



The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment

Seyed Reza Pourghafari 

Ph.D Student in Public Administration, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Alireza Manzari Tavakoli * 

Associate Professor, Department of Psychology, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Sanjar Salajeghe 

Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Mahdi Dehghani Soltani 

Assistant Professor, Management Department, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran

Abstract

The purpose of the research is to investigate the effect of organizational culture on employee voice through the mediation of employee empowerment in the headquarters of the Bank of Agriculture and its branches in Tehran using the Fuzzy DEMATEL technique. The current research is descriptive-exploratory practical in terms of its purpose, and its data analysis is mixed. In the qualitative part, content analysis was used, and in the quantitative part, the fuzzy DEMATEL method was used. In the qualitative part, an in-depth,

* Corresponding Author: a.manzari@iauk.ac.ir

How to Cite: Pourghafari, S., Manzari tavakoli, A., Salajeghe, S., & Dehghani soltani, M. (2023). The Effect of Organizational Culture on Employees' Voice Through the Mediation of Employee Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 223 - 273.

Doi: [10.22054/jmsd.2023.70601.4228](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70601.4228)

semi-structured interview was conducted between 16 experts who were identified using a targeted snowball method, which includes four dimensions for organizational culture: customer orientation, orderliness, expertise, and ethics; 4 dimensions for employee empowerment, including training, dynamics, responsibility, and feedback, and four dimensions for employee voice, including beneficial, usefulness, compatible, and warning. In the quantitative phase, the internal dependence and mutual effects of the mentioned criteria were examined by distributing a questionnaire among nine informants who were identified using the targeted snowball method and the fuzzy DEMATEL technique. The results showed that the criteria of education, responsibility, beneficial tone, morality, orderliness, specialization, dynamism, and warning tone are among the effective criteria, respectively, and the criteria of feedback, beneficial tone, customer orientation, and consistent tone are among the effective criteria.

Keywords: Agricultural Bank; Organizational Culture; Employee voice; Empowering employees

Introduction

In today's competitive environment, to achieve organizational goals, the relationship between managers and employees must be so that subordinates can easily and without worry share their constructive opinions and ideas to increase efficiency (Bahrami & Kayani, 2019). Consequently, whenever employees believe that they can create essential changes in their environment by expressing their opinions and ideas, they will benefit their organization by expressing them (Ali et al., 2018). This behavior of their "voice" has been accepted by many organizations (Shuja'i et al., 2019). With a comprehensive review of the "voice" literature, it can be stated that the main goal is to give all the employees in the organization the opportunity to regularly share their problems and concerns with the managers and superiors of the organization (Sargolzaei & Kikha, 2020). Shan et al. (2020) stated in

their research that organizational culture is one of the factors known to encourage the voice of employees and has a great effect on encouraging the voice of employees in an organization; therefore, the lack of appropriate culture in the organization can be an obstacle to create the phenomenon of voice (Sholekar & Shoghi, 2017). According to the latest research, the role of organizational culture and the voice of employees has been underestimated by researchers (Gholampour et al., 2019).

On the other hand, Viveros et al. (2018) consider voice as a precondition for employee participation in the organization and related to empowerment. Empowerment is attributed to a process in which the manager helps employees acquire the necessary competence to make decisions without dependence. In addition to being effective in the functioning of people, this process will also affect their personality (Sina et al., 2021). Although employee empowerment has been proposed as an antecedent of employee voice behavior in the literature, little effort has been made to investigate the effect of empowerment on voice behaviors to provide prompt service to important stakeholders, and few studies have investigated how empowerment affects employee voice behaviors. (Park et al., 2021). The issue that caused this research to be done in the Agricultural Bank was the need for more attention to the points of view of some employees, experts, and experts of the bank regarding the work processes by their superiors. The result of this behavior, in addition to creating dissatisfaction among clients and the loss of social capital at the community level, has reduced the loyalty of current customers to the Bank of Agriculture. If the prevailing trend continues, the current customers will not have the recommendation to encourage other customers to use the services of this bank, and this factor will cause the decline and decrease of the bank's profitability in the long run.

Research Question(s)

How does organizational culture affect employee voice through the mediation of employee empowerment? Moreover, what are the practical and influential relationships of the discussed indicators in the mentioned model?

Literature Review

Organizational Culture

In recent years, organizational culture has become an important topic in scientific research, and researchers are always eager to recognize and measure organizational culture to understand from what angle people look at their organization (Kirimi et al., 2018). Therefore, it is necessary to identify organizational culture to manage culture and transformation (Abbaspour et al., 2017). The research considers organizational culture as a set of values, shared norms, beliefs, and opinions governing the organization (Zarei et al., 2021). It shows the spirit of the organization, its way of thinking and functioning, its values, the ethics and purpose of the organization (Shirazi et al., 2021).

Empowering employees

"Empowerment" is defined as employees' perception of the degree of freedom of action and the opportunity the manager gives them to make decisions and commitments (Khorakian et al., 2021). According to Ranjbar and Abbaszadeh Sohran (2021), empowerment means injecting strength into employees. The benefits of empowerment can be divided into two categories: 1. Organizational benefits: Empowering employees in organizations causes flexibility, quality improvement, and cost control. 2. Individual benefits: Empowering employees gives more motivation to perform tasks and reduces conflicts in the individual and group dimensions, and people can have more control over their surroundings. (Afshon, 2018; Boiri, 2018).

Employee voice

In 1970, Hirschman used the word "Voice" for the first time and defined it as "any effort to create change instead of running away from objectionable issues." He stated that employees react to inappropriate situations by leaving the organization or expressing their displeasure (Ghafurian Shagerdi et al., 2017). A comprehensive study of the literature about voice has defined this term as the verbal expression of information, opinions, and ideas about work with the positive motivation of participating in efforts in an altruistic and passive way in the organization (Bahmani Choubbasti et al., 2018). Research on the voice of employees has shown various benefits from making employees speak, the most important of which are improving team performance, increasing team creativity, increasing employee job retention, saving economic and social costs, increasing quality and innovation in products and services, encouraging employees to propose new ideas to solve problems, improving management decision-making, increasing organizational compatibility and ensuring better development opportunities for the organization (Nazir et al., 2021).

Methodology

This research was a mixed type of research done in qualitative and quantitative phases. The content analysis method was used in the qualitative part. In this research, 16 experts of the target community with expertise in the management field were present. They were identified using the targeted snowball method, and interviews were conducted in-depth semi-structured until the theoretical saturation stage. In the quantitative part, the fuzzy Dimetal method was used. Some selected reporters should complete the fuzzy DEMATEL questionnaire. In multi-criteria decision-making styles, there is no need for a large number of samples, and the number of people depends on the composition and topic of the panel of experts (Azizian et al., 2019: 168). In this section, nine journalists with education related to public administration were selected using the targeted snowball method.

Results

In the prevailing conditions, the participation and expression of employees' views in organizational decisions and activities is a successful procedure in the competitiveness of organizations, especially financial institutions and the money market, which requires a suitable foundation for employees. Considering the importance of the topic, it was tried to investigate the effect of organizational culture on employees' voices through the mediation of employee empowerment using the Fuzzy Dimetal technique. In order to know the main and sub-components of the considered model, interviews were conducted until theoretical saturation and in a targeted snowball method with the informants of the Bank of Agriculture, which led to the identification of 4 criteria for each of the research variables, which are which include customer orientation, ethics, orderliness and specialization for organizational culture structure; training, dynamism, accountability and feedback for the employee empowerment structure and beneficial, beneficial, consistent and warning voice for the employee voice structure. This research drew conclusions by drawing the shape and size of D+R and D-R. Finally, the degree of influence and effectiveness and the intensity of influence and effectiveness of the indicators were determined, written as follows.

a. Influential indicators

- 1 .Training: It is the most influential and important criterion compared to other criteria, which shows that training is important for empowering managers and employees, respectively, to master the processes of effective listening and voice expression in work processes.
2. Responsibility: which is in the second rank of influence and importance. Commitment and responsibility make employees easily comment and propose solutions for problems that slow down or stop the growing process of the system based on work experience.
3. Beneficial and warning voices are in the third and eighth levels of influence and importance, respectively. The information, knowledge, ideas, and opinions of employees are a vital factor for the organization

because by expressing their voice, employees release their thoughts, and all their focus will be directed to their work.

4. Morality: It is in the fourth category of influence and importance. The existence of morality in the organization by creating positive psychological security and the feeling of support and value the management towards the employees will motivate the employees to express their opposition to the management and their views and points of view.

5. Orderly thinking: It is placed in the fifth influence category. Discipline helps employees to behave in a controlled and responsible manner and follow the guidelines specified by the organization.

6. Specialization: It is in the sixth category of influence. Specialist employees with experience in their work area have constructive views and points of view that originate from their professional and working knowledge, and this individual factor, which is internal, is the origin of their opinions.

7. Dynamics: It is placed in the seventh category of influence; Dynamic employees themselves identify problems and take action to solve them and are considered an important determining factor in the success and effectiveness of the organization.

b. Effective indicators

1 .Feedback: It is the most effective measure; Organizations can benefit from the benefits of employees' voices when they announce performance feedback to employees and ask for their views and opinions, especially feedback that challenges the organization's procedures and policies.

2 .Beneficial voice: The second category is the effective criterion. When the conditions and platform for voice expression are provided in the organization, employees willingly express their problems and personal desires, which indicates a sense of security and a friendly and intimate relationship with superiors; on the other hand, it shows the hierarchical organizational culture with low power distance.

3 .Customer orientation: The third category is the influence criterion; paying attention to the customer's needs, which is expressed in the form of voice and expressing views and suggestions from employees, should be placed as the main part of the goals and values of the organization.

4. Compatible voice: The last category is the measure of effectiveness. This type of voice is a non-participatory behavior based on the employees' feeling that they cannot change the current situation. This tone of voice causes the emergence of agreeable statements and simply supports the status quo.

Discussion

This research determined that the dimensions of training, responsibility, beneficial voice, morality, orderliness, specialization, dynamism, and warning voice have the highest influence on the voice of employees and cause its development.

Conclusion





The research results showed that to develop the voice of employees, it is necessary to improve the dimensions of training, responsibility, useful voice, morality, orderliness, specialization, dynamism, and warning voice.

Acknowledgments

This article was extracted from a doctoral dissertation entitled "Explaining the relationship between organizational culture and employees' voice through the mediation of employee empowerment in Iran's state banks in order to provide the desired model (case study: Bank of Agriculture headquarters and its branches in Greate Tehran)." We want to express our gratitude to the Applied Research Center of the Agricultural Bank and all the professors who helped develop this research.



تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان

- سید رضا پور غفاری  دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- علیرضا منظری توکلی *  دانشیار گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- سنجر سلاجقه  دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- مهدی دهقانی سلطانی  استادیار گروه مدیریت دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

چکیده

هدف پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب بانک در تهران بزرگ با استفاده از تکنیک دیمتال فازی است. پژوهش حاضر توصیفی - اکتشافی و از نظر هدف کاربردی و تحلیل داده‌های آن آمیخته بوده که در بخش کیفی، تحلیل محتوا و در بخش کمی از روش دیمتال فازی استفاده شد؛ در بخش کیفی مصاحبه به روش عمیق نیمه ساختاریافته بین ۱۶ خبره که به روش گلوله برفی هدفمند شناسایی شدند انجام که ۴ بُعد برای فرهنگ سازمانی شامل: مشتری‌مداری، نظم‌اندیشی، تخصص‌گرایی و اخلاق‌مندی؛ ۴ بُعد برای توانمندسازی کارکنان شامل: آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد و ۴ بُعد برای آوای کارکنان شامل: بهره‌مند، سودمند، سازگار و هشدار شناسایی شد. در فاز کمی نیز با توزیع پرسشنامه بین ۹ نفر از خبرگان که با استفاده از روش گلوله برفی هدفمند شناسایی شدند و با استفاده از تکنیک دیمتال فازی وابستگی درونی و تأثیرات متقابل معیارهای مزبور بر یکدیگر بررسی شد؛ نتایج نشان داد، معیارهای آموزش، مسئولیت‌پذیری، آوای سودمند، اخلاق‌مندی، نظم‌اندیشی، تخصص‌گرایی، پویایی و آوای هشدار به ترتیب جزء معیارهای تأثیرگذار بوده و معیارهای بازخورد، آوای بهره‌مند، مشتری‌مداری و آوای سازگار جزء معیارهای تأثیرپذیر می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: بانک کشاورزی؛ فرهنگ سازمانی؛ آوای کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی (رفقار سازمانی) دانشگاه آزاد اسلامی کرمان است.

