این کارکنان مرکزی فرصت کافی برای ابراز عقیده خود دارند. به علاوه رهبران تیم باید روابط دوستی غیر رسمی را با اعضای تیم از طریق رویداد های اجتماعی توسعه دهند. این به ایجاد ادراک مثبت در ذهن کارکنان کمک می کند و به تشویق سایر اعضا در پیاده سازی ایده های خوب موثر است. به علاوه با توجه به نتایج ما در خصوص اثرات محدود کننده مرکزیت شبکه اجتناب رهبران بر روی صدای کارکنان، این رهبران باید توجه ویژه ای داشته باشند تا اطمینان حاصل کنند که رفتار و اقدامات آن ها موجب انحراف اعضای تیم نشود.

## 6- نتیجه گیری

با در نظر گرفتن دیدگاه رابطه ای، این مطالعه نشان می دهد که کارکنانی که موقعیت مرکزی از حث ارتباط با سایر کارکنان دارند، تمایل بیشتری برای ابراز عقیده دارند. با بسط تحقیقات قبلی که به بررسی موقعیت شبکه رفتار های صدای کارکنان می پردازد، این مطالعه پیشنهاد می کند که وقتی رهبران تیم دارای روابط مثبت تر با اعضای تیم هستند، رابطه مثبت بین مرکزیت گردش کارکنان و صدا قوی تر می شود. بر عکس، وقتی کارکنان یا رهبران تیمی آن ها دارای روابط منفی تر با اعضای تیم هستند، اثر مثبت مرکزیت کارکنان در شبکه گردش کار بر روی صدا کاهش می یابد. به طور کلی، این مطالعه به تقویت منابع صدا، شبکه اجتماعی و رهبری با اثبات این که هر دو شبکه های رسمی و غیر رسمی میان زیر دستان و رهبران باید برای درک و شکل گیری رفتار های صدایی کارکنان در نظر گرفته شود کمک می کند.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی