# Designing and explaining the pattern of employee voice with emphasis on organizational culture and mediating employee empowerment (Case study: the headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran)

Seyedreza Pourghafari[1], Alireza Manzari Tavakoli[2], Sanjar Salajeghe[3], Mahdi Dehghani Soltani[4]

Date Received 2022/05/01
Date of correction 2022/07/24
Date of Release 2022/08/05

1. PhD student in public administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran,Seyedrezapourghafari@iran.ir, 2. Associate Professor, Department of Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran, a.manzari@iauk.ac.ir, (Corresponding Author) 3. Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran s.salajeghe@iauk.ac.ir, 4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran, ma.dehghani22@vru.ac.ir

**Abstract**

The main purpose of this study is to "design and explain the employee voice pattern with emphasis on organizational culture and mediating employee empowerment in state-owned banks in Iran in order to provide the desired model (Case study: the headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran)." The research method is mixed, which in the qualitative part is thematic analysis and in the quantitative part, structural equations were performed using SPSS and PLS software. First, specialized texts of research variables were studied and then interviews were conducted in an unstructured way with 16 experts of the target population in deep semi-structural method who were identified by snowball sampling method. As a result, 4 dimensions were identified for organizational culture including Customer orientation, discipline, specialization and ethics and 4 dimensions for the employee voice, including: useful, beneficiary, consistent and warning. In the quantitative phase, the research population consisted of 1955 employees at the research site that Using Morgan table and stratified random sampling method, 322 people were selected as the sample size. According to the results, organizational culture was related to empowerment and employee voice and also, empowerment is related to the employee voice and their relationship was positive and meaningful. The results also showed that with the promotion of organizational culture, the voice of useful, beneficiary and warnings increased but decreased the consistent voice. The fit of the final research model was equal to 0.573, which indicates its strong fit. based on the research model, 19.7% of employee voice changes are made by organizational culture and with the presence of mediator variable, this rate increases to 39.9% and each time the direct and indirect effects of two predictor variables (organizational culture) and mediator (employee empowerment) together, the total effect is equal to /596 which shows with the presence of employee empowerment variable, 59.6% of employee voice changes are explained by organizational culture, which shows the importance of this variable; According to the research results, some suggestions were made.

**Key Words:** Agricultural Bank, Organizational Culture, Empowerment, Employee Voice

---

Copyright© 2021, the Authors This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the AttributionNonCommercial terms.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

**فصلنامه حقوق اداری**
**سال دهم، پاییز ۱۴۰۱، شماره ۳۲**
**مقاله علمی پژوهشی**

# طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تاکید بر فرهنگ سازمانی و با میانجیگری توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)

سیدرضا پورغفاری[۱] ، علیرضا منظری توکلی[۲] ،
سنجر سلاجقه[۳]، مهدی دهقانی سلطانی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۴

**چکیده**

هدف این پژوهش طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تاکید بر فرهنگ سازمانی و با میانجیگری توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ) است. پژوهش حاضر توصیفی –اکتشافی و از نظر هدف کاربردی و تحلیل داده‌های آن آمیخته بوده که در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمّی، معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS, PLS می‌باشد. ابتدا متون تخصصی متغیرهای پژوهش مطالعه و سپس با ۱۶ خِبره جامعه هدف که به روش گلوله برفی هدفمند شناسایی شده بودند مصاحبه به روش غیرساختارمند انجام شد. در نتیجه ۴ بُعد برای فرهنگ‌سازمانی شامل: مشتری مداری، نظم‌اندیشی، تخصص‌گرایی و اخلاق‌مندی؛ ۴ بُعد برای توانمندسازی کارکنان شامل: آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد و ۴ بُعد برای آوای کارکنان شامل: سودمند، بهره‌مند، سازگار و انذار، شناسایی شدند. در فاز کمّی نیز جامعه تحقیق ۱۹۵۵ نفر از کارکنان محل اجرای پژوهش بوده که با استفاده از جدول مورگان و شیوه نمونه‌برداری احتمالی طبقه‌ای ۳۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. بر اساس نتایج، فرهنگ‌سازمانی با توانمندسازی کارکنان و آوای کارکنان؛ و توانمندسازی کارکنان با آوای کارکنان رابطه داشته و ارتباط این متغیرها مثبت و معنادار بود. ضمناً با ارتقاء فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان آوای بهره‌مند، سودمند و انذار افزایش‌یافته ولیکن باعث کاهش آوای سازگار می‌شوند. برازش مدل نهایی پژوهش نیز معادل ۰/۵۷۳ بوده که بیانگر برازش قوی آن می‌باشد. بر اساس مدل تحقیق، ۱۹/۷ درصد از تغییرات آوای کارکنان توسط فرهنگ سازمانی اعمال شده و با حضور متغیر میانجی این میزان به ۳۹/۹ درصد افزایش یافته و هر زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم دو متغیر پیش‌بین (فرهنگ سازمانی) و میانجی (توانمندسازی کارکنان) با هم جمع شوند: اثر کل معادل ۰/۵۹۶ شده که نشان می‌دهد با حضور متغیر توانمندسازی کارکنان ۵۹/۶ درصد تغییرات آوای کارکنان توسط فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود که نشان‌دهنده اهمیت این متغیر می‌باشد؛ با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهایی نیز ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** بانک کشاورزی؛ فرهنگ‌سازمانی؛ توانمندسازی کارکنان؛ آوای کارکنان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران،
Seyedrezapourghafari@iran.ir
۲. دانشیار گروه روانشناسی، واحدکرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران، (نویسنده مسئول):
a.manzari@iauk.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران، s.salajeghe@iauk.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران،
ma.dehghani22@vru.ac.ir