* نویسنده مسئول: a.manzari@iauk.ac.ir

مقدمه

استفاده از قابلیت‌های نیروی انسانی، رمز موفقیت سازمان‌های دولتی است (محمدی‌فاتیح، ۱۴۰۰). از طرفی در محیط رقابتی امروز برای دسترسی به هدف‌های سازمانی، باید رابطه بین مدیران و کارکنان به طریقی باشد که طی آن افراد زیردست بتوانند به راحتی و بدون دلواپسی، عقاید و نظرهای سازنده خود را در جهت ارتقای خروجی سازمان بازگو کنند (بهرامی و کیانی، ۱۴۰۰). جهت تحقق این موضوع، رهبران سازمان‌های دولتی بایستی بسترهای لازم را فراهم کرده و برای کارکنان فرصت ارائه نقطه نظرها و پیشنهادها را مهیا کنند (Holland, Teicher & Donaghey, 2019). به تبع هر زمان کارمندان اعتقاد پیدا کنند که می‌توانند بایان نظرها و ایده‌های خود دگرگونی‌های مهمی در محیطشان خلق نمایند، با اظهار آن، سازمان خود را بهره‌مند خواهد ساخت (عالی و همکاران، ۱۳۹۸). این رفتار “آوای” آنان از سوی بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش واقع شده است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۹).

تعدادی از محققان آوا را مجالی برای ابراز نقطه نظرات به تصمیم‌گیرندگان بیان نموده‌اند درحالی‌که عده‌ای دیگر آن را فقط عکس‌العملی به نارضایتی شغلی می‌دانند (هنری و همکاران، ۱۳۹۹). با مرور جامع ادبیات “آوا” می‌توان بیان داشت که هدف اصلی چنین بوده که به تمامی کارکنان در سازمان به‌طور مرتب امکان داده شود تا مشکلات و دغدغه‌های خود را با مدیران و مقامات مافوق سازمان طرح نمایند (سرگلزایی و کیخا، ۱۴۰۰).

Shan et al. (2020) در پژوهش خود اظهار داشتند، فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که برای ترغیب آوای کارکنان شناخته شده و تأثیر زیادی در تشویق آوای کارکنان در یک سازمان دارد؛ لذا فقدان فرهنگ مناسب در سازمان می‌تواند مانعی برای ایجاد پدیده آوا باشد (Sholekar and Shoghi, 2017).

فرهنگ سازمانی یک موضوع بسیار مورد بحث در بین محققان علم مدیریت است که هیچ تعریف واحدی در ادبیات موجود در مورد آن وجود ندارد. با این حال، مطابق یکی از شایع‌ترین مفهومی‌سازی‌ها، فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از مصنوعات در نظر

گرفت که توسط اعضای یک سازمان ایجاد شده و آموخته‌اند تا بر مشکلات داخلی و خارجی غلبه کنند (Rizzi et al., 2022).

بر اساس آخرین تحقیقات، نقش فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان توسط پژوهشگران دست کم گرفته شده است (Gholampour et al., 2019). از طرفی Viveros et al. (2018) آوا را پیش‌شرطی جهت مشارکت کارکنان در سازمان دانسته و آن را مربوط به مفهوم توانمندسازی می‌دانند.

توانمندسازی به فرآیندی منسوب می‌شود که ضمن آن مدیر به کارمندان یاری می‌رساند تا صلاحیت لازم را برای تصمیم‌گیری بدون وابستگی کسب نمایند. این فرآیند علاوه بر این که در کارکرد افراد مؤثر بوده در شخصیت آنان نیز تأثیر خواهد داشت (سینا و همکاران، ۱۴۰۰). اگرچه توانمندسازی کارکنان به‌عنوان مقدمه رفتار آوایی کارکنان در ادبیات پیشنهاد شده، اما تلاش اندکی در بررسی تأثیر توانمندسازی بر رفتارهای آوایی برای ارائه خدمات سریع برای ذینفعان که اهمیت دارد، انجام شده و مطالعات اندکی بررسی کرده‌اند که چگونه توانمندسازی بر رفتارهای آوایی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Park et al., 2021).

مسئله‌ای که باعث شد این تحقیق در بانک کشاورزی انجام شود، کم‌توجهی به نقطه نظرات برخی از کارمندان، کارشناسان و افراد خبره بانک در خصوص فرآیندهای کاری توسط مقامات مافوق آنان بود؛ نتیجه این رفتار علاوه بر ایجاد نارضایتی در مراجعان و از بین رفتن سرمایه‌های اجتماعی در سطح جامعه باعث کاهش وفاداری مشتریان کنونی به بانک کشاورزی شده است؛ بدیهی است در صورت ادامه روند حاکم، مشتریان فعلی توصیه‌ای مبنی بر ترغیب دیگر مشتریان جهت استفاده از خدمات این بانک را نخواهند داشت و همین عامل سبب تنزل و کاهش سودآوری بانک در درازمدت می‌شود. این درحالی‌که است که (Kewe 2018) در پژوهش خود بیان داشت، آوای کارکنان در درون "بانک‌ها" به‌طور ویژه متوجه بهبود عملکرد گروه‌های کاری و روابط کاری می‌شود.

Emmanuel et al. (2020) نیز در تحقیق خودشان اذعان داشتند، "بانک‌ها" می‌توانند با گوش سپردن به آوای کارکنان، استقلال و توانمندی نیروی کار خود را بهبود و

توسعه بخشند که این امر متعاقباً منجر به افزایش تعهد کارکنان نسبت به کار و مسئولیتشان خواهد شد.

فلکی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود اذعان داشتند وجود نظام آوای کارکنان باعث ارتقاء عملکرد شغلی و تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت و تحلیل رفتگی روان-شناختی کارکنان بانک می‌گردد؛ لذا نظر به نتایج پژوهش‌های اخیر و با توجه به این که در بانک کشاورزی تحقیقی در این زمینه انجام نشده و (Elsetouhi et al., 2018) نیز در پژوهش خود اظهار داشتند:

خلأهای پژوهشی و شکاف‌های تحقیقاتی پیرامون مفهوم آوای کارکنان همچنان پابرجا می‌باشد؛ در این پژوهش ضمن بررسی منابع، مطالعات کتابخانه‌ای و هم‌چنین مصاحبه با مدیران و مسئولان و استفاده از روش‌های آماری دلایل این مسئله و نقاط تاریک آن شناسایی خواهد شد؛ در نتیجه سؤال اساسی تحقیق این است که تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان چگونه است؟ و روابط اثرگذار و تأثیرپذیر شاخص‌های مورد بحث در الگوی ذکر شده چیست؟

پیشینه پژوهش

در این قسمت به بررسی ادبیات مربوط به متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

فرهنگ سازمانی

کلمه فرهنگ سازمانی اولین دفعه در مقاله‌ای با مضمون «مطالعات فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری توسط پتیگرو^۱ (۱۹۷۶) مطرح شد (شیری و همکاران، ۱۳۹۷). در سنوات کنونی، فرهنگ سازمانی به مبحثی مهم در تحقیق‌های علمی بدل شده و دائم پژوهشگران مشتاق هستند که فرهنگ سازمان را مورد شناخت و سنجش قرار دهند تا درک نمایند افراد از چه زاویه‌ای به سازمانی خود می‌نگرند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). لذا در عصر حاضر، شناسایی فرهنگ سازمانی به منظور مدیریت فرهنگ و تحول در سازمان ضروری است (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). پژوهش‌های انجام شده فرهنگ سازمان را شامل اجزائی می‌دانند که می‌توان از بین آنان چهار جزء اصلی را بیرون کشید

1. Pettigrew

که عبارت‌اند از: ۱- مفروضات بنیادین: مفروضات بنیادین چگونه نگرستن، اندیشیدن و احساس کردن درباره امور را به اعضاء نشان می‌دهند؛ ۲- ارزش‌ها: ارزش‌ها آنچه را که در سازمان مهم است نشان می‌دهند؛ ۳- هنجارها: هنجارها نسبت به ارزش‌ها در درجه‌ای بالاتر قرار گرفته و اعضا را راهنمایی می‌کنند تا در شرایط خاص چگونه عمل کنند؛ ۴- سنت‌ها: حاوی رفتارهای آشکار و ضمناً قوانین، رویه‌ها، ابعاد فیزیکی و ساختارها می‌باشند (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۱).

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده درباره تغییر فرهنگ سازمانی حکایت از این امر دارد که: الف- تغییر فرهنگ سازمانی بسیار سخت و طولانی است، بالأخص زمانی که فرهنگ فعلی سازمان متنفذ باشد؛ ب- ارزش‌ها و مفروضات بنیادین دگرگون نمی‌شوند یا میزان دگرگونی آنان بسیار کم است، از این رو باید با آموزش تقویت‌شده و در رده‌های سازمانی توسعه پیدا کنند؛ پ- در تمامی سازمان‌ها از یک رویه برای تغییر فرهنگ سازمانی نمی‌توان بهره جست؛ ت- اگر تغییر اساسی در ارزش‌های فرهنگ جامعه ایجاد شود، تغییر آن نیز در سازمان ضرورت دارد (جلالی، ۱۳۹۸). نظر به مطالب مذکور می‌توان بیان داشت، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک مجموعه از ارزش‌ها، هنجارهای مشترک، باورها و عقاید حاکم بر سازمان بوده (زارعی و همکاران، ۱۴۰۰) و نشان‌دهنده روحیه سازمان، طرز تفکر و عملکرد آن، ارزش‌های آن، اخلاق و هدف سازمان است (شیرازی و همکاران، ۱۴۰۰).

توانمندسازی کارکنان

در مدیریت، پیشینه استفاده از واژه توانمندسازی، به دموکراسی صنعتی و مداخله کردن کارمندان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عنوان‌های مشارکت، مدیریت جامع و تیم سازی برمی‌گردد و واپسین تغییراتی که در مورد این موضوع صورت گرفت، به توانمندسازی کارکنان ملقب شد (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۹). توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان ادراک کارکنان از میزان آزادی عمل و فرصتی که مدیر به‌منظور اتخاذ تصمیمات و تعهدات در اختیار آنان می‌گذارد تعریف می‌شود (خوراکیان و همکاران، ۱۴۰۰).

از نگاه رنجبر و عباس‌زاده سهرون (۱۴۰۰: ۵) نیز توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. مذاقه در پژوهش‌های انجام‌شده بیانگر این موضوع است که توانمندسازی

در دو سطح انجام می‌شود: الف- کلان یا سازمانی: این سطح، توانمندسازی ساختاری سازمان را نشان داده و از طریق نظام‌ها، رویه‌ها، فرهنگ، سیاست‌ها و شیوه‌ها در سازمان ساری و جاری شده تا گروه‌های کاری و افراد را برای موفق بودن در انجام وظایف و اجرای نقش‌های خود، توانا ساخته و داری سه بُعد توانمندسازی فراسازمانی، بین سازمانی و درون سازمانی می‌باشد. ب- خرد یا فردی: این رده به معنای ایجاد مجموعه‌ای از ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای توانا ساختن آنان به خلق ارزش افزوده در سازمان و اجرای مسئولیت و نقشی است که همراه با کارایی و اثربخشی در سازمان بر عهده‌دارند (گلرد و همکاران، ۱۴۰۰).

در کل فواید بهره‌مندی از توانمندسازی را می‌توان در دو دسته تقسیم‌بندی کرد: ۱. مزایای سازمانی: توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها سبب انعطاف‌پذیری، بهبود کیفیت و کنترل هزینه می‌گردد. فی‌الواقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبود عملکرد در زمینه‌های اقتصادی باشند. اگرچه اندازه‌گیری منافع اقتصادی از روش توانمندسازی مشکل است ولی اغلب سرآغازی برای پیاده‌سازی ERP^۱ و TQM^۲ می‌باشد. ۲. مزایای فردی: توانمندسازی کارکنان باعث انگیزه بیشتر برای انجام وظایف می‌شود و تعارضات را در بُعد فردی و گروهی کاهش می‌دهد و افراد قادرند تا کنترل بیشتری بر محیط اطراف خود داشته باشند. کارکنانی که خود را دارای توانمندی می‌دانند، سازگاری بیشتر و ابهام کمتری را گزارش کرده و تجارب بیشتری در کنترل محیط خود دارند. پیمایش فواید فردی توانمندسازی، برعکس مزایای سازمانی که از روش عینی قابل‌سنجش است، بسیار دشوار بوده و به عبارتی فواید فردی توانمندسازی پیچیده و بسیار ذهنی است ولی با شاخص‌هایی همچون غیبت، جابه‌جایی و ... این فرآیند را تا حدودی می‌توان مورد ارزیابی قرارداد (افشون، ۱۳۹۸؛ بویری، ۱۳۹۸).

آوای کارکنان

در سال ۱۹۷۰ هیرشمان برای اولین بار واژه آوا را به کار برده و آن را به صورت «هرگونه کوشش برای ایجاد تغییر به جای فرار از مسئله‌های قابل‌اعتراض» تعریف کرد؛ او بیان کرد

1. Enterprise resource planning.
2. Total quality management.

کارمندان در مقابل اوضاع نامناسب با ترک سازمان یا اظهار نارضایتی خود عکس العمل نشان می‌دهند (غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۷). مطالعه جامع ادبیات درباره آوا، این اصطلاح را به عنوان ابراز شفاهی اطلاعات، نظرات و ایده‌ها درباره کار با انگیزه مثبت تشریح مساعی، به صورت نوع دوستانه و غیرانفعالی در سازمان تعریف کرده‌اند (بهمنی چوب‌بستی و همکاران، ۱۳۹۸).

