

## The Study of Rrelationship between Employee Voice with Knowledge Sharing

\*N.Nastiezaie<sup>1</sup>, R.Noruzi Kuhdasht<sup>2</sup>

1- Assistance professor, University of Sistan and Baluchestan, , Zahedan, Iran, E-mail: [n\\_nastie1354@ped.usb.ac.ir](mailto:n_nastie1354@ped.usb.ac.ir)(Corresponding author)

2- PhD student of Shiraz University, Shiraz, Iran.

**Received: 08/11/2016 ; Accepted: 15/03/2017**

### Extended Abstract

Sharing knowledge is considered a voluntary and optional work in which a person's knowledge is transferred to others in a comprehensive and efficient way. Accordingly, knowledge will be reachable to everyone and people can share their common experiences and targets, and also exchange their ideas and information (Ipe, 2003). Organizations need to consider how elitism and knowledge are transferred from elites to naive employees who are, in fact, in need of the knowledge. Therefore, it's not sufficient to have the knowledge in an organization, but to exchange I to others to provide them with the possibility of learning from elites which, finally, leads to a useful function (Cross & Sproull, 2004).

Organization voice means the whole tendency of an organization members to present their ideas and thoughts in the job process (Detert & Burris, 2007). Recently, it's been especially important for organizations to pay more attention to employee voice. That's because employees' ideas and thoughts, in one hand, can solve many organization problems, and on the other, it would reflect their interests and expectations to the management (Van Dyne & Le Pine, 1998).

If people are not able to talk about their ideas and information, and prefer silence, they gradually become stressed, nervous, uninterested, and disappointed which results in lack of job satisfaction and commitment. When employees find their ideas and opinions fruitful to primary changes in their job environment, they would work to benefit their organization. However, the concept of organization voice does not necessarily mean positive ideas by employees. Some aspects of this reflection might be considered as destructive and harmful. Thus, the variables to reinforce the positive aspects of organization voice and to

ruin the negative ones must be taken into account (Doustar & Esmaeelzadeh, 2013).

If sharing knowledge correctly occurs in the education system, it will lead to many advantages and helpful results. Sharing knowledge among teachers in a true way guarantees the development of best teaching methods in education centers and enables them to easily solve their educational problems and difficulties (Zeinabadi & Mahmoudi, 2016). Therefore, the principals of education centers must search for identifying useful factors in sharing knowledge. In fact, the present study focuses on the employee voice. Thus, the main aim of this study is to determine a relationship between employee voice and sharing knowledge the faculty of Sistan and Baluchestan University.

#### **Case study :**

faculty members of university of Sistan and Baluchestan.

#### **Materials and Methods**

. Research method was descriptive-correlational and the data was collected through a survey. A sample of 183 faculty members were stratified random selected out of a population all faculty members of university of Sistan and Baluchestan. Research instruments included standard questionnaires employee voice and knowledge sharing. To analyze the obtained data, Pearson correlation coefficient and simultaneous regression analysis were used with SPSS21

#### **Discussion and Results**

In first step, the relationship between employee voice and sharing knowledge is considered by the Pearson correlation coefficient as it is shown in table 1.

Table 1. The mutual correlation coefficient between employee voice and sharing knowledge.

Variable		Obedient voice	Defendant voice	Altruistic voice
Sharing knowledge	r	- 0.577	-0.409	0.671
	p	0.000	0.000	0.000

According to the above table, there is a negative and significant relationship between obedient and defensive voice and sharing knowledge amongst faculty. But the relationship between altruistic voice and sharing knowledge is positive and significant ( $p > 0.001$ ). The second step used multiple regression in order to predict sharing knowledge base on triple voices above which is shown in table 2.

Table 2. Regression analysis for predicting sharing knowledge base on the triple voices.

	Non-standard coefficients		Standard coefficients Beta	T	Sig
	B	Std. Error			
Obedient voice	-0.122	0.025	-0.329	-4.85	0.000
Defendant voice	0.015	0.032	0.03	0.461	0.645
Altruistic voice	0.511	0.062	0.516	8.3	0.000
$R^2_{Ad} = 0.516$ $F = 65.54$ $Sig = 0.000$ $r = 0.724$ $R^2 = 0.523$					

According to the regression model, the coefficient of determination ( $R^2$ ) equals 0.523 which means employee voice determines 52.3 % of sharing knowledge variance. Also, the findings show that among employee voice, altruistic voice with  $\beta$  (0.516) increases the amount of sharing knowledge among faculty members. But, obedient voice with  $\beta$  (-0.329) decreases the amount of sharing knowledge among faculty members ( $p < 0.001$ ).

### Conclusion

This study with the aim of determining the relationship between employee voice and sharing knowledge amongst the faculty members of Sistan and Balouchestan University. The results of the study showed that there is a negative and significant relationship between obedient and defendant voices and sharing knowledge among faculty members, while there is a positive and significant relationship between altruistic voice and sharing knowledge among faculty members ( $p < 0.001$ ). This means that as the obedient and defendant voice among faculty members increases, the sharing knowledge decreases, whereas the enhancement in altruistic voice among faculty members leads to increase in sharing knowledge among them. Also, regression findings revealed that employee voice determines 52.3 % of sharing knowledge variance. In employee voice, altruistic voice increases sharing knowledge among faculty members while obedient voice decreases sharing knowledge among faculty members ( $p < 0.001$ ). According to the findings of this study, it is suggested to the chairpersons in universities to avoid dictator leadership, and mostly tend to moral leadership. That is because employees under a dictator leadership reveal worrisome on expressing their ideas and thoughts. In other word, dictator leadership controls faculty voice.