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

**مقدمه**

در محیط کسب و کار امروزی، آوای کارکنان یک مؤلفه کلیدی برای افزایش رقابت سازمانی محسوب می‌شود، چرا که ایده های مبتکرانه‌ای را به پیش می‌کشد، اصلاح خطا را ممکن می‌سازد و مزیت رقابتی را بهبود می‌بخشد؛ علاوه بر مزایای سازمانی، رفتار آوای کارکنان نیز منجر به ارزیابی عملکرد بالاتر شده و نتیجه مثبتی در رشد حرفه‌ای دارد (سُن[1]، ۲۰۱۹: ۸۵)؛ به همین دلیل اَفسار و همکاران[2] (۲۰۱۹: ۶۸) پیشنهاد کردند که برای حفظ رشد مداوم و توسعه پایدار، سازمان‌ها باید رفتار آوای کارکنان را تقویت کنند، زیرا این امر می‌تواند به سازمان ها کمک کند تا فرایندهای تصمیم‌گیری و کیفیت محصولات و خدمات را بهبود بخشند. اِمِلایف اُنوُ و واک[3] (۲۰۱۹: ۲۳۵) معتقدند اگر سازوکارهای آوای کافی در محل کار وجود نداشته باشد، کارکنان از تصمیمات مدیریتی ناراضی شده و فعالیت‌های کاری دچار اشکال می‌گردند. لذا با توجه به مزایا و اهمیتی که آوای کارکنان برای سازمان داشته، پژوهشگران در این ایام توجه زیادی به این مقوله دارند (جادا و موخوپادهِی اِی[4]: ۲۰۱۸: ۲۲۸). بنا به پژوهش شکرامینی و همکاران (۱۳۹۶: ۲) برخی از عوامل می‌توانند تأثیر بسیار مثبتی را بر توسعه آوای کارکنان داشته باشند ازجمله این عوامل فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی به‌طور کلی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد و تنها یک متغیر ساده نیست؛ بلکه توسعه و گسترش فرآیندهای روان‌پویای اعضای سازمان است (نعمت‌الهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۵). شان و همکاران[5] (۲۰۲۰: ۱) نیز در پژوهش خود اظهار داشتند، فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که برای تحریک و تشویق صدای کارکنان شناسایی 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 (شعله‌کار و شوق[6]، ۲۰۱۷: ۱۱۴). از طرفی باقرزاده خداشهری و همکاران (۱۳۹۵: ۲۸) نیز آوای کارکنان را یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان دانسته و اظهار داشته‌اند رفتار ادراک شده توانمندساز مدیران باعث ارتقاء آن خواهد شد. توانمندسازی منابع انسانی رویکردی نوین در انگیزش درونی شغل است که به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و هم چنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن

1. Son
2. Afsar et al
3. Emelifeonwu & valk
4. Jada & Mukhopadhyay
5. Shan et al
6. Sholekar and Shoghi

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی و شایستگی‌های افراد است (حسین‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۷: ۱۶۲). به همین علت بک و کلاینر[1] (۲۰۱۵: ۳) معتقدند مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، با انگیزه و وظیفه‌شناس هستند و به همین دلیل برای بیشتر سازمان‌ها، بهترین راهبرد حل این چالش‌ها توانمندسازی کارکنان است. پیتر دراکر[2] نیز پیش‌بینی کرده بود که مدیران آینده با نیاز فزاینده برای توانمندسازی کارکنان روبرو می‌شوند (قاسمی بنابری و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۵). با در نظر گرفتن مطالب پیش‌گفته‌شده و پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۹: ۶۲) که اظهار داشته‌اند، امروزه، صنایع به ویژه صنعت بانکداری، با محیط بسیار پیچیده‌تری نسبت به دهه‌ی قبل روبه‌رو بوده و برای کسب و حفظ مزیت رقابتی، ناگزیرند به تغییری مناسب با تغییرات محیط تن دهند و هم‌چنین بنا به پژوهش کوُ[3] (۲۰۱۸: ۴۳) که بیان داشت، آوای کارکنان در درون "بانک‌ها" به‌طور ویژه متوجه بهبود عملکرد گروه‌های کاری و روابط کاری بوده و سبب افزایش رضایتمندی کارکنان می‌شود و هم‌چنین پژوهش السِتُهی و همکاران[4] (۲۰۱۸: ۱۰۱) که اظهار داشتند شکاف‌های تحقیقاتی پیرامون مفهوم آوای کارکنان همچنان وجود داشته و از طرفی بر اساس آخرین تحقیقات، نقش فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان توسط پژوهشگران دست کم گرفته شده است (غلام پور و همکاران[5]، ۲۰۱۹: ۳) و نیز بنا به پژوهش پارک و همکاران[6] (۲۰۲۱: ۱) که بیان داشتند، مطالعات کمی بررسی کرده‌اند که چگونه توانمندسازی بر رفتارهای آوایی کارکنان تأثیر می‌گذارد در این پژوهش مقرر است با بررسی منابع، مطالعات کتابخانه‌ای و هم‌چنین مصاحبه با متولیان و مسئولان امر در جامعه هدف و استفاده از روش تحلیل مضمون[7] در بخش کیفی و معادلات ساختاری در بخش کمّی، الگویی پیرامون رابطه فرهنگ‌سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان ارائه گردد؛ لذا سؤال اساسی این پژوهش این است که الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمان و با توجه به میانجیگری توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ چگونه است؟

1. Beck and Kleiner
2. Peter Drucker
3. Kewe
4. Elsetouhi et al
5. Gholampour et al
6. Park et al.
7. Thematic Analysis

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. فرهنگ‌سازمانی

به عقیده‌ی شاین[1] فرهنگ را می‌توان به‌عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد؛ به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به‌وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه‌ی آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود در آورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد (نجبائی، ۱۳۹۸: ۱۷۱). تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد (فرهی: ۱۴۰۰: ۱۷۴). فرهنگ‌سازمانی مناسب پیامدهای متعددی همانند تعهد سازمانی، انسجام و مشارکت کارکنان، موفقیت سازمانی و اثربخشی، یادگیری سازمانی، ارتقای عملکرد سازمان، رسیدن به نتایج دلخواه و تسهیم دانش به دنبال داشته و می‌تواند نقش بارزی بر شکل دادن گرایشات کارکنان ایفا کند (قدمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹۳). پذیرفته شده‌ترین تعریف از فرهنگ سازمانی عبارت است از الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک کرده و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آن‌ها فراهم می‌کند و به دلیل اثری که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد می‌گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همهٔ برنامه‌های سازمانی است (یزدانی، ۱۴۰۰: ۵).

### ۲-۱. توانمندسازی

به‌رغم این‌که در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع بکار رفته، ولی معنای شفاهی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن را ارائه نکرده‌اند (منصوری و همکاران: ۱۳۹۸: ۱۱۵). حسین‌آبادی و داودی دهاقانی (۱۴۰۰: ۱۴۷) در تحقیق خود توانمندسازی را فرآیندی می‌دانند که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود؛ به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. از نگاه موتاماری[2] (۲۰۲۰: ۲) توانمندسازی عبارت است از یک رویه مدیریتی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، پاداش‌ها و اختیار با کارمندان به‌صورتی که آن‌ها برای حل مشکلات ابتکار عمل به خرج می‌دهند و تصمیم‌سازی می‌کنند و خدمات و عملکرد را بهبود می‌بخشند. توانمندسازی به کارمندان

1. Schein.
2. Motamarri.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]
[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

کمک می‌کند تا به‌جای تأثیر مکانیسم‌های قدرت یا عدم تمرکز در سازمان، فعالانه بر اساس درک و آگاهی‌شان نسبت به مالکیت، در تصمیم‌سازی مشارکت کنند (هوونِ[1]: ۲۰۲۱: ۲۰۵). همان‌طور که ملاحظه می‌گردد؛ هر یک از پژوهشگران تعریفی متفاوتی از توانمندسازی کارکنان ارائه کرده