به طور کلی محققان و متخصصان به این اجماع رسیده‌اند که آوای کارکنان یا میزان منتقل کردن پیشنهادها، ایده‌ها و اطلاعات در مورد مشکلات یا موضوعات مورد توجه توسط کارکنان، برای اثربخشی سازمان‌ها در دنیای تجارت که بسیار رقابتی بوده، حیاتی است (Yin et al., 2021).

تحقیقات در مورد آوای کارکنان، مزایای مختلفی را از واداشتن کارکنان به صحبت کردن نشان داده که اهم آن عبارت‌اند از: بهبود عملکرد تیم، افزایش خلاقیت تیم، افزایش حفظ شغل کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی، افزایش کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات، ترغیب کارکنان به پیشنهاد ایده‌های جدید برای حل مشکلات، بهبود تصمیم‌گیری مدیریت، افزایش سازگاری سازمانی و تضمین و فرصت‌های توسعه بهتر برای سازمان (Nazir et al., 2021).

آمارها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که فرصت شنیده شدن را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند، میزان نارضایتی کارکنانشان به طور چشمگیری کاهش یافته است (Constantin & Baias, 2015). لذا آوای کارمند در اقتصاددانشی امروزی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده و نادیده گرفتن آن می‌تواند خطرناک باشد. در چنین سناریویی، آوای کارکنان باید در اولویت سازمان‌ها قرار گیرد؛ بدیهی این سازه طیف وسیعی از ایده‌ها، افکار و دیدگاه‌های مؤثر در بهبود واحد منابع انسانی و سازمان را به ارمغان می‌آورد؛ بنابراین باید به آن، به عنوان عاملی سازنده نگاه شده و همچون بخشی از فرهنگ سازمانی ارتقا یابد.

(Singh & Vanka, 2019) و Prince & Rao. (2020) در پژوهش خود اظهار داشتند که دو محرک مهم آوا وجود دارد: یکی انگیزه درونی یا انگیزه کارکنان برای ایجاد تغییر مثبت در سازمان و دیگری نقش مدیران در فراهم کردن محیطی از ایمنی،

تمایل و پذیرا بودن برای ورودی‌های کارکنان. بیک‌زاده (۱۳۹۸) در پژوهش خود اظهار داشت: با افزایش تجربه، سطح دانش، اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری، پذیرش سازمانی، مشارکت آزادانه کارمندان، استقبال از ایده‌ها و روحیه همکاری، گرایش کارمندان به ابراز نظرها و دیدگاه‌ها افزایش یافته ولیکن با گسترش سلسله‌مراتب سازمانی و عدم ارتباط با سطوح بالای مدیریتی میل باطنی افراد جهت ارائه آوا کاهش می‌یابد. در این حوزه مطالعاتی صورت گرفته که خلاصه‌وار در جدول شماره (۱) به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه‌های داخلی و خارجی مربوط با متغیرهای تحقیق

محققان	سال	عنوان	مورد مطالعه	روش تحقیق	نتایج
هادی‌زاده و همکاران	۱۳۹۶	تعیین الگوی تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان	نمونه ۱۶۲ پرستار بیمارستان طالقانی تهران	تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری	توانمندسازی ساختاری بر آوای کارکنان تأثیر مثبت دارد.
شکرامینی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی	معلمان مدارس پایه تحصیلی ابتدایی شهر کرمانشاه که در سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۶	آزمون رگرسیون چندگانه به شیوه گام‌به‌گام	رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آوای سازمانی وجود داشته و در صورت وجود فرهنگ سازمانی قوی در سازمان آوای سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند.
سپهوند و همکاران	۱۴۰۰	رهبری توانمندساز و آوای سازنده: تحلیل نقش میانجی سرمایه معنوی	کارمندان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر	تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری	رهبری توانمندساز، هم از طریق سرمایه معنوی و هم به صورت مستقیم بر آوای سازنده کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

ادامه جدول ۱.

محققان	سال	عنوان	مورد مطالعه	روش تحقیق	نتایج
Viveros et al	۲۰۱۸	تأثیر آوا به عنوان شیوه- ای جهت توانمندسازی کارکنان	کارکنان یک شرکت تولیدی در کشور استرالیا	کیفی (تحلیل مضمون)	آوا به عنوان یک روش مدیریتی بوده که توانمندسازی در سازمان را احیاء می کند
Chan and Yeung	۲۰۱۶	تأثیر مبادله رهبر - عضو و توانمندسازی بر رفتار آوای کارمند	کارکنان یک شرکت تولیدی در کشور چین	آمار توصیفی - استنباطی آزمون همبستگی پیرسون	بین مبادله رهبر، پیرو، توانمندسازی و رفتار آوا ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد.
Scott-Young	۲۰۱۴	توانمندسازی، آوای کارکنان جهت کاهش ریسک اخلاقی	کتابخانه ای	توصیفی - تحلیلی (مروری)	بیان آوای کارکنان باعث افزایش اعتماد به نفس، خودکارآمدی و توانمندی آنان می گردد.

همان طور که در جدول شماره ۱ مشخص می باشد رابطه مثبت و معنی داری بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان و آوای کارکنان و هم چنین توانمندسازی کارکنان با آوای کارکنان وجود دارد؛ از طرفی با توجه به مرور در بخش پیشینه "آوای کارکنان" منجر به افزایش انگیزه، افزایش اعتماد به نفس و رضایتمندی کارکنان شده که همین عامل منجر به افزایش رفتار مشتری مداری کارمند شده که منتج به "رضایت مندی مشتریان و جذب بیشتر" آنان خواهد شد؛ لذا می توان بیان داشت که اهمیت "آوای کارکنان" در نهادهای پولی و مالی در شرایط محیطی متغیر، تعامل طلب و آشوبناک عصر حاضر دوچندان بوده اما مطابق با تحقیقات انجام شده و بررسی های محقق، طی سال های اخیر پژوهشی در مورد ساختار علی و روابط بین ابعاد سه متغیر در بانک های ایران انجام نشده و به دلیل شرایط حاکم بر کشور که اکثر استان های آن با مباحث مربوط به حوزه کشاورزی مرتبط می باشند و همین عامل موجب تکثر شعب بانک کشاورزی در اکثر مناطق شهری و روستایی شده و متأثر از این موضوع گوناگونی ارائه خدمات به مشتریان زیاد بوده و

می‌توان به مواردی همچون بخش‌های زراعت، باغبانی، دام، طیور، کارخانجات صنایع تبدیلی، گلخانه، آبیاری تحت فشار و ... اشاره نمود و جهت پوشش دادن به موضوعات اخیرالذکر، این بانک دارای تنوع بسیار زیاد تخصص کارمندان بوده و همین امر، متنوع بودن نوع "نگرش کارمندان" را در پی داشته و با توجه به موضوع تحقیق که متغیر اصلی آن آوای کارکنان می‌باشد بانک کشاورزی ایران جهت انجام تحقیق انتخاب شد.

روش^۱

این تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) بود که در فاز کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا بهره گرفته شد. برای شروع، در قدم اول متون تخصصی متغیرهای فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان و توانمندسازی کارکنان از جمله مقالات داخلی، خارجی، کتاب‌ها و نشریات معتبر مورد مطالعه قرار گرفت و در گام بعدی با انجام مصاحبه با خبرگان بانک کشاورزی ابعاد آنان شناسایی شد. در این تحقیق ۱۶ خبره جامعه هدف با تخصص در زمینه مدیریت حضورداشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آنها به روش عمیق نیمه ساختاریافته تا مرحله اشباع نظری انجام گرفت. شایان ذکر است در شروع کار شاخص‌هایی برای تعیین هدفمند خبرگان لحاظ شد؛ بدین جهت، با شاخص‌های زیر فهرستی از خبرگان تنظیم تا توافق لازم برای تعیین وقت و اجرای مصاحبه صورت بگیرد.

۱- مدرک تحصیلی مرتبط: مصاحبه‌شوندگان حداقل دارای مدرک کارشناسی در حوزه مدیریت باشند.

۲- تجربه و سوابق کاری: مصاحبه‌شوندگان حداقل ۵ سال سابقه کاری داشته باشند.

۳- دانش و تخصص در زمینه متغیرهای تحقیق: مصاحبه‌شوندگان سابقه پژوهش در حیطه متغیرهای تحقیق را داشته و این حیطه جزء علایق پژوهشی آنها نیز باشد.

رویه نمونه‌گیری بدین روش بوده که پس از انتخاب چند نمونه اول از طریق مرکز پژوهش کاربردی بانک کشاورزی، همان افراد پس از انجام مصاحبه و کسب اعتماد، واسطه‌ای می‌شدند برای آشنایی و مصاحبه با نفرات دیگر؛ ضمناً به منظور اطمینان از روایی

پژوهش کیفی، از روش‌های مثلث‌سازی منابع داده، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) می‌توان بهره جست (جعفری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶). در این پژوهش از شیوه بازبینی توسط همکاران استفاده شد. بازبینی توسط همکاران، تعامل بین پژوهشگر و سایر افرادی است که در خصوص روش‌های تحقیق تجربه دارند و زمینه راهنمایی برای طرح تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها را فراهم می‌کنند. شایان‌ذکر است نتایج نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر بود. جهت پایایی نیز می‌توان از دو طریق اقدام نمود: پایایی بازآزمون^۱ و پایایی بین دو کدگذار^۲ (خواستار، ۱۳۸۸). در این پژوهش، میزان پایایی بالای ۶۰ درصد بود که نشان‌دهنده تائید پایایی کدگذاری‌های تحقیق است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش تکرارپذیری، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی) درخواست شد تا به‌عنوان همکار محقق (کدگذار) در تحقیق مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم به‌منظور کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد (شایان توجه این که خود ایشان با فرآیند کدگذاری آشنایی داشت). سپس پژوهشگر به همراه این فرد، تعداد ۵ مصاحبه را کدگذاری نمود. ضمناً فرمول تخمین پایایی بین دو کدگذار بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۲ نگارش شده و همان‌طور که مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش جهت متغیرهای فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان و توانمندسازی کارکنان به ثبت رسیده به ترتیب برابر با ۳۴۶، ۲۴۶ و ۱۸۸ بوده که از این تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۳۴، ۱۶۰ و ۱۲۶ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۱۲، ۸۶ و ۶۲ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده به ترتیب برابر با

-
1. Re-Test Reliability
 2. Intercoder reliability (ICR)

۶۸، ۶۴ و ۶۷ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی هر سه متغیر بیشتر از ۶۰ درصد است، می توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می شود.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله			تعداد کدهای مورد توافق			تعداد کدهای عدم توافق			پایایی بازآزمون (درصد)		
		۱	۲	۳	ت	آ	ف	ت	آ	ف	ت	آ	ف
۱	۲	۷۶	۷۱	۳۳	۴۸	۴۸	۲۲	۲۸	۲۳	۱۱	۶۳	۶۷	۶۷
۲	۵	۵۱	۶۵	۳۵	۳۶	۴۰	۲۲	۱۵	۲۵	۱۳	۷۱	۶۲	۶۳
۳	۸	۷۵	۳۷	۴۷	۵۲	۲۴	۳۴	۲۳	۱۳	۱۳	۶۹	۶۵	۷۲
۴	۱۰	۸۴	۳۵	۴۱	۵۶	۲۲	۲۸	۲۸	۱۳	۱۳	۶۷	۶۳	۶۸
۵	۱۶	۶۰	۳۸	۳۲	۴۲	۲۶	۲۰	۱۸	۱۲	۱۲	۷۰	۶۴	۶۳
	مجموع	۳۴۶	۲۴۶	۱۸۸	۲۳۴	۱۶۰	۱۲۶	۱۱۲	۸۶	۶۲	۶۸	۶۴	۶۷

در بخش کمی نیز از روش دیمتل فازی استفاده گردید. نتیجه پایانی فرآیند دیمتل تصاویری بر مبنای نمودارهایی بوده که عوامل درگیر را به دو دسته علت و معلول مجزا کرده و ارتباط میان آن‌ها را تبدیل به یک مدل ساختاری قابل درک می نماید (پيله وری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۶). پرسشنامه دیمتل فازی باید توسط تعدادی از خبرگان منتخب تکمیل شود؛ در سبک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، به تعداد زیادی نمونه احتیاج نبوده و تعداد افراد وابسته به ترکیب و موضوع پنل خبرگان دارد (عزیزیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۸). در این بخش نیز تعداد ۹ نفر از خبرگان با تحصیلات مرتبط به مدیریت دولتی با استفاده از روش گلوله برفی هدفمند انتخاب شدند.