**Keywords:** Acquiescent Voice, Defensive Voice, Prosocial Voice, Knowledge Sharing.

## بررسی رابطه‌ی آوای کارکنان با تسهیم دانش

دکتر ناصر ناستی زایی\* - رضا نوروزی کوهدهشت\*\*

### چکیده

تسهیم دانش مکانیزمی است که با انتشار و کمک به کاربرد دانش، کارکنان را در تحقق وظایف شغلی خود یاری می‌کند. این مکانیزم می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی باشد. از این رو مطالعه حاضر با هدف بررسی رابطه بین آوای کارکنان با تسهیم دانش انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و روش جمع‌آوری داده‌ها شامل بررسی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی اعضای هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب جنسیت، مرتبه علمی و رشته آموزشی) تعداد ۱۸۳ نفر انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. به منظور بررسی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های آوای کارکنان و تسهیم دانش استفاده شد. برای تعیین پایایی از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب برای آوای مطیع ۰/۸۵، آوای تدافعی ۰/۸۱ و آوای نوع‌دوستانه ۰/۷۹ و برای تسهیم دانش ۰/۸۷ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه همزمان با کمک نرم افزار SPSS21 استفاده شد. نتایج نشان داد مقدار ضریب همبستگی آواهای: مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه با تسهیم دانش به ترتیب ۰/۵۷۷، ۰/۴۰۹ و ۰/۶۷۱ بود ( $p < ۰/۰۰۱$ ). نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که آوای کارکنان ۵۲/۳ درصد از واریانس تسهیم دانش را تبیین می‌کند ( $p < ۰/۰۰۱$ ) که از بین آوای کارکنان، آوای نوع‌دوستانه با مقدار  $\beta$  (۰/۵۱۶) اثر مثبت و آوای مطیع با مقدار  $\beta$  (-۰/۳۲۹) اثر منفی بر تسهیم دانش دارد ( $p < ۰/۰۰۱$ ). بنابراین با افزایش آواهای مطیع و تدافعی از میزان تسهیم دانش کاسته می‌شود اما با افزایش آوای نوع‌دوستانه بر میزان تسهیم دانش افزوده می‌گردد.

**واژه‌های کلیدی:** آوای مطیع، آوای تدافعی، آوای نوع‌دوستانه، تسهیم دانش

\* نویسنده مسئول - استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز

## مقدمه

مدیران سازمان‌ها، عموماً، مشتاق به ایجاد سیستم‌ها و ساختارهای مدیریت دانش در مجموعه تحت نظر خود با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند. یکی از مهمترین و مشترک‌ترین فرایندها در سیستم‌ها و ساختارهای ایجاد شده، تسهیم دانش است (Fullan, 2002). تسهیم دانش عملی داوطلبانه و غیراجباری است که از طریق آن دانش یک فرد به شکلی که قابل فهم و استفاده برای دیگران باشد تبدیل می‌شود. بر این اساس دانش در دسترس همگان قرار می‌گیرد و افراد تجربه و مقاصد مشترک خود را با هم در میان می‌گذارند و به تبادل ایده‌ها و اطلاعات با یکدیگر می‌پردازند (Ape, 2003). سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که چگونه دانش و خبرگی را از خبرگانی که آن را دارند به کارکنان تازه واردی که به دانستن آن‌ها نیاز دارند، انتقال دهند. بنابراین صرف داشتن دانش در سازمان کافی نیست بلکه دانش باید قابل تبادل باشد تا امکان یادگیری از خبرگی دیگران ممکن شود و نهایتاً برای عملکرد مفید باشد (Cross & Sproull, 2004). سازمان‌هایی بهره‌وری بیشتری دارند که بتوانند دانش را از یک واحد سازمانی به واحد سازمانی دیگر منتقل نمایند (Hansen, 2002). در واقع، هنگامی که یک دانش جدید وارد بخشی از سازمان می‌شود و یا در آن خلق می‌گردد، باید به بخش‌های دیگر نیز منتقل شود و گرنه تاثیر بسیار کمی بر سازمان خواهد داشت (Liu & Liu, 2008). امروزه به دلیل رقابت شدید، محیط پیچیده، پویا و درحال تغییر سازمان‌ها برای بقا و رشد به سرمایه‌های انسانی، دارایی‌های دانش محور و اطلاعاتی خود کاملاً وابسته هستند. این که سازمان سازوکارهایی ایجاد کنند که منابع دانش سازمان را به خوبی شناسایی کنند و دانش ایجاد شده در سازمان خود را ذخیره و جمع‌آوری کنند و بین افراد و در سطح سازمان انتشاردهند یک چالش برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین مسئله اصلی این است که سازمان‌ها باید بتوانند عوامل موثر بر بر تقویت تسهیم دانش را شناسایی کنند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش، آوای سازمانی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

آوای سازمانی به معنای تمایل تمام اعضای سازمان به ارائه افکار و ایده‌ها در فرایند کار است (Detert & Burris, 2007). در عصر حاضر گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس

کننده علایق و خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد ( Van Dyne & Le Pine, 1998). افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را بگویند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند و در نهایت علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد. زمانی که کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با ابراز نظر و ایده‌های خود تغییرات مهمی در محیط‌شان ایجاد کنند با بیان آن‌ها سازمان خود را بهره‌مند خواهند کرد. اما مفهوم آوای سازمانی الزاماً به معنای بیان نظرات مثبت توسط کارکنان نیست و برخی از ابعاد آن می‌تواند رفتاری مخرب و زیان‌آور تلقی گردد. در نتیجه باید بررسی شود که چه متغیرهایی می‌تواند ابعاد مثبت آوای سازمانی را در کارکنان تقویت نموده و ابعاد منفی آن را از بین ببرد (دوستار و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲). متغیر مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه‌ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند (Morrison et al., 2011).

صاحب‌نظران معتقدند که تسهیم دانش اگر مرتبط با فعالیت‌های تدریس شود ممکن است برخی از مشکلات کنونی نظام‌های آموزشی را مرتفع کند، اما مطالعات جدید، برخلاف این نظر، بر کم بودن تسهیم دانش در نظام‌های آموزشی دلالت دارد. شاید یکی از دلایل مفهوم‌سازی ضعیف تسهیم دانش در محیط‌های آموزشی آن باشد که در این محیط‌ها به مانند سازمان‌های تجاری از راهبردهای مدیریت دانش بهره‌برداری نشده است. همچنین عدم تعیین مناسب اهداف تسهیم دانش در مراکز آموزشی، وجود فرهنگی که مدرسان را به نگهداری و حفظ منابع و دانش به صورت انفرادی، تشویق می‌کند و مجزا نمودن فعالیت‌های مدرسان از دیگر همکاران آن‌ها، سبب شده است تا اطلاعات اندکی در ارتباط با تسهیم دانش، به طور خاص در مراکز آموزشی وجود داشته باشد. چنانچه تسهیم دانش به معنای واقعی در مراکز آموزشی اتفاق بیفتد، منافع و نتایج مهمی به دنبال خواهد داشت. تسهیم دانش بین مدرسان اگر مؤثر صورت گیرد، متضمن انتشار بهترین روش‌های تدریس در مراکز آموزشی است و آن‌ها را در حل مسائل و مشکلات آموزشی توانمند می‌سازد (زین‌آبادی و محمودی، ۱۳۹۵). از این رو مدیران مراکز آموزشی باید به دنبال شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش باشند که در این پژوهش به نقش

آوای کارکنان پرداخته می‌شود. بنابراین هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه‌ی بین آوای کارکنان با تسهیم دانش در بین اعضای هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان است.

## مبانی نظری

### تسهیم دانش

در دنیای متغییر کنونی، مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیک مرتبط با آن، به عنوان اجزا مهم و ضروری هر سازمان که بقا و حفظ توان رقابتی سازمان وابسته آن است، مورد توجه گسترده قرار گرفته‌اند. بدین منظور اغلب مدیران، دانش را عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می‌کنند. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که تلاش می‌کنند از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را کسب کنند. در یک مفهوم کلی می‌توان گفت مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، تسهیم دانش مرتبط است. لذا تسهیم دانش یکی از حوزه‌های کلیدی در فرآیند مدیریت دانش است. تسهیم دانش فرایندی است عمدی، که استفاده مجدد از دانش، توسط سایر افراد را امکان پذیر می‌سازد و هدف از آن انتقال گستره عظیمی از تجارب به نسل بعدی کارکنان می‌باشد چرا که دانش می‌تواند از طریق اخراج، بازنشستگی، استعفا و یا حتی ارتقاء از بین برود (موسوی و زندحسامی، ۱۳۹۴). لی (۲۰۰۱) بیان می‌کند که تسهیم دانش یک فعالیت در میان افراد گروه‌ها یا سازمان‌هایی است که دانش را به سایرین منتقل یا دانش را منتشر می‌کنند (به نقل از خدیور و ابراهیم پور ارنگی، ۱۳۹۵). با توجه به فعالیت‌های دانش محور، تسهیم دانش به فعالیت‌هایی که از طریق آن دانش در اشکال مختلف از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری منتقل و یا رد و بدل می‌شود، اشاره دارد (McAdam et al., 2012).

عقاید متفاوتی درباره طبقه‌بندی دانش وجود دارد، با این وجود دانش را می‌توان به دو نوع عمده تقسیم کرد: صریح و ضمنی. دانش آشکار یا صریح می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان شده

و به شکل داده‌ها یا فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن، به سادگی و به صورت رسمی و نظام‌مند بین افراد تبادل شود. دانش صریح جزئی از دانش است که می‌توان آن را از راه زبانی نظام‌مند و رسمی کدگذاری کرده و انتقال داد. در حالی که دانش ضمنی، دانشی شخصی و مختص به زمینه می‌باشد که فرمول‌بندی، ثبت و بیان آن دشوار

بوده و در اذهان افراد ذخیره می‌شود. دانش ضمنی، دانش مفهومی و تجربه‌محور است و به صورت کلمات، جملات، اعداد یا فرمول‌ها قابل بیان نیست و به سختی با دیگران تبادل یا به اشتراک‌گذاری می‌شود. در واقع براساس این تعریف دانش در طیفی بین دانش کاملاً آشکار تا دانش کاملاً ضمنی قرار خواهد گرفت (Panahi et al., 2012). تسهیم دانش یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌های مدیریت دانش است که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح در سطح فرد، گروه و سازمان می‌باشد. تسهیم دانش، فعالیتی برای نشر و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به سایر افراد و برای کسب منافع مشترک است که نیازمند همکاری می‌باشد (Tong et al., 2013).