۱: فرهنگ سازمانی

۲: آوای کارکنان

۳: توانمندسازی کارکنان

یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل شده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا بهره‌برداری گردید. این روش شامل دو شیوه کدگذاری باز و محوری می‌باشد، در کدگذاری باز، محقق بر داده‌های واقعی تمرکز کرده و عناوین کد را برای موضوع‌ها تعیین می‌نماید. در کدگذاری محوری، محقق با چیدمانی سامان یافته از کدهای اولیه شروع به کار کرده و بر موضوعات کدگذاری شده نخستین، بیشتر از داده‌ها متمرکز می‌شود. ایده‌های جدید یا کدهای اضافی امکان دارد در طی این مرحله نمایان شده و محقق آن‌ها را ثبت نماید؛ اما وظیفه اصلی او بازبینی و رصد کدهای نخستین بوده و به سوی سازمان‌دهی این اندیشه‌ها یا موضوعات و آشکار نمودن محور مفاهیم کلیدی در تحلیل حرکت می‌کند (منظری توکلی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵).

نتایج حاصل بیانگر این موضوع است که فرهنگ سازمانی دارای ۴ بُعد مشتری‌مداری، اخلاق‌مندی، نظم‌اندیشی و تخصص‌گرایی؛ توانمندسازی کارکنان دارای ۴ بُعد آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد؛ آوای کارکنان دارای ۴ بُعد بهره‌مند، سودمند، سازگار و هشدار می‌باشند. با توجه به ظرفیت محدود مقاله امکان تشریح چگونگی استخراج تمامی ابعاد نبوده و صرفاً چگونگی استخراج بُعد «مشتری‌مداری» در جدول شماره ۴ ارائه شده و برای هر ۱۱ بُعد دیگر نیز این فرآیند انجام پذیرفته است. در جدول شماره ۳ هر یک از ابعاد تبیین و تشریح شده است.

جدول ۳. ابعاد متغیرهای تحقیق

متغیر	بُعد	توضیحات
فرهنگ سازمانی	مشتری‌مداری	فرآیند ارائه خدمات (بانکی) به بهترین وجه ممکن باهدف رفع مشکلات مشتریان و برآورد نمودن خواسته‌های آنان. مشتری‌مداری به معنی کوشش جهت محقق نمودن انتظارات مشتریان با رعایت انصاف و رضایت طرفین معامله و با تکیه بر قوانین الهی و حق‌مداری می‌باشد (مالکی، ۱۳۹۳: ۸۳).
	اخلاق‌مندی	رعایت اصول اخلاقی در مناسبات و عمل به توصیه‌های دینی و ملحوظ نظر داشتن منافع بانک و مشتری. اخلاق‌مندی عبارت است رشد عقلانی و دست‌یابی به شناخت و بینش (چمل‌نژاد و ذاکری، ۱۳۹۵: ۱۴۲).

ادامه جدول ۳.

متغیر	بُعد	توضیحات
فرهنگ سازمانی	نظم‌اندیشی	رعایت منشور اخلاقی بانک، نظم اداری و مالی، عمل به دستورالعمل‌ها. نظم-اندیشی به معنای استواری، نگاه‌داشتن، رعایت قوانین و مقررات و نیز وفاداری به نظم است (هاشمیان‌فرد و ابراهیمی، ۱۳۹۶: ۷۰).
	تخصص‌گرایی	کسب دانش و تسلط بر کلیه فرآیندهای کاری. تخصص‌گرایی عزم کردن به امری ویژه و خاص است و متخصص شخصی است که همه یا قسمتی از زمانش را به فعالیت یا کار ویژه‌ای اختصاص می‌دهد (ولی‌پور، ۱۳۹۱: ۳۴).
توانمندسازی کارکنان	آموزش	فرآیند افزایش دانش کارکنان. آموزش در تعریف یعنی تعلیم، تربیت، یاددادن و آموختن. (وثیق و قدردان قراملکی، ۱۳۹۵: ۴۲).
	پویایی	تعامل و تبادل اطلاعات بین کارکنان. مؤمنی و مروتی شریف‌آبادی (۱۳۹۵: ۱) پویایی را تعامل و برهم‌کنش بیشتر اجزاء (کارکنان) در یک سیستم (سازمان) تعریف می‌کنند.
	مسئولیت‌پذیری	پاسخ‌گویی در مقابل عملکرد. مسئولیت‌پذیری عبارت است از تعهد درونی و الزام فرد برای اجرای پسندیده کلیه فعالیت‌هایی که بر عهده‌اش گذاشته شده است (نجاتی کریم‌آباد و سیدنقوی، ۱۳۹۷: ۷۰).
آوای کارکنان	بازخورد	اعلام نهایی سنجش عملکرد. فرآیندی که توسط آن کارکنان سازمان در فواصل معینی و به‌طور رسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (صفانیا، ۱۳۹۹: ۵۳).
	بهره‌مند	بیان دیدگاه باهدف نفع شخصی. طبق بررسی پژوهش‌های موجود در خصوص این بُعد تعریفی مشاهده نگردید.
	سودمند	ارائه نقطه نظرات باهدف برطرف شدن اشکالات و نواقص در محیط کاری. بیان ایده‌ها و نظرات به نفع سازمان یا همکاران (بهمنی چوب‌بستی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۶۳).
	سازگار	ابراز دیدگاه باهدف جلوگیری از بروز مشکلات شخصی در محل کار. این‌گونه آوا بانگیزه بی‌طرفی حادث‌شده و کارمندان با این نظر که توانایی ایجاد تغییر در وضعیت موجود را ندارند فقط دیدگاه‌ها و آرائی در تائید وضعیت موجود ابراز خواهند داشت (غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱).
هشدار	باهدف پیشگیری و ممانعت از ایجاد سوء جریان در محیط کار. زمانی که فرد کمبودها یا تهدیدهای بالقوه در خصوص سازمان را ملاحظه نموده این نوع از آوا را بیان می‌نماید (Song et al., 2021)	

جدول ۴. مراحل شناسایی بُعد مشتری‌مداری از مصاحبه‌ها

مضمون (تم)	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
مشتری‌مداری	ارزشمندی مشتریان	مشتریان ولی نعمتان بانک هستند (۱،۵،۹،۱۱،۱۵) / دعای ما این است که خدایا کشاورز را از ما نگیر زیرا ما بدون هویت می‌شویم (۲،۳،۷،۱۰،۱۳،۱۴) / افزایش خیروبرکت و رزق و روزی در زندگی کارکنان به جهت وجود کشاورزان به‌عنوان (مشتریان) بانک است ^۲ (۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶)
	توسعه بخش کشاورزی (رفع دغدغه کشاورزان (مشتریان))	بهرتر کردن زندگی کشاورزان که همانا مشتریان هستند (۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶) / ایجاد زندگی بهتر در روستا جهت کشاورزان (مشتریان) و ایجاد صنایع وابسته (۳،۵،۷،۸،۱۲،۱۳) / مشتری قبل از مشتری بودن یک انسان است و رفع مشکلات وی موجب خشنودی پروردگار خواهد شد (۱،۴،۸،۱۰،۱۲،۱۴) / پرستاری از مشتری، به دلیل این‌که مشتریان ما (کشاورزان) در قلب حادثه (تولید محصول و رفع نیاز جامعه) هستند (۳،۵،۷،۸،۱۰،۱۲)

یافته‌های بخش کمی

تئوری فازی

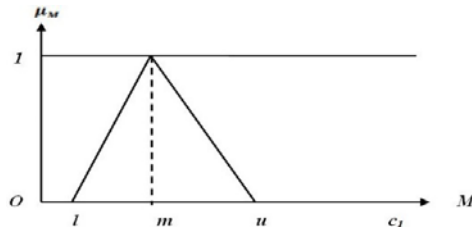
قضاوت‌های افراد در مورد ارجحیت‌ها اغلب برای تخمین ارزش عددی دقیق غیر شفاف است، همچنین منطق فازی برای به دست آوردن مسائلی که دارای ابهام و عدم قطعیت هستند مفید است. تئوری فازی اولین بار توسط لطفی‌زاده (۱۹۶۵) برای هماهنگی عدم قطعیت درک بشر از مدل ارائه شد (حسین‌زاده یزدی، ۱۳۸۷). اعداد فازی را با نماد “~” بالای عدد نشان می‌دهند. عدد فازی مثلثی در شکل ۱ نشان داده شده است.

اعداد فازی مثلثی به صورت (l, m, u) ارائه می‌شود؛ که پارامترهای l, m, u به ترتیب کوچک‌ترین مقدار ممکن مورد انتظار، مقدار محتمل‌تر مورد انتظار و بیشترین مقدار ممکن مورد انتظار می‌باشند.

۱. کد مصاحبه شونده

۲. جهت جلوگیری از تطویل متن صرفاً در هر ردیف به ۲ موضوع اشاره شده است.

شکل ۱. نمایش عدد فازی مثلثی



دیمتل فازی

تکنیک دیمتل یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که هدف آن ارزیابی عوامل پژوهش از نظر روابط علی می‌باشد. گام‌های تکنیک دیمتل فازی در ادامه آورده شده است (Yeh & Huang، ۲۰۱۴).

محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (D)

در این گام از پاسخ‌دهندگان درخواست می‌گردد تا میزان تأثیرگذاری معیار i بر معیار j را با استفاده جدول ۴، نشان دهند. برای در نظر گرفتن نظر همه خبرگان طبق رابطه ۱، از آن‌ها میانگین حسابی گرفته می‌شود.

$$\bar{z} = \frac{\tilde{x}^1 \oplus \tilde{x}^2 \oplus \tilde{x}^3 \oplus \dots \oplus \tilde{x}^p}{p} \quad (1)$$

در این فرمول تعداد خبرگان و $\tilde{x}^1, \tilde{x}^2, \dots, \tilde{x}^p$ به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره p می‌باشد و \bar{z} عدد فازی مثلثی به صورت $\bar{z}_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$ است.

جدول ۵. طیف پنج‌درجه‌ای تکنیک دیمتل فازی

متغیر	معادل قطعی	معادل فازی
بدون تأثیر	۰	(0,0,0.25)
تأثیر کم	۱	(0,0.25,0.5)
تأثیر متوسط	۲	(0.25,0.5,0.75)
تأثیر زیاد	۳	(0.5,0.75,1)
تأثیر خیلی زیاد	۴	(0.75,1,1)

نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم

مطابق با رابطه ۲ و ۳ ماتریس میانگین را نرمال کرده و آن را ماتریس H می نامیم.

$$\begin{aligned} \tilde{H}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} &= \left(\frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r} \right) \\ &= (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij}) \end{aligned} \quad (2)$$

که r از رابطه زیر به دست می آید:

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n u'_{ij} \right) \quad (3)$$

محاسبه ماتریس ارتباط کامل معیارها (TC)

بعد از محاسبه ماتریس های فوق، ماتریس روابط کل فازی با توجه به ۴، ۵ و ۶ به دست می آید.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\tilde{H}^1 \oplus \tilde{H}^2 \oplus \dots \oplus \tilde{H}^k)$$

که هر درایه آن عدد فازی به صورت $(l^t_{ij}, m^t_{ij}, u^t_{ij})$ است و به صورت زیر محاسبه می شود:

$$[l^t_{ij}] = H_l \times (I - H_l)^{-1} \quad (4)$$

$$[m^t_{ij}] = H_m \times (I - H_m)^{-1} \quad (5)$$

$$[u^t_{ij}] = H_u \times (I - H_u)^{-1} \quad (6)$$

در این روابط I ماتریس یکه و H_l ، H_m و H_u هر کدام ماتریس $n \times n$ هستند که درایه های آن را به ترتیب عدد پایین، عدد میانی و عدد بالایی اعداد فازی مثلثی ماتریس H تشکیل می دهد.

محاسبه شدت و جهت تأثیر

مطابق با رابطه ۷ و ۸ میزان شاخص ri و cj را محاسبه می‌نماییم. شاخص ri بیانگر مجموع سطر i ام و شاخص cj بیانگر مجموع ستون j ام از ماتریس ارتباطات کامل (T) می‌باشد. جهت ترسیم و تحلیل نمودار نیاز به ۲ شاخص شدت اثرگذاری و اثرپذیری و جهت تأثیر می‌باشیم که با استفاده از ri و cj به دست می‌آیند. برای هر $i=j$ خواهیم داشت:

$$\bar{D} = (\bar{D}_i)_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{n \times 1} \quad (7)$$

$$\bar{R} = (\bar{R}_i)_{1 \times n} = \left[\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij} \right]_{1 \times n} \quad (8)$$

که \bar{D} و \bar{R} به ترتیب ماتریس $n \times 1$ و $1 \times n$ هستند. در مرحله بعدی میزان اهمیت شاخص‌ها $(\bar{D}_i + \bar{R}_i)$ و رابطه بین معیارها $(\bar{D}_i - \bar{R}_i)$ مشخص می‌شود. اگر $\bar{D}_i - \bar{R}_i > 0$ باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر $\bar{D}_i - \bar{R}_i < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر است.