در رابطه با اهمیت تسهیم دانش باید گفت که اگرچه دانش برای هر سازمانی یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود، اما در سال‌های اخیر شعار " دانش قدرت است" به شعار "تسهیم دانش قدرت است" تغییر یافته است. از دلایل اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌ها این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت، کاهش هزینه‌های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (Alavi & Liedner, 2001). تسهیم دانش در بین کارکنان و در بین گروه‌ها این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که از منابع دانش محور سازمان بهره‌برداری و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند. تسهیم دانش در موفقیت سازمان عامل کلیدی است؛ چرا که می‌تواند سبب گسترش سریع‌تر دانش به بخش‌هایی از سازمان شود که قادر به بهره‌برداری از آن هستند. تسهیم دانش باعث به اشتراک گذاشتن ایده‌ها می‌شود. ایده‌ها زمانی بیشترین تأثیر را دارند که بین افراد و بخش‌های سازمان به اشتراک گذاشته شوند. تسهیم دانش می‌تواند منافع آموزشی و یادگیری قابل توجهی برای سازمان ایجاد کند و ساز و کار قدرتمندی برای بهبود بهره‌وری سازمان باشد و قادر است به بقای سازمان نیز کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهند که به اشتراک‌گذاری دانش به طوری مثبت باعث کاهش هزینه‌های تولید، اتمام سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد گروهی، قابلیت نوآوری سازمان و عملکرد شرکت شامل رشد فروش و بازگشت سرمایه‌های حاصل از خدمات و محصولات جدید می‌شود (خدایور و ابراهیم پور / رنگی، ۱۳۹۵).



## آوای سازمانی

آوای سازمانی نیز مانند سکوت سازمانی، پدیده فراگیری در سازمان است، ولی برعکس سکوت، آوای کارکنان بیشتر بررسی‌های علمی را به خود اختصاص داده است در حالی که پدیده سکوت کمتر در تحقیقات علمی مورد توجه قرار گرفته است (*Donaghey et al., 2011*). برخی از پژوهشگران آوا را به صورت فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف نموده درحالی که برخی دیگر آن را منحصرأ واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (*Liu et al., 2010*). به عنوان مثال ون داین و لی پین (۱۹۹۸) آوا را رفتاری فرا وظیفه‌ای دانستند که اختیاری و آگاهانه بوده و خارج از انتظارات شغلی فرد می‌باشد و آن را بدین صورت تعریف نمودند: رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد. آوا به تصمیم‌کارکنان برای اعتراض به وضع موجود به جای ساکت ماندن، تسلیم شدن یا ترک سازمان اشاره دارد (*Eisenberg & Goodall, 2001*). بریسون (۲۰۰۴) واژه آوا را ارتباط بین مدیریت و کارکنان تعریف می‌کند، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علائق خود را بیان کنند. برخی از محققان معتقدند که این تعریف دلالت بر این ندارد که کارکنان بر تصمیم‌های مدیریت تأثیر می‌گذارند. در مقابل عده‌ای آوا را به عنوان طیف کاملی از فرایندها و ساختارها تعریف کردند که توانایی آن را دارد که کارکنان را توانمند سازند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی مشارکت کنند (*Boxall & Purcell, 2003; Dundon & Gollan, 2007*). در مجموع می‌توان پذیرفت که آوای سازمانی شامل گفت و گو درباره‌ی مشکلات با سرپرستان، ارائه‌ی راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (*Travis et al., 2011*). از دیدگاه کولکرنی (۲۰۱۰) دو سطح از مفهوم آوا در ادبیات وجود دارد: اولین سطح کارمندان است که اشاره به رفتارهای سخن گفتن دارد مانند ارائه پیشنهادها سازنده برای تغییرات. سطح دوم سطح سازمانی است که اشاره به فرایندهایی دارد که موجب ارتقای عدالت می‌شود و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل می‌نماید. دونداون و همکاران (۲۰۰۴) چهار جلوه مختلف از آوای کارکنان را شناسایی کردند. نخست این‌که، آوا می‌تواند به عنوان مخالفتی فردی قلمداد شود که در آن موضوع یا مشکل خاص مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد و درصدد جلوگیری از وخامت روابط بین مدیریت و

کارکنان است. دوم این‌که، آوا می‌تواند بیان جمعی سازمان باشد که منبع مخالفت در آرایه قدرت به مدیریت است، مانند اتحادیه‌های کارگری. سوم این‌که، وجود چیدمان‌های آوایی باعث مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود که به بهبود بهره‌وری و کارایی منجر می‌شود که با تعهد بالا و مشارکت بالا همراه است. چهارم، آوا می‌تواند از طریق روابط متقابل مورد علاقه در قالب مشارکت بین کارکنان و مدیر با هدف بقا و پایداری طولانی مدت برای سازمان و کارکنانش بیان شود (Budd et al., 2010). سه نوع آوای سازمانی عبارتند از: آوای مطیع: این نوع آوا با انگیزه بیطرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط فعلی ابراز خواهند نمود. آوای دفاعی: این نوع رفتار فرد با ترس از اینکه بیان ایده‌ها و نظراتش یا ارائه اطلاعاتی خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او نتایج بدی از قبیل تنبیه و مجازات و توهین به همراه داشته باشد، در مورد آن موضوع به اظهار نظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، حفاظت از خود می‌باشد. آوای نوع‌دوستانه: انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت‌طلبی شخصی قرار دارد. در این نوع رفتار آوا، فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می‌پردازد (Van Dyne et al., 2003).

محیط‌های سازمانی در عصر حاضر، بسیار پیچیده و پویا هستند. از آن‌جا که شناخت و کنترل این چالش‌ها برای مدیران به تنهایی کار دشواری است لذا کارکنان منابع ارزشمندی از نظرات و پیشنهادهای برای حل این مسائل و مشکلات در نظر گرفته می‌شوند (Gao et al., 2011). برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون داد سازمان بیان کنند (Hames, 2012). سازمان‌هایی که درگیر بازمهندسی ساختار خود می‌باشند، نیازمند نظرات کارکنان خود می‌باشند تا بتوانند تغییرات سازمانی موفقیت آمیزی را رقم بزنند (Nikolaou et al., 2008). آوای کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا مسائل و مشکلات مرتبط با کار را شناسایی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند (Zhao, 2014). اهداف آوای سازمانی شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با

اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (Travis et al., 2011). از نظر ارسترانگ (۲۰۰۶) کارکنان چهار هدف خاص را در مقابل بروز رفتار آوا دنبال می‌کنند: بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان.

### سوالات پژوهش

۱. چه رابطه‌ای بین آوای مطیع با تسهیم دانش در بین اعضای هیات علمی وجود دارد؟
۲. چه رابطه‌ای بین آوای تدافعی با تسهیم دانش در بین اعضای هیات علمی وجود دارد؟
۳. چه رابطه‌ای بین آوای نوع‌دوستانه با تسهیم دانش در بین اعضای هیات علمی وجود دارد؟
۴. سهم هر یک از آوای کارکنان در پیش‌بینی تسهیم دانش چقدر می‌باشد؟

### روش بررسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان در نیم سال دوم تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ به حجم ۳۶۰ نفر (۳۰۱ نفر مرد و ۵۹ نفر زن) است که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای (بر حسب جنسیت، مرتبه علمی و رشته آموزشی) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۸۳ عضو هیئت علمی (۱۵۳ نفر مرد و ۳۰ نفر زن) به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها به این شرح بود: الف) پرسشنامه آوای کارکنان (Zehir & Erdogan, 2011): این پرسشنامه در قالب ۱۵ گویه سه نوع آوای کارکنان: آوای مطیع (گویه‌های ۵-۱)، آوای تدافعی (گویه‌های ۱۰-۶) و آوای نوع‌دوستانه (گویه‌های ۱۵-۱۱) را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. پرسشنامه تسهیم دانش: برای سنجش تسهیم دانش از پرسشنامه ۵ گویه‌ای (Lawson, 2002) در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. سوال چهارم به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شود. در این مطالعه برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شد. در این راستا پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد تأیید قرار گرفت و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه‌ها همان خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجد و از اعتبار

لازم برخوردار می‌باشند. برای تعیین پایایی ابزار، ابتدا پرسشنامه‌ها به صورت مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای هیات علمی اجرا شد و سپس برای تعیین پایایی از آزمون آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب برای آوای مطیع ۰/۸۵، آوای تدافعی ۰/۸۱ و آوای نوع‌دوستانه ۰/۷۹ و برای تسهیم دانش ۰/۸۷ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) با کمک نرم افزار SPSS<sub>21</sub> استفاده شد.

### یافته‌ها

برای بررسی وضعیت پاسخگویی آزمودنی‌ها به متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی استفاده شد که بر اساس یافته‌ها میانگین و انحراف معیار آوای مطیع (۱۴/۹۸±۵/۰۵)، آوای تدافعی (۱۷/۶±۳/۸۹)، آوای نوع‌دوستانه (۲۱/۹۳±۱/۸۸) و تسهیم دانش (۱۹/۶۳±۱/۸۷) بود (جدول ۱).

جدول ۱: گزارش توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل میانگین	حداکثر میانگین	میانگین	انحراف معیار
آوای مطیع	۸	۲۵	۱۴/۹۸	۵/۰۵
آوای تدافعی	۱۲	۲۵	۱۷/۶	۳/۸۹
آوای نوع‌دوستانه	۱۶	۲۵	۲۱/۹۳	۱/۸۸
تسهیم دانش	۱۵	۲۵	۱۹/۶۳	۱/۸۷

برای بررسی رابطه بین آوای کارکنان با تسهیم دانش، در مرحله اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: ضریب‌های همبستگی متقابل آوای کارکنان با تسهیم دانش

متغیر	آوای مطیع	آوای تدافعی	آوای نوع‌دوستانه
r	-۰/۵۷۷	-۰/۴۰۹	۰/۶۷۱
p	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بنا بر یافته‌های جدول بالا، بین آوای مطیع و تدافعی با تسهیم دانش در میان اعضای هیات علمی رابطه منفی و معناداری وجود دارد اما بین آوای نوع‌دوستانه تسهیم دانش در میان اعضای هیات علمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/001$ ). در مرحله دوم و به منظور پیش‌بینی تسهیم دانش بر پایه آوای سه‌گانه از رگرسیون چندگانه استفاده شد که یافته‌های آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی تسهیم دانش بر پایه آوای سه‌گانه