- $ri + dj$ = شدت اثرگذاری و اثرپذیری (به عبارت دیگر هرچه مقدار $ri + dj$ ، علی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد).

- $ri - dj$ = جهت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری (بدین صورت که اگر $ri - dj > 0$ باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر $ri - dj < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر است).

با توجه به مقادیر محاسبه شده در فوق، مقدار شاخص $ri + dj$ و $ri - dj$ را برای معیارها و همچنین شاخص $\bar{D}_i \bar{R}_i$ و $\bar{D}_i \bar{R}_i$ را برای ابعاد به دست می‌آوریم و سپس با استفاده از رابطه ۹ فازی زدایی می‌کنیم:

$$\text{defuzzy} = \frac{((u - l) + (m - l))}{3} + l \quad (9)$$

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش بر اساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش و مصاحبه با افراد شاخص‌های مؤثر بر آوای کارکنان استخراج شد که در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های مؤثر بر آوای کارکنان

کد	مؤلفه فرعی	مؤلفه اصلی
C1	مشتری‌مداری	فرهنگ سازمانی
C2	اخلاق‌مندی	
C3	نظم‌اندیشی	
C4	تخصص‌گرایی	
C5	آموزش	توانمندسازی کارکنان
C6	پویایی	
C7	مسئولیت‌پذیری	
C8	بازخورد	
C9	آوای بهره‌مند	آوای کارکنان
C10	آوای سودمند	
C11	آوای سازگار	
C12	آوای هشدار	

نتایج دیمتل فازی

تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم

در این بخش ماتریس دیمتل در اختیار ۹ نفر از خبرگان قرار داده شد تا بر اساس طیف ۰ تا ۴ جدول ۵، تأثیرگذاری هر معیار بر روی دیگر معیارها مشخص شود. سپس با استفاده از رابطه ۱ نظرات پاسخ‌دهندگان ادغام شد.

نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

در این گام با استفاده از رابطه ۲ و ۳ ماتریس ارتباط مستقیم جدول ۷ را نرمال می‌کنیم جهت نرمال‌سازی باید ماکزیمم مجموع سطری حدهای بالای ماتریس ارتباطات مستقیم را به دست آورد که در این بخش برابر با عدد ۳,۹۵ می‌باشد. سپس تمامی اعداد ماتریس ارتباطات مستقیم (جدول ۳) را بر عدد ۳,۹۵ تقسیم می‌کنیم.

تشکیل ماتریس ارتباطات کامل (T)

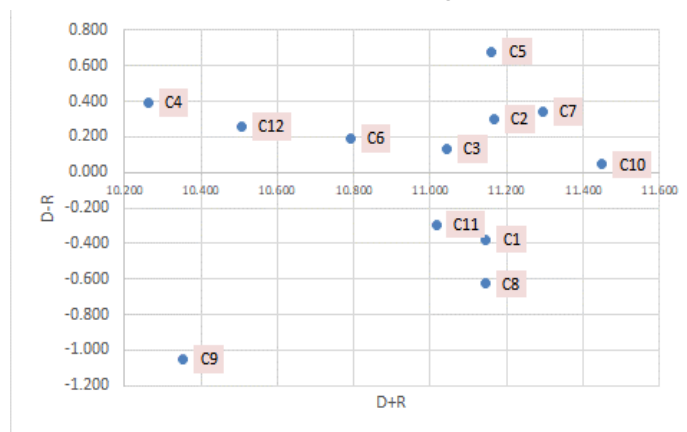
در این گام با استفاده از رابطه ۴, ۵ و ۶ ماتریس ارتباطات کامل (T) را تشکیل می‌دهیم برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی $(I_{5 \times 5})$ تشکیل می‌شود. سپس

ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم.

ایجاد و تجزیه و تحلیل نمودار علی

در این گام بر اساس روابط ۷ و ۸ جمع سطر (D) و جمع ستون (R) ماتریس ارتباطات کامل (جدول ۹) را به دست می‌آوریم و سپس مقدار $D+R$ و $D-R$ را محاسبه می‌کنیم. در این فاز جهت دی فازی کردن مقادیر از رابطه ۹ استفاده می‌شود. نتایج در جدول ۱۰ آورده شده است. بر این اساس جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس معیار آموزش از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. بر این اساس معیار بازخورد از میزان تأثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است. بردار عمودی (D-R)، قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر $D-R$ مثبت باشد، متغیر یک متغیر علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود که در شکل ۲، معیارهایی که در بالای محور افقی هستند جنبه علت و معیارهایی که در پایین محور افقی هستند جنبه معلول دارند. لذا معیارهای مشتری مداری، بازخورد، آوای بهره‌مند و آوای سازگار دارای $D-R$ منفی هستند پس از نوع معلول و اثرپذیرند و مابقی معیارها از نوع علت و اثرگذار هستند.

شکل ۲. نمودار علی معیارها



جدول ۱۰. جدول مقادیر **D** و **R** معیارها

	D_i	R_i	$(D_i)^{defuzzy}$	$(R_i)^{defuzzy}$	D_i+R_i	D_i-R_i	نوع معیار
C1	(۰,۶۳۶,۱,۹۴۲,۱۳,۵۷۸)	(۰,۷۲۹,۲,۱۳۸,۱۴,۴۱۷)	۵,۳۸۵	۵,۷۶۱	۱۱,۱۴۶	۰,۳۷۶-	اثرپذیر
C2	(۰,۷۳۲,۲,۱۵۸,۱۴,۳۱۶)	(۰,۶۴۰,۱,۹۸۱,۱۳,۶۷۹)	۵,۷۳۵	۵,۴۳۳	۱۱,۱۶۸	۰,۳۰۲	اثرگذار
C3	(۰,۶۵۹,۲,۰۲۲,۱۴,۰۸۵)	(۰,۶۴۵,۱,۹۶۵,۱۳,۷۵۷)	۵,۵۸۹	۵,۴۵۶	۱۱,۰۴۴	۰,۱۳۳	اثرگذار
C4	(۰,۵۶۸,۱,۸۸۶,۱۳,۵۲۸)	(۰,۵۲۸,۱,۷۲۳,۱۲,۵۵۵)	۵,۳۲۷	۴,۹۳۵	۱۰,۲۶۳	۰,۳۹۲	اثرگذار
C5	(۰,۷۷۱,۲,۲۳۸,۱۴,۷۵۴)	(۰,۵۸۴,۱,۸۵۴,۱۳,۲۸۳)	۵,۹۲۱	۵,۲۴۰	۱۱,۱۶۱	۰,۶۸۱	اثرگذار
C6	(۰,۶۴۹,۱,۹۹۴,۱۳,۸۳۴)	(۰,۵۸۱,۱,۸۷۷,۱۳,۴۴)	۵,۴۹۳	۵,۲۹۹	۱۰,۷۹۲	۰,۱۹۳	اثرگذار
C7	(۰,۷۲۰,۲,۱۶۲,۱۴,۵۷۷)	(۰,۶۴۸,۱,۹۹۶,۱۳,۷۸۲)	۵,۸۲۰	۵,۴۷۵	۱۱,۲۹۵	۰,۳۴۴	اثرگذار
C8	(۰,۵۵۵,۱,۸۲۹,۱۳,۳۹۵)	(۰,۷۱۶,۲,۱۵۶,۱۴,۷۸۷)	۵,۲۵۹	۵,۸۸۶	۱۱,۱۴۶	۰,۶۲۷-	اثرپذیر
C9	(۰,۴۴۹,۱,۵۳۲,۱۱,۹۷۸)	(۰,۶۸۵,۲,۰۸۵,۱۴,۳۳۵)	۴,۶۵۳	۵,۷۰۲	۱۰,۳۵۵	۱,۰۴۸-	اثرپذیر
C10	(۰,۷۰۲,۲,۱۱۵,۱۴,۴۲۵)	(۰,۷۰۷,۲,۱۱۴,۱۴,۲۸۸)	۵,۷۴۷	۵,۷۰۳	۱۱,۴۵۰	۰,۰۴۴	اثرگذار
C11	(۰,۵۸۰,۱,۸۸۱,۱۳,۶۲۳)	(۰,۶۶۰,۲,۰۴۹,۱۴,۲۵۳)	۵,۳۶۱	۵,۶۵۴	۱۱,۰۱۵	۰,۲۹۳-	اثرپذیر
C12	(۰,۶۳۷,۱,۹۵۶,۱۳,۵۵۳)	(۰,۵۳۱,۱,۷۷۸,۱۳,۰۶۹)	۵,۳۸۲	۵,۱۲۶	۱۰,۵۰۸	۰,۲۵۶	اثرگذار

بحث و نتیجه گیری

بدون تردید در شرایط حاکم، مشارکت و بیان دیدگاه کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی یک رویه موفق در رقابت‌پذیری سازمان‌ها به خصوص نهادهای مالی و بازار پول بوده که البته عملیاتی نمودن آن نیازمند بسترسازی مناسب برای کارکنان است. با توجه به اهمیت موضوع سعی شد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان با استفاده از تکنیک دیمتل فازی مورد بررسی قرار گیرد. به منظور شناخته شدن مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل مد نظر، مصاحبه‌هایی تا اشیاع نظری و به روش گلوله برفی هدفمند با خبرگان بانک کشاورزی انجام گرفت که منجر به شناسایی ۴ معیار برای هر یک از متغیرهای تحقیق شد که عبارتند از مشتری‌مداری، اخلاق-مندی، نظم‌اندیشی و تخصص‌گرایی برای سازه فرهنگ سازمانی؛ آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد برای سازه توانمندسازی کارکنان و آوای بهره‌مند، سودمند، سازگار و هشدار برای سازه آوای کارکنان. در این تحقیق با بهره‌جستن از ترسیم شکل و اندازه‌های $D+R$ و $D-R$ ، نتیجه‌گیری شد و در نهایت درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و هم‌چنین شدت اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌ها در جداول شماره ۱۱ و ۱۲ نگارش شده است.

الف - شاخص‌های تأثیرگذار

جدول ۱۱. شاخص‌های تأثیرگذار

معیار	سلول	توضیحات
آموزش	C5	تأثیرگذارترین و با اهمیت‌ترین معیار نسبت به دیگر معیارها بوده که این موضوع نشان می‌دهد که آموزش جهت توانمندسازی مدیران و کارکنان به ترتیب جهت تسلط به فرآیندهای شنود مؤثر و بیان آوا در روندهای کاری حائز اهمیت می‌باشد؛ لذا این موضوع می‌باید مد نظر مدیران و تصمیم‌سازان بانک کشاورزی قرار گیرد که میزان زیادی از توانمندی کارکنان در بیان ایده‌ها و رفتار آوایی منوط به سطح آگاهی، اطلاعات و سواد آنان بوده و می‌بایست تدابیر لازم جهت ارتقاء این موارد از طریق آموزش هدفمند محقق شده تا اراده برای بازگویی دیدگاه کارمندان در خصوص فرآیندهای کاری فراهم گردد.
مسئولیت‌پذیری	C7	در رتبه دوم تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارد؛ مسئولیت‌پذیری به معنی پاسخ‌گویی بوده و تعهدی درونی از سوی کارمند جهت اجرای کلیه مسئولیت‌هایی است که بر عهده وی گذاشته‌اند. تعهد و مسئولیت‌پذیری باعث می‌شود، کارکنان به راحتی اظهار نظر کنند و برای مشکلاتی که روند رو به رشد سیستم را کند یا متوقف کرده براساس تجربه کاری، راه‌حل پیشنهاد دهند.
آواهای سودمند و هشدار	C10 و C12	این آواها به ترتیب در رده‌های سوم و هشتم تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارند؛ اطلاعات، دانش، ایده‌ها و نظرات کارکنان عاملی حیاتی برای سازمان بوده، چرا که کارکنان با ابراز آوای خود، فکر خود را آزاد کرده و تمام تمرکزشان معطوف کارشان خواهد شد.
اخلاق‌مندی	C2	در رده چهارم تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارد؛ وجود اخلاق‌مندی در سازمان با ایجاد امنیت روانی مثبت و احساس حمایت و ارزش قائل شدن مدیریت نسبت به کارکنان این انگیزه را ایجاد خواهند کرد که کارمندان توانایی ابزار مخالفت با مدیریت و بیان دیدگاه‌ها و نقطه نظرات خود را دارند؛ پس اخلاق‌مندی بر رفتار آوایی کارکنان تأثیرگذار بوده و مشوق کارکنان جهت بیان دیدگاه‌ها و ارائه پیشنهادها می‌باشد.

ادامه جدول ۱۱.