Sig	T	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		
		Beta	Std. Error	B		
0/000	-۴/۸۵	-۰/۳۲۹	۰/۰۲۵	-۰/۱۲۲	۰/۱۲۲	آوای مطیع
۰/۶۴۵	۰/۴۶۱	۰/۰۳	۰/۰۳۲	۰/۰۱۵	۰/۰۱۵	آوای تدافعی
۰/۰۰۰	۸/۳	۰/۵۱۶	۰/۰۶۲	۰/۵۱۱	۰/۵۱۱	آوای نوع‌دوستانه
$r = 0/724$		$R^2 = 0/523$		$R^2_{Ad} = 0/516$	$F = 65/54$	$Sig = 0/000$

بر پایه جدول بالا مقدار  $F$  در سطح  $0/000$  معنادار است. بنابراین فرض صفر "رگرسیون معنادار نیست" رد می‌شود ( $p < 0/001$ ) و پذیرفته می‌شود که مدل رگرسیون خطی دارای برازش مطلوب است. بر پایه مدل رگرسیون، مقدار ضریب تبیین ( $R^2$ ) برابر با  $0/523$  می‌باشد که به این معناست آوای کارکنان  $52/3$  درصد از واریانس تسهیم دانش را تبیین می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین آوای کارکنان، آوای نوع‌دوستانه با مقدار  $\beta$  ( $0/516$ ) بر میزان تسهیم دانش میان اعضای هیات علمی می‌افزاید اما آوای مطیع با مقدار  $\beta$  ( $-0/329$ ) از میزان تسهیم دانش میان اعضای هیات علمی می‌کاهد ( $p < 0/001$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط آشفته و رقابت شدید عصر حاضر، دانش عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. به همین جهت مدیریت دانش از اهمیت زیادی برای سازمان‌های پیشگام برخوردار است (Sanjaghi et al., 2013). با وجودی که به مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمان‌های صنعتی بسیار توجه شده است، اما به کاربرد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمان‌های آموزشی توجه کمتری شده است که از دلایل آن

می‌توان به نداشتن توجه به همکاری مبتنی بر اعتماد، ساختار سازمانی مناسب، حمایت مدیریت، ابزارهای فناوری مناسب، نظام‌های پاداش‌دهی مناسب بهبود فرآیندها و روش‌ها، ایجاد گروه‌های دانش در دانشگاه‌های کشور اشاره کرد (طالب نژاد ۱۳۷۸). استقرار و کاربرد مدیریت دانش در هر سازمانی و تلاش برای تسهیم دانش بین افراد سازمان با توجه به پیچیدگی و کیفی بودن دانش نیازمند پیش زمینه و بسترهای سازمانی لازم است. به همین منظور بررسی و شناخت و وضعیت و آمادگی عناصر سازمانی مدیریت دانش برای کاربرد آن در هر سازمانی ضرورتی اساسی و انکارناپذیر است. این مسئله در رابطه با دانشگاه با توجه به ماهیت کار دانش آن بسیار با اهمیت‌تر است و این بررسی را ضروری‌تر می‌سازد (عدلی، ۱۳۸۴). از عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش می‌توان به نقش آوای کارکنان در سازمان اشاره کرد. از این رو پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه‌ی آوای کارکنان با تسهیم دانش در میان اعضای هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام گرفت. یافته‌ها این مطالعه نشان داد که بین آوای مطیع و تدافعی با تسهیم دانش در میان اعضای هیات علمی رابطه منفی و معناداری وجود دارد اما بین آوای نوع‌دوستانه تسهیم دانش در میان اعضای هیات علمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p < 0/001$ ) که به این معناست با افزایش آوای مطیع و تدافعی در بین اعضای هیات علمی، از میزان تسهیم دانش آن‌ها کاسته می‌شود در حالی که با افزایش آوای نوع‌دوستانه در بین اعضای هیات علمی، بر میزان تسهیم دانش آن‌ها افزوده می‌شود. همچنین یافته‌های رگرسیون نشان داد آوای کارکنان ۵۲/۳ درصد از واریانس تسهیم دانش را تبیین می‌کند که از بین آوای کارکنان، آوای نوع‌دوستانه بر میزان تسهیم دانش میان اعضای هیات علمی می‌افزاید اما آوای مطیع از میزان تسهیم دانش میان اعضای هیات علمی می‌کاهد ( $p < 0/001$ ). (Chan, 2013) دریافت که وقتی سبک رهبری مستبدانه در سازمان حاکم باشد، آوای کارکنان کمتر شنیده می‌شود و بیشتر کارکنان تمایل به سکوت سازمانی و آوای مطیع و تدافعی خواهند داشت و در نتیجه از میزان به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات خود با سایر کارکنان سازمان می‌کاهند. لی و سان (۲۰۱۴) نیز دریافتند که رهبری استبدادی رابطه‌ای منفی با رفتار آوای کارکنان دارد و در نتیجه چنین سازمان‌هایی، کارکنان از ترس مدیریت تمایل به آوای مطیع و تدافعی خواهند داشت و کمتر به تسهیم دانش بین افراد و واحدهای مختلف سازمان اقدام می‌کنند. در پژوهش دیگر (Zhu et al., 2015) مشخص شد که رابطه مثبتی بین رهبری اخلاقی و رفتار آوا و عملکرد کارکنان وجود دارد به گونه‌ای که وقتی کارکنان با رهبری که نسبت به

آن‌ها توجه نشان می‌دهد و به صورت منصفانه با آن‌ها برخورد می‌کند احساس هویت کنند آنگاه تمایل بیشتری برای بروز رفتار آوا دارند و در نتیجه تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش و معلومات و مهارت‌های خود خواهند داشت. برخی از رهبران علاقه چندانی به آوای سازمانی ندارند زیرا فکر می‌کنند کارکنان بیشتر خواهان افزایش نفع فردی خویش هستند تا نفع سازمانی لذا نظرات آن‌ها چندان مفید و جدید نخواهد بود. هم چنین رهبران استبدادی قدرت و کنترل زیادی بر کارکنان داشته و از آن‌ها انتظار پیروی دارند. کارکنان قبل از آنکه تصمیم به آوا بگیرند هزینه و منافع این عمل را ارزیابی می‌کنند. در هنگام کار با یک رهبر مستبد از آن‌جا که ممکن است هزینه این عمل زیاد باشد و منجر به نتایج منفی شود کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند. در نتیجه دوست دارند که سرگرم امور و وظایف روزمره خود باشند و کمتر تمایلی برای به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران داشته باشند. در تبیین رابطه منفی آواهای مطیع و تدافعی (که از پیامدهای سبک رهبری مستبدانه در سازمان می‌باشند) با تسهیم دانش باید گفت که از آن‌جا که آوای مطیع، رفتاری غیر مشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست؛ بنابراین این نوع آوا، منجر به بروز اظهارات موافقت‌گونه و حمایت از وضع موجود با توجه به انگیزه‌های مطرح شده می‌گردد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰) و آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است که بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت‌پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون هرگونه ریسک است (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبران استبدادی شنوای نظرات و ایده‌های کارکنان نیستند و این امر آوای کارکنان را محدود می‌کند. در حقیقت رهبران استبدادی با این ویژگی به کارکنان این حس را القا می‌کنند که آن‌ها افرادی بی‌کفایت و نالایق هستند (Chan, 2013). در نتیجه کارکنان به خاطر حفظ منافع خود و ترس از تنبیهات احتمالی مدیران کمتر تمایلی دارند که به اشتراک اطلاعات و دانش خود با دیگران بپردازند. اما در تبیین رابطه آوای نوع‌دوستانه (که از پیامدهای سبک رهبری اخلاقی در سازمان است) با تسهیم دانش می‌توان گفت که آوای نوع‌دوستانه به منفعت دیگران توجه دارد و همانند رفتارهای شهروندی سازمانی اختیاری بوده و سازمان نمی‌تواند اجباری روی آن‌ها داشته باشد (Wang & Jiang, 2015). این رفتار اساساً بر منفعت رسانی به دیگران و سازمان تأکید دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰) در نتیجه چنین کارکنانی تمایل بسیار زیادی برای به اشتراک‌گذاری دانش و

اطلاعات خود با دیگران خواهند داشت تا از این طریق به دیگران نفع برسانند تا عملکردشان بهبود پیدا کند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش به مدیران عالی دانشگاه پیشنهاد می‌گردد که از سبک رهبری مستبدانه دوری کنند و بیشتر تمایل به سبک رهبری اخلاقی داشته باشند. زیرا کارکنان تحت رهبری مستبدانه نگران بیان نظرات و تفکرات خود می‌باشند. به عبارت دیگر، رهبری مستبدانه، آوای اعضای هیات علمی را کنترل می‌کند. صحبت کردن در مورد مشکلات معمولاً همراه با ریسک و خطر است. همچنین این عمل نیازمند تلاش، زمان و انرژی بسیار است زیرا کارکنان باید ایده‌های خود را مزین به کلمات زیبا کنند و منتظر زمان مناسب برای بیان ایده‌ها شوند. رهبران مستبد، آوای اعضای هیات علمی را به عنوان رفتارهای مشکل آفرین از جانب کارکنان متمدن توصیف می‌کنند و کارکنان نیز از تسهیم ایده‌هایشان هراس دارند و حس می‌کنند از این طریق منافع شخصی و فرصت‌های پیشرفت در شغلشان به خطر می‌افتد (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). اما اعضای هیات علمی زمانی که احساس کنند رهبران اخلاقی، جو بسیار اخلاقی و منصفانه ایجاد می‌کنند آنگاه رهبر را مدل خود می‌سازند و سعی می‌کنند مطابق رفتار او رفتار کنند و در نتیجه به احتمال بیشتری به بیان نظرات و ایده‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمان به رهبر سازمان می‌پردازند (Brown et al., 2005). رهبران اخلاقی کارکنان را به بیان نظراتشان تشویق می‌کنند و مشتاق شنیدن نظرات آنها هستند که این امر آوای سازمانی را تسهیل می‌سازد (Cheng et al., 2014). در نتیجه تسهیم دانش در چنین سازمان‌هایی بیشتر خواهد بود. این پژوهش محدودیت تحقیقات پرسشنامه‌ای را دارد. محدودیت ذاتی پرسشنامه همواره موجب می‌شود که احتمالاً پاسخ‌دهندگان نظر واقعی خود را ارائه ندهند. همچنین از آنجا که این پژوهش بر روی اعضای هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام گرفت در تعمیم نتایج به سایر کارکنان نیز محدودیت خواهد داشت. لذا تعمیم نتایج با احتیاط صورت پذیرد.