توضیحات	سلول	معیار
<p>در رده پنجم تأثیرگذاری قرار گرفته است؛ نظم‌اندیشی به کارکنان کمک می‌کند که به روشی کنترل شده و مسئولانه رفتار کنند و از شیوه‌نامه‌های مشخص شده توسط سازمان پیروی کنند. جهت جلوگیری از بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی کارکنان نسبت به فرآیندهای سازمانی و افزایش مشارکت و ترغیب و تشویق کارکنان به بیان آوا و ابراز دیدگاه درباره‌ی رویه‌های کاری، وجود نظم در سازمان ضروری است؛ این موضوع در خصوص بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری اهمیت دوچندانی دارد چرا که با وجود نظم سرعت و دقت انجام کارها بالا رفته و رضایت مشتریان نیز بیشتر خواهد شد.</p>	C3	نظم‌اندیشی
<p>در رده ششم تأثیرگذاری قرار دارد؛ کارکنان متخصص و دارای تجارب در محدوده کاری خود، دارای دیدگاه‌ها و نقطه‌نظراتی سازنده می‌باشند که نشأت گرفته از دانش حرفه‌ای و کاری آنها می‌باشد و این عامل فردی که ماهیت درونی داشته، منشاء بروز اظهار نظر و بیان عقاید می‌باشد. در این راستا تخصص‌گرایی برای یک سازمان به یک ضرورت در عصر امروز تبدیل شده است.</p>	C4	تخصص‌گرایی
<p>در رده هفتم تأثیرگذاری قرار گرفته است؛ کارکنان پویا خودشان مشکلات را شناسایی و جهت رفع آن اقدام کرده و به‌عنوان یک تعیین‌کننده مهم در موفقیت و اثربخشی سازمان در نظر گرفته می‌شوند؛ در این خصوص توجه مدیران و مسئولان بانک کشاورزی را باید به این نکته جلب کرد که کارکنان پویا نسبت به اهداف و مقاصد سازمان حس مالکیت داشته و اگر در فرآیندهای تصمیم‌گیری از نقطه نظرات آنان استفاده شود و قدرت تأثیرگذاری در محیط برای آنان فراهم شود، احساس ارزشمندی مضاعفی در سازمان داشته و انگیزه بیشتری برای ابراز نظرات و پیشنهادهای را به دست آورده و آوای ارزشمندی را در اختیار سازمان قرار خواهند داد.</p>	C6	پویایی

ب- شاخص‌های تأثیرپذیر

جدول ۱۲. شاخص‌های تأثیرپذیر

معیار	سلول	توضیحات
بازخورد	C8	تأثیرپذیرترین معیار می‌باشد؛ به‌طورکلی بازخورد شامل اطلاعات ارزش‌مند است که برای تصمیم‌گیری‌های مهم از آن استفاده می‌شود. سازمان‌ها زمانی که بازخورد عملکرد را به کارمندان اعلام و دیدگاه و نقطه نظرات آنان را نیز جویا شوند، به ویژه بازخوردی که رویه‌ها و سیاست‌های سازمان را به چالش می‌اندازد، می‌توانند از سود و منفعت آوای کارکنان بهره‌مند شوند؛ بدیهی است بهبود سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد موجب تقویت هر چه بیشتر رفتار آوایی کارکنان خواهد شد.
آوای بهره‌مند	C9	در رده دوم معیار تأثیرپذیر قرار دارد؛ زمانی که شرایط و بستر بیان آوا در سازمان فراهم گردد، کارکنان با میل و رغبت مسائل، مشکلات و خواسته‌های شخصی خود را بیان کرده که حاکی از احساس امنیت، ارتباط دوستانه و صمیمی با مقامات مافوق بوده و از طرفی نشان‌دهنده فرهنگ سازمانی دارای سلسله مراتبی و با فاصله قدرت کم است.
مشتری‌مداری	C1	در رده سوم معیار تأثیرپذیری قرار دارد؛ هدف غائی تمامی مؤسسات خدماتی همچون بانک‌ها عرضه خدمات شایسته و ایجاد رضایت جهت مشتریان است؛ لذا توجه به نیاز مشتری که در قالب آوا و بیان دیدگاه و پیشنهاد از جانب کارکنان بیان می‌شود باید به‌عنوان اصلی‌ترین بخش اهداف و ارزش‌های سازمان قرار گیرد. لذا هر چقدر کارکنان تشویق گردند که نقطه نظرات و پیشنهادهای دریافت شده از مشتریان را بیان نمایند این توجه موجب رشد و پیشرفت سازمان در دنیای رقابتی امروز خواهد شد.
آوای سازگار	C11	در رده آخر معیار تأثیرپذیری می‌باشد؛ این گونه آوا رفتاری غیرمشارکتی برپایه این احساس در کارکنان است که توانایی ایجاد تغییر در شرایط کنونی را ندارند؛ این سنخ از آوا، باعث پیدایش گفته‌هایی موافقت‌گونه و صرفاً حمایت از وضع موجود است. علت بروز این نوع آوا انعطاف‌ناپذیری برخی از مدیران و بی‌علاقگی مسئولان از توجه کردن به آواهای سودمند و هشدار کارکنان بوده و ضروری است بسترهای ایجاد آن در بانک حذف شوند.

در نهایت برای توسعه آوای کارکنان و با شناخت به دست آمده از تأثیرگذاری بالای ابعاد آموزش، مسئولیت‌پذیری، آوای سودمند، اخلاق‌مندی، نظم‌اندیشی، تخصص‌گرایی، پویایی و آوای هشدار پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

۱. ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان جهت تبیین و تشریح مفهوم آوای کارکنان، ابعاد آن، تأثیرات آن در روندهای کاری و متغیرهای تأثیرگذار بر آن، آموزش مداوم، پیوسته و همیشگی جهت ارتقاء سطح دانش، تخصص و مهارت ایشان جزء لاینفک برنامه کاری حوزه منابع انسانی بانک کشاورزی قرار گیرد.

۲. نظر به تأثیرگذاری معیار مسئولیت‌پذیری ضروری است موافقت‌نامه‌هایی کاری بین مقامات مافوق و زیردست در بانک کشاورزی و شعب آن تنظیم و انتظارات از کارکنان به‌طور روشن و واضح در توافق‌نامه‌ها تبیین و تشریح گردیده و منابع لازم نیز جهت رسیدن به اهداف برای آنان فراهم شود. زمانی که رویه خاصی برای نقش‌ها، مسئولیت‌ها و آنچه از کارکنان انتظار می‌رود، تدوین شود، کارکنان احساس مسئولیت کرده و خود را ملزم به پاسخ‌گویی در مقابل عملکرد کاری خواهند دانسته و از طرفی نواقص و ایرادات موجود در فرآیندهای کاری را نیز به مدیران و رؤسا منتقل خواهند نمود.

۳. با توجه به تأثیرگذاری معیار آوای سودمند و آوای هشدار، مدیران باید به این نوع آواهای کارکنان توجه کرده و به اصطلاح درب‌های محل کار آنان بر روی افراد متقاضی ارائه عقیده و بیان هشدار باز بوده و پس از اخذ نقطه نظرات کارکنان، آن‌ها را از نتیجه نهایی در خصوص موضوعات بیان شده مطلع نمایند؛ ضمن اینکه با تثبیت نمودن فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش مراودات و تسهیم قدرت، درک کارکنان از خود را تحت تأثیر قرار داده و با جلب اعتماد آنان باعث شوند که افراد از بیان پیشنهادها، دیدگاه‌ها و نقطه نظرات انتقادی ترس و نگرانی نداشته و آن را با طیب خاطر بیان کنند؛ ضمناً برای بیان این نوع آواها تشویق‌های اداری و مالی در نظر گرفته شود. بدیهی است تثبیت این رویه باعث بیان آوای بهره‌مند و کاهش آوای سازگار توسط کارکنان شده که نشان‌دهنده احساس اعتماد کارکنان نسبت به مقامات مافوق می‌باشد.

۴. نظر به تأثیرگذاری معیار اخلاق‌مندی؛ ضروری است نسبت به تدوین کدهای اخلاقی (صداقت، عدالت، ادب، مدارا و ...)، کدهای رفتاری (پیروی از قوانین، مقابله با شایعه

سازی و پرهیز از تهمت، غیبت و ...)، خط مشی‌ها و رویه‌ها (نحوه پرداخت پاداش و یا تنبیه برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی) اقدام و جهت اجرا در قالب بخشنامه ابلاغ شوند؛ ضمن این‌که: الف) حداقل سالی یکبار کدها بروزرسانی شوند. ب) تخطی از این کدها برای افراد خاطی هزینه‌های اداری و مالی در پی داشته باشد.

۵. با توجه به تأثیرگذاری مؤلفه نظم‌اندیشی؛ ضروری است در خصوص کلیه فرآیندهای کاری، شیوه‌نامه‌های مشخص و مدون تدوین و ابلاغ شود. ضمناً در بازه‌های مشخص پس از اخذ بازخورد از این رویه‌ها و حسب نیاز نسبت به بروزرسانی آنان اقدام شود.

۶. با توجه به تأثیرگذاری معیار تخصص‌گرایی؛ لازم است بستر و شرایط ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارمندان در حوزه‌های مختلف بانک فراهم شده و سیاست‌های تشویقی جهت این امر احصاء و ابلاغ گردد.

۷. با توجه به تأثیرگذاری معیار پویایی؛ باید بستر کار جمعی و تقویت روابط کارکنان در داخل و بیرون از محل کار به‌عنوان یکی از ارزش‌های مثبت فرهنگ سازمانی بانک نهادینه شود؛ لذا ضرورت دارد اعمال یک سیاست ارتباطی بین کارکنان، حمایت از ایجاد گروه و یا تیم‌سازی، پرداخت پاداش بر اساس عملکرد آنان و هم‌چنین تشویق کارکنان به صورت جمعی به‌عنوان اولویت کاری مد نظر متولیان امر در بانک کشاورزی قرار گیرد.

ضمناً با توجه به تأثیرپذیری معیارهای بازخورد و مشتری‌مداری پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شوند:

۱. به‌طور کلی اصطلاح «بازخورد» به معنی اطلاعات یا انتقاداتی از اعمال یا رفتار گذشته فرد است که از فردی به فردی یا گروهی دیگر انتقال می‌یابد و دریافت‌کننده‌ی بازخورد می‌تواند از آن برای تطبیق و بهبود اعمال یا رفتار فعلی یا آینده خود بهره‌بردارد. لازمه این فرآیند گوش دادن مؤثر است و این رویه باعث خواهد شد تا حد بسیار زیادی تعامل افراد مافوق و زیردست در محیط کاری با یکدیگر بیشتر شده و فضای باز و قابل اعتماد در محیط سازمان حاکم شود؛ لذا ضروری است با تدوین یک برنامه و برگزاری‌های نشست‌های کاری به‌صورت ماهانه، فصلی، نیم سال و ... جلسات بازخورد عملکرد؛ تبدیل به فعالیتی مداوم و مستمر در بانک کشاورزی شود.

۲. اساساً مشتری‌مداری به معنی توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتری و پیش‌بینی آنها و سپس انجام اقدامات مناسب و مقتضی جهت تحقق آنهاست؛ این اقدام، مستلزم تعامل کارکنان و مشتریان می‌باشد؛ لذا لازم است بانک رویه‌هایی را در نظر بگیرد تا کارمندان، حتی کارکنان سیستم‌های پشتیبانی^۱ نیز بتوانند با مشتریان به‌طور مستقیم و بی‌واسطه تعامل داشته باشند. در این شیوه هر یک از کارکنان می‌توانند از مزایای تعامل با مشتریان بهره‌مند شده و در جهت درک بهتر آنها و شناخت نیازهایشان و رفع چالش‌های موجود حرکت کرده و با این مراوده و کسب تجربه علاوه بر این که توانمندی خود را ارتقاء می‌دهند آوای سودمند و هشدار آنان نیز افزایش خواهد یافت.

هم‌چنین با توجه به این که روش دیمتل فازی یک ماتریس دوازده در دوازده بوده به تبع دارای ۱۳۲ سلول بوده و همین عامل محدودیت‌هایی در فرآیند پژوهش ایجاد نموده که عبارتند از:

۱- به دلیل تعدد سلول‌ها، پاسخ‌دهندگان می‌بایست با دقت مضاعف نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نموده و جهت جلوگیری از سوءگیری و خطا، پژوهشگر برای هر فرد جلسات جداگانه‌ای برگزار نمود که باعث طولانی شدن فرآیند تحقیق شد.

۲- به دلیل این که در هر سلول روش دیمتل فازی تأثیر یک معیار بر معیار دیگر بررسی می‌گردد؛ برخی از پاسخ‌دهندگان نسبت به این فرآیند آشنا نبوده که پژوهشگر برای هر یک به‌طور جداگانه جلسات آموزشی برگزار و این عامل نیز باعث طولانی شدن فرآیند پژوهش شد.