**References**

- 1-Adli, F. (2005). Knowledge Management, Movement beyond Knowledge, Tehran: Andisheh Metacognition Publishing. (In Persian)
- 2-Alavi M, Liedner DE. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, Management Information Systems Quarterly, 25(1):107-136.
- 3-Armstrong M. (2006). Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London: Kogan Page, Limited.
- 4-Boxall, P., Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management, London: Palgrave.
- 5-Bryson, A. (2004). Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain, Industrial Relations, 43(1):213-241.
- 6-Budd JW, Gollan PJ, & Wilkinson A. (2010). New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. Human relations, 63(3):303-310.
- 7-Chan S. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: does knowledge sharing matter?, Human relations, 1(1):1-27.
- 8-Cheng J, Chang S, Kuo J, & Cheung y. (2014). Ethical leadership, work engagement and voice behavior, Industrial Management & Data Systems, 114(5):817-831.
- 9-Cross R, Sproull L. (2004). More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge, Organization Science, 15(4):446-462.
- 10-Detert JR, Burris ER. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?, Academy of Management Journal, 50(4):869-884.
- 11-Donaghey J, Cullinane N, Dundon T, & Wilkinson A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, Work, Employment and Society, 25(1):51-67.
- 12-Dundon T, Gollan PJ. (2007). Re-Conceptualizing Voice in the Non-Union Workplace, International Journal of Human Resource Management, 18(7):1182-1198.
- 13-Dundon T, Wilkinson A, Marchington M, & Ackers P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice, International Journal of Human Resource Management, 15(6):1149-1170.
- 14-Dustar, M., Esmailzadeh M. Organizational Justice and its Effects on Employees Voice and Performance, Management Studies in Development and Evolution, 22(72):341-361. (in Persian)

- 15-Eisenberg EM, Goodall HL. (2001). Organizational communication: Balancing creativity and constraint. Boston: Bedford/St. Martin.
- 16-Fullan M. (2002). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools, *Teachers and teaching: theory and practice*, 8(3):409-419.
- 17-Gao L, Janssen O, Shi K. (2011). Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors, *The leadership quarterly*, 22 (4):787-798.
- 18-Hames KM. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes, Thesis of Bachelor of Psychology (Honors), Murdoch University.
- 19-Hansen M. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization Science*, 13(3):232-248.
- 20-Ipe M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, *Human Resource Development Review*, 2(4):337- 359.
- 21-Kadivar A, Ebrahimpoor Arangi L. (2016). Identifying the effective factor of knowledge sharing system acceptance from knowledge workers perspective. *Journal of Information Processing and Management*; 31 (4) :1031-1048 (In Persian)
- 22-Karimi, M., Shajae, S. (2015). Studying the relationship between paternalistic leadership and employees' voice emphasizing on moderator role of knowledge sharing of employees at branches of Saderat Bank in Golestan Province, *Management of Governmental Organizations*, 3(10):21-41. (In Persian)
- 23-Kulkarni S. (2010). Sustaining the equality of employee voice, a dynamic capability, *International journal of organizational analysis*, 18(4):442-465.
- 24-Li y, Sun JM. (2014). Traditional chinese leadership and employee voice bahavior:a crosss- level examination, *The leadership quarterly*, 26(2):172-189.
- 25-Liu M, Liu N. (2008). Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms, *International Journal of Information Management*, 28(5):423-432.
- 26-Liu W, Zhu R, & Yang Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, *The Leadership Quarterly* 21(1):189-202.

- 27-McAdam R, Moffett S, Peng J. (2012). Knowledge sharing in Chinese service organizations: a multi case cultural perspective, *Journal of Knowledge Management*, 16(1):129-147.
- 28-Morrison, E.W. & Wheeler-Smith, S.L. & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice, *Journal of Applied Psychology*, 96 (1): 183-191.
- 29-Musavi, M., Zand Hesami, H. (2015). Extracting Key Dimensions of Knowledge Sharing, *Industrial Management Magazine, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Journal of Industrial Management Faculty of Humaities*,10(44):75-80. (In Persian)
- 30-Nikolaou L, Vakola M, Bourantas D. (2008). Who speaks up at work?dispositional influences on employees' voice behavior, *Personnel review*,37(6):666-676.
- 31-Panahi S, Watson J, Partridge H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model, *Word Academy of Science; Engineering and Technology*, (64):1095-1102.
- 32-Sanjaghi ME, Akhavan P, & Najafi S. (2013). Fostering knowledge sharing behavior: The role of organizational culture and trust. *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 5 (April- June):2- 26.
- 33-Talebnejad, A. (2008). Designing and explaining knowledge creation strategies at universities of the Islamic Republic of Iran, PhD thesis, *Shahid Beheshti University of Tehran*. (In Persian)
- 34-Tong C, Ip Wah T, Walder, Wong A. (2013). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Studies*, 1(3):9-37.
- 35-Travis, DJ. & Gomez, J.R., & Mor B. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect, *Children and Youth Services Review*, 33(10): 1831-1841.
- 36-Van Dyne L, Le Pine J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41(1):108-119.
- 37-Van Dyne L, Ang S, & Botero I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of management studies*, 40 (6):1359-1392.
- 38-Wang R, Jiang J. (2015). How abusive supervisors influence employees voice and silence: the effects of interactional justice and

organizational attribution, *The journal of social psychology*, 155(3):204-220.

39-Zareematin, H., Taheri, F., Sayyar, A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences volume 6 (number 21), 77-104 (In Persian)

40-Zeinabad H., Mahmoudi Z. (2016). The role of principals in primary school teachers' knowledge development and sharing: Introducing knowledge sharing leadership variable, *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 15(57):85-103. (in Persian)

41-Zhao H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionality, *Chinese Management*, 8(1):27-40.

42-Zhu W, He H, Treviño LK, Chao MM, & Wang W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: the role of follower identifications and entity morality beliefs, *Leadership Quarterly*, 26(5):702–718.