در پایان به دیگر پژوهشگران توصیه می‌گردد؛ تحقیقات آتی براساس یافته‌های این تحقیق انجام شده و دیگر عوامل مؤثر بر آوای کارکنان در سایر بانک‌ها نیز مورد رصد و شناسایی قرار گیرند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری تحت عنوان «تبیین رابطه فرهنگ سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان در بانک‌های دولتی ایران به منظور ارائه مدل مطلوب (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در شهر تهران بزرگ)» بوده است. از مرکز پژوهش‌های کاربردی بانک کشاورزی و کلیه استادانی که در ارتقای تدوین این پژوهش یاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

ORCID

Seyed Reza Pourghafari		https://orcid.org/0000-0001-7240-8732
Alireza Manzari Tavakoli		http://orcid.org/0000-0003-4271-782X
Sanjar Salajeghe		http://orcid.org/0000-0003-1882-5070
Mahdi Dehghani Soltani		http://orcid.org/0000-0002-8022-894X

منابع

۱. افشون، فاطمه (۱۳۹۸). *رابطه توانمندسازی و تمایل به ترک خدمت با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی معلمان مقطع ابتدایی شهر یاسوج*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نورآباد ممسنی.
۲. اولادیان، معصومه، ناصر شیخ‌الاسلامی، سیده معصومه و بختیاری، ابوالفضل (۱۴۰۰). ارائه مدل توانمندسازی معلمان ابتدایی مبتنی بر رویکرد درس پژوهی (مورد مطالعه شهر تهران). *فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱۲، ۱۱۹-۱۰۸.
۳. بختیاری، ابوالفضل، سلگی، رضا و بابایی، عزیزاله (۱۳۹۶). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. تهران: چاپ دوم، انتشارات آوای نور.
۴. بویری، حسین (۱۳۹۸). *بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی با نقش میانجی‌گری نوآوری و توانمندسازی کارکنان اداره بندر و دریانوردی گناوه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد گچساران.
۵. بهرامی، شهاب و کیانی، محمدسعید (۱۴۰۰). *رابطه رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و آوای کارکنان با نقش میانجی‌گری هویت سازمانی* (مطالعه موردی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان‌های غربی کشور). *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۸(۲۸)، ۱۲۶-۱۰۷.

۶. بهمنی چوب‌بستی، اکبر، محمدی‌مقدم، یوسف و علوی‌اندارجمی، رضا (۱۳۹۸). تأثیر تعهد سازمانی بر انتقال دانش با میانجیگری رفتار آوایی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۴)، ۶۷۵-۶۵۷.
۷. بیگ‌زاده، رحمان (۱۳۹۸). تأثیر ادراک از صداقت رفتاری رهبری بر آوای کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار توانمندساز رهبر در سازمان فنی حرفه‌ای استان گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز رشت.
۸. پیله‌وری، نازنین، علیزاده، نادى و البرزى، محمود (۱۳۹۸). تجزیه و تحلیل معیارهای بهبود سرویس‌های یادگیری الکترونیکی مبتنی بر محاسبات ابری با استفاده از تکنیک دیمتل. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۸)، ۱۷۴-۱۵۹.
۹. جعفری، طیبه، شفیق‌آبادی، عبد...، فرحبخش، کیومرث، عباس‌پور، عباس و یونسی، جلیل (۱۳۹۹). طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۳۲-۹.
۱۰. جلالی امیرحسین (۱۳۹۸). تأثیر فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری در شرکت برق منطقه‌ای یزد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
۱۱. چمن‌نژاد، مرتضی و ذاکری، شه‌پری. (۱۳۹۵). واکاوی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اخلاق‌مداری در آموزش و پرورش. نشریه مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳(۱)، ۱۳۷-۱۶۰.
۱۲. چمن‌پیرا، محبوبه، خدایاری، عباس، هنری، حبیب، امیرتاش، علی‌محمد، اشرف گنجوئی، فریده (۱۳۹۹). نقش انگیزه مشارکت ورزشی با میانجیگری آوای سازمانی در بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۲)، ۱۱۴-۱۰۱.
۱۳. حسین‌زاده یزدی، مهدی (۱۳۸۷). جستاری در مبانی معرفتی منطق فازی. پژوهش‌های فلسفی کلامی، ۴(۳۶)، ۱۴۶-۱۲۱.
۱۴. خواستار، حمزه (۱۳۸۸). رایۀ روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه علمی- پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۵۸): ۱۷۴-۱۶۱.
۱۵. خوراکیان، علیرضا، راهنما، سیده نرگس و اسلامی، قاسم (۱۴۰۰). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت و پیامدهای مثبت آن. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۱۵۴-۱۲۶.
۱۶. رنجبر، سارا و عباس‌زاده سهرن، یدا... (۱۴۰۰). تأثیر اخلاق حرفه‌ای کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی کارکنان در شرکت

تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری... | پورغفاری و همکاران | ۲۶۳

- صنایع تبدیلی و تکمیلی کوهستان الموت قزوین (ایلیاد). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۷۷)، ۳۱-۱۹.
۱۷. زارعی، زهرا، پورشافعی، هادی و عسگری، علی (۱۴۰۰). نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جو سازمانی نوآورانه. مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱۰(۳)، ۵۰-۳۳.
۱۸. سپهوند، رضا، موسوی، سید نجم‌الدین، عارف‌نژاد، محسن و فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۰). رهبری توانمندساز و آوای سازنده: تحلیل نقش میانجی سرمایه معنوی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر). فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۸(۱)، ۹۵-۸۰.
۱۹. سرگلزایی، علیرضا و کیخا، عالمه (۱۳۹۹). ارائه مدل معادلات ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر مدیریت بهینه ارتباط با مشتری با نقش میانجی آوای کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۸)، ۲۴۰-۲۲۱.
۲۰. سینا، فاطمه صغری، محمدی چلمردی، حسن و عمادیان، سیده علیا (۱۴۰۰). رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران. مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱۰(۲)، ۱۳۰-۱۰۹.
۲۱. شجاعی، سامره، صادقی، منصوره، نعیمی، علی اصغر و یوسفی، پریسا (۱۳۹۹). تحلیل رابطه بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی و نقش تعدیلی اعتماد سازمانی. نشریه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۱)، ۱۳۵-۱۳۰.
۲۲. شکرآمین، سعید، میرانی، سیدراشد، صیدی، سهیل و احمدی، مسعود (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی در میان معلمان مدارس پایه تحصیلی ابتدایی شهر کرمانشا. دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه.
۲۳. شیرازی، مهرزاد، یزدانی، حمیدرضا و زارعی متین، حسن (۱۴۰۰). ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۳۹)، ۲۱-۱.
۲۴. شیری، اردشیر، یاسینی، علی و حسینی، آسیه سادات (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، ۲۴۳-۲۱۳.
۲۵. صفانیا، علی‌محمد، بیرامی، سجاد و آفرینش خاکی، اکبر (۱۳۹۹). تأثیر بازخورد عملکرد بر پیوندکاری با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی در وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه علوم ورزش، ۱۲(۳۹)، ۶۵-۵۱.

۲۶. طبرسا، غلامعلی، رضاییان، علی و فلکی، پریسا (۱۳۹۸). آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان براساس تغییرات دو متغیر تعدیل‌کننده فرهنگ عام‌گرا/ خاص‌گرا و تبادل رهبر-عضو. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۱۱(۴۴)، ۲۹۷-۳۲۵.
۲۷. عالی، احمد، الطافی، الناز و امیرخانی، طیبه (۱۳۹۸). تأثیر رهبری اخلاقی بر قلدری سازمانی با نقش میانجی آوای کارکنان (مورد مطالعه: پرستاران و کارکنان بیمارستان مهرگان مشهد). نشریه مطالعات نوین کاربردی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۲(۳)، ۱۳۵-۱۱۸.
۲۸. عباس‌پور، عباس، عبداللهی، حسین، رحیمیان، حمید، غلامی، خلیل و زندیان، هادی (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی مدل باورها و ارزش‌های حمایتی فرهنگ سازمانی مدارس مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلامی: رویکرد اکتشافی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، ۲۸-۱۳۷-۱۱۱.
۲۹. عترت‌دوست، محمد (۱۳۹۸). روش‌شناسی فهم حدیث در فرآیند سه‌گانه تحلیل متن، تحلیل محتوا و تحلیل گفتمان. دو فصلنامه علمی پژوهشی حدیث پژوهی، ۱۱(۲۱)، ۳۲۰-۲۹۱.
۳۰. عزیزیان، محمد؛ مزیدی شرف‌آبادی، علی محمد و اسلامی، حسین (۱۳۹۹). ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۱)، ۱۷۶-۱۶۱.
۳۱. غفوریان شاگردی، امیر، الهی، رامین و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۹۷). رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرا‌نوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد/، ۱۷، ۳۰-۱۷.
۳۲. قدمی، محسن، اکبری، مرضیه سادات، زمانی‌مقدم، افسانه، صالحی‌امیری، سید رضا و فراهانی عزیزآبادی، فاطمه (۱۳۹۹). مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۳)، ۲۱۴-۱۹۱.
۳۳. کریمی، ابوبکر، عباس‌پور، عباس و عبداللهی، حسین (۱۳۹۸). سنجش و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۱)، ۱۹۰-۱۵۹.
۳۴. گلرد، پروانه، بیگدلی، اعظم، حسینی گل‌افشانی، سیداحمد و عباس‌پور اسفدن، قنبر (۱۴۰۰). طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران صنعت بانکداری کشور. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۴۹)، ۲۱۶-۱۹۳.
۳۵. مالکی، مجتبی (۱۳۹۳). مشتری‌مداری یعنی ارزش‌آفرینی برای مشتریان و اشرف مخلوقات. دو ماهنامه تحقیقات روابط عمومی، ۸۰، ۸۳-۸۲.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری... | پورغفاری و همکاران | ۲۶۵

۳۶. محمدی فاتح، اصغر، حسینی، سید حسن و نادى، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه کاوی: یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۹۵-۱۱۸.

۳۷. محمدی مقدم، یوسف، دهقانی نیری، مرضیه و شیخ‌الاسلامی، نادر (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷(۲۷)، ۹۴-۱۱۳.

۳۸. منظرى توکلی، علیرضا، دهقانی سلطانی، مهدی و توکلی موسی آبادی، محمدحسین. (۱۴۰۰). شناسایی پیشایندها و پیامدهای کارآفرینی راهبردی در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: استان کرمان). *چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.

۳۹. مؤمنی، منصور و مروتنی شریف‌آبادی، علی (۱۳۸۵). مدل‌سازی پویایی‌های سیستم صف با استفاده از رویکرد پویایی سیستم. *دانشور رفتار، دانشگاه شاهد*، ۱۳(۱۷)، ۱-۱۴.

۴۰. نجاتی کریم‌آباد، الناز و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۷). تأثیر نقش میانجیگری پایداری سرمایه انسانی بر رابطه بین افزایش ساعات کار و مسئولیت‌پذیری کارکنان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۰(۱)، ۶۱-۸۲.

۴۱. وثیق، بهزاد و قدردان‌قراملکی، رضا (۱۳۹۵). مفهوم آموزش و تأثیر آن در معماری مدارس اسلامی (مقایسه‌ی تطبیقی مدارس سلجوقی و صفوی). *فصلنامه پژوهش‌های معماری اسلامی*، ۱۲(۴)، ۴۰-۵۸.

۴۲. ولی‌پور، حمیدرضا (۱۳۹۱). درآمدی نظری بر مفهوم تخصص‌گرایی در مطالعات باستان-شناختی. *نشریه پیام باستان‌شناس*، ۹(۱۷)، ۳۳-۵۶.

۴۳. هادی‌زاده مقدم، اکرم، عظیمی، سیدسهیل و طهرانی، مریم (۱۳۹۶). تعیین الگوی تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۸(۳۲)، ۱۱۲-۹۱.

۴۴. هاشمیان‌فرد، زاهد و ابراهیمی، مجید (۱۳۹۶). مقایسه آرای مفسران در مورد مدیریت فرهنگی و توسعه فرهنگ نظم و انضباط در قرآن. *نشریه مطالعات تطبیقی قرآن پژوهی*، ۴(۴)، ۶۹-۹۴.

- 45.Chan, S. C. H., & Yeung, D. (2016). The Impact of Leader-member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior. *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- 46.Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice• key factor in internal communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
47. El Baz, J. and Iddik, S. (2022). Green supply chain management and organizational culture: a bibliometric analysis based on Scopus data (2001-2020). *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 56-179.
- 48.Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- 49.Emmanuel, A., Yusuf, O., Agu, A. O., Francis, M., Isaac, C., & Leo, M. (2020). Employee voice Management and workplace performance, a banking sector perspective, 4, 4.
- 50.Gholampour, M., Pourshafaei, H., & Ghasemian, A. (2019). Considering the Role of Culture and Organizational Voices on Teachers' Professional Ethics. *International Journal of Ethics & Society (IJES)*, 1(2), 1-9.
- 51.Holland, P., Teicher, J., & Donaghey., J.(2019). *Employee Voice at Work*. 1-233.
- 52.Kewe, E.F. (2018). Employee Voice and Job Satisfaction in Deposit Money Banks in Rivers State. *International Journal of Economic Theory and Application*. 5(3), 42-46.
- 53.Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300-315. doi.org/10.1108/JAMR-07-2021-0247
- 54.Lewin, D., & Gollan, P. J. (Eds.). (2018). *Advances in Industrial and Labor Relations, 2017: Shifts in Workplace Voice, Justice, Negotiation and Conflict Resolution in Contemporary Workplaces*. Emerald Publishing Limited.doi.org/10.1108/S0742-618620180000024006.
- 55.Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M.A., Qun, W. and Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.

56. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39, 595-625.
57. Park, I. J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102878. doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102878.
58. Prince, R., & Rao, M. K. (2022). Efficacy beliefs and employee voice: the role of perceived influence and manager openness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3331-3347. doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0266.
59. Rizzi, F., Gigliotti, M., & Annunziata, E. (2023). Exploring the nexus between GSCM and organisational culture: insights on the role of supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(2), 300-323. doi.org/10.1108/SCM-07-2021-0326.
60. Scott-young, C. (2014). Empowering employee voice to reduce ethical risk. *Achieving ethical excellence*, 12, 133-151.
61. Shan, L.H., Arif, L, S, M., Wen, C, K., & Chang, M. L. D. (2020). *Conference: 8th International Conference on Business, Accounting, Finance and Economics At: Kampar, Perak, Malaysia.*
62. Sholekar, Sh. & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113 -142.
63. Singh, S., & Vanka, S. (2019). Voice matters: why HR should listen to employee voice? *Strategic HR Review Journal*, 18(6), 268-27.
64. Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14. doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0077.
65. Yeh, T. M., & Huang, Y. L. (2014). Factors in determining wind farm location: Integrating GQM, fuzzy DEMATEL, and ANP. *Renewable Energy*, 66, 159-169.

66. Yin, Y., Duan, J., Wang, T., & Jiao, X. (2022). Managerial openness and employee voice: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1066-1080. doi.org/10.1108/CMS-11-2020-0487.

Persian References

1. Aali, A., Altafi, E., & Amirkhani, T. (2019). The effect of ethical leadership on organizational bullying with the mediator role of employees' voices (case study: nurses and employees of Mehrgan hospital in Mashhad). *New Applied Studies in Management. Economic & Accounting*, 7(3)2, 118-135.
2. Abbaspour, A., Abdollahi, H., Rahimian, H., Gholami, K. & Zandian, H. (2019). Design and Validation the Model of Espoused Beliefs and Values for Organizational Culture of Schools Based on Islamic Ethics Values: Exploratory Approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 137(4)7, 83-111.
3. Afshon, F. (2019). The relationship between empowerment and willingness to leave the service with the mediating role of organizational intelligence of primary school teachers in Yasouj city. *Master's thesis of Islamic Azad University, Noorabad Mamsani branch*.
4. Azizian, M., Mazidi Sharafabadi, A.M., & Islami, H. (2020). Presenting the public relations model of Tehran metro with emphasis on social media. *Public Organizations Management*, 9(1), 161-176. doi.org/10.30473/ipom.2020.55324.4211
5. Bahmani Chobbasti, A., Mohammadi Moghadam, Y., & Alavi Andarjmi, R. (2019). Investigating the Effect of Organizational Commitment on Knowledge Transfer by Mediating the Staff's Phonetic Behavior (Case Study: Amin University of police Sciences). *Police Management Studies Quarterly*, 14(4), 657-675.
6. Bahrami, Sh., Kiani, M.S. (2021). The effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior and employee voice the mediator organizational identity (Case study of employees of the Department of Sports and Youth of the western provinces of the country). *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 7(28), 107-126.

7. Bakhtiyari, A., Solgi, R., & Babaii, A. (2017). *Organizational culture management (with a research approach)*. Tehran: Second Edition, Avai Noor Publications.
8. Beykzadeh, R. (2019). *The effect of the perception of behavioral integrity of the leadership on the voice of the employees with regard to the mediating role of the leader's empowering behavior in the vocational technical organization of Gilan province*. Master's thesis, Payam Noor University. Rasht Center, Department of Public Administration.
9. Boyeri, H. (2019). *Investigating the relationship between knowledge management and organizational strategic orientations with the role of mediating innovation and empowering the employees of Ganaveh Port and Maritime Administration*. Master's thesis, Gachsaran Azad University.
10. Chamalnezhad, M., & Zakeri, Sh. (2016). Analyzing the factors affecting ethics in education. *Psychology studies and educational sciences*, 3(1), 137-160.
11. Chamanpira, M., Khodayari, A., Honari, H., Amirtash, A.M., Ashraf Ganjouei, F. (2020). The role of sport participation motivations with mediation of employee Voice on productivity of employees of public universities of Tehran. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 7(2), 101-114.
12. Etrat Doost, M. (2019). The Methodology of Understanding the Hadith in the Triple Process of Textual Analysis, Content Analysis and Discourse Analysis. *Journal of Hadith Studio*, 11(21), 291-320.
13. Falaki, P., Rezaian, A. & Tabarsa, G.A. (2019). The Voice of Employees and Organizational Consequences: The Voice of employees' Strategies based on the moderating roles of Leader-Member Exchange and Culture (Universalism & Particularism). *Jornal of Business Management*, 44: 297-325.
14. Ghadami, M., Akbari, M.S., Zamani Moghadam, A., & Salehi Amiri, S.R. & Farahani Azizabadi, F. (2020). Corporate Culture Model Affecting Human Capital Strategies in Tehran National Library. *Journal Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(3), 191-214.
15. Ghafouriyan Shagerdi, A., Aibaghi Esfehane, S., & Elahi, R. (2018). Synergistic leadership, post-modern approach to human resource flexibility and voice behavior. *Modiriate-Farda Journal*, 17, 17-30.

16. Golard, P., Bigdeli, A., Hosseini Gol Afshani, S.A., & Abbaspour Esfadan, Ghanbar. (2021). Designing a model to empower managers of the country's banking industry. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 13(49), 193-216.
17. Hadizadeh Mogadam, A., Azimi, S.S. & Tehrani, M. (2018). Determining the Pattern of Impact of Structural Empowerment on Employees' Voice Behavior. *Strategic Management Studies*, 8(32), 91-112.
18. Hashemianfard, Z., & Ebrahimi, M. (2018). Comparison of commentators' opinions on cultural management and the development of the culture of discipline in the Qu. *Comparative Interpretation Studies*, 2(4), 69-94.
19. Hoseinzadeh Yazdi, M. (2008). A research on the epistemological foundations of fuzzy logic, *Theological Philosophical Researches*, 4(36), 121-146.
20. Jafari, T., Shafiabadi, A., Farahbakhsh, K., Abaspour, A., & Yonesi, J. (2020). Designing performance evaluation indicators for managers of general inspection organization with career counseling approach. *Quarterly Journal of Career & Organization Counseling*, 12(43), 9-32.
21. Jalali, A.H. (2019). *The effect of organizational culture and knowledge sharing on innovation capability in Yazd Regional Electric Company*. Master thesis, Payam Noor University.
22. Karimi, A., Abbaspour, A., & Abdollahi, H. (2019). Measuring and Prioritizing the Dimensions and Components of Organizational Culture Using the Structural Equation Modeling Approach. *Journal Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(1), 159-190.
23. Khastar, H. (2009). Presenting a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Scientific-Research Quarterly Journal of Human Sciences Methodology*, 15(58), 161-174.
24. Khorakian, A.R., Rahnama, S.N. & Eslami, Gh. (2021). Investigating the effect of employees' empowerment on innovative behavior with mediating role of joy and its positive outcomes. *Public Administration Perspective (PAP)*, 12(3), 126-154.
25. Maleki, M. (2014). Customer orientation means value creation for customers and Ashraf Kharsekrat. *Bimonthly Journal of Public Relations Research*, 80, 83-82.
26. Manzari Tavakoli, A.R., Dehgani Soltani, M., & Tavakoli Mosaabadi, M.H. (2021). *Identifying the antecedents and consequences of strategic*

- entrepreneurship in small and medium businesses (case study: Kerman province)*. The fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting.
27. Mohammadi Fateh, A., Hosseini, S.H. & Nadi, H.R. (2021). Identifying Factors Affecting the Constructive Voice of Employees in the Iranian Governmental Organizations: A Case of a Military Organization in Tehran. *Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 95-118.
 28. Mohammadi Moghaddam, Y., Dehghani Nayeri, M., & Sheikholeslami, N. (2020). Examination The Impact of Knowledge Productivity on Employee Empowerment in Insurance Company. *Quarterly Journal of Training & Development*, 7(27), 94-113.
 29. Momeni, M., Morovati Sharif, A. (2006). Modeling Dynamics of a Queuing System Using System Dynamics Approach, 13(17), 1-14.
 30. Nejadi karimabad, E., & Seyyed Nagavi, M.A. (2019). Examining the Effect of Mediating Role of Sustainability of Human Capital on Relationship between Increasing Working Hours and the Employees' Responsibilities. *Transformation Management Journal*, 10(1), 61-82.
 31. Oladian, M., Nasser Sheykhholeslami, S.M., & Bakhtiari, A. (2021). Presenting an empowerment model for primary teachers based on the study approach (Case study of Tehran). *Education Development of Jundishapur*, 12(2)39, 108-119.
 32. Pilevari, N., Alizadeh, N., Alborzi, M. (2019). Analysis of the criteria for improving electronic learning services based on cloud computing using DEMETLIC technique. *Journal of Management Futures Research*, 30(118), 159-174.
 33. Ranjbar, S., & Abbaszadeh Sahron, Y. (2021). The Impact of Professional Ethics on Organizational Citizenship Behavior Based on the Mediating Role of Employees' Psychological Empowerment Qazvin Mountains Conversion and Supplementary Industries Co. (Iliad). *Quarterly journal of new research approaches in management and accounting*, 5(77), 19-31.
 34. Safaniya, A.M., Birami, S., & Afarinesh Khaki, A. (2020). The Effect of Performance Feedback on work engagement with the Mediating Role of Psychological Empowerment and Social Capital in the Ministry of Sport and Youth Affairs. *Sport Sciences Quarterly*, 12(39), 51-65.

35. Sargolzaei, A.R., & Keikha, A. (2020). Presenting Structural Equation Modeling of the Impact of Visionary Leadership on Optimal Customer Relationship Management with the Mediation Role of Employee Voice. *Public Management Researches*, 13(48), 221-240.
36. Sepahvand, R., Mousavi, S.N., Arefnezhad, M., & Fathi Chegeni, F., & (2021). Empowering Leadership and Constructive Protest: Analyzing The Mediating Role of Spiritual Capital (Case Study: Imam Khomeini Naval Academy of Nowshahr), *Teaching in Marine Sciences*, 8(1), 80-95.
37. Shekaramini, S., Mirani, S.R., Seyedi, S., & Ahmadi, M. (2017). *Investigating the relationship between organizational culture and organizational voice among teachers of elementary schools in Kermanshah*. the second international conference on the integration of management and economics in development.
38. Shirazi, M., Yazdani, H.R. & ZareiiMatin, H. (2021). Providing a Roadmap for Deployment the Organizational Culture Required for Digital Transformation with a Meta-Synthesis Approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3(39), 1-21.
39. Shiri, A., Yasini, A., & Sadat Hoseini, A.S. (2019). The effect of organizational culture on hypocrisy in organization with the mediating role of organizational rumor in Bandarabbass Educational organizations. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(4), 213-243.
40. Shojaee, S., Sadeghi, M., Naeimi, A.A. & yousefi, P. (2020). Analysis of the Relationship between Ethical Leadership and Employee Voice with the Mediating Role of Organizational Identity and the Role of Adjusting Organizational Trust. *The Journal Ethic in Science and Technology*, 15(1), 130-135.
41. Sina, F.S., Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S.O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province. *Journal of Managing Education In Organization*, 10(2), 109-130.
42. Valipour, H.R. (2012). An Introduction to the Concept of Specialization in Archeological Studies. *Payam-e Bastanshenas Journal*, 9(17), 33-56.
43. Vasiq, B., & Ghadradan Gharamaleki, R. (2016). The Concept of Education and Its Impact on The Architecture of Islamic Schools (A Comparative Comparison Between Seljuk and Safavid Schools). *Researches In Islamic Architecture*, 12(4), 40-58.

- 44.Zarei, Z., PourShfie, H., & Asgari, A. (2021). The role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate. *Journal Of Managing Education in Organization*, 10(3), 33-50.

استناد به این مقاله: پورغفاری، سیدرضا، منطری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر، دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۲۲۳-۲۷۳.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.70601.4228



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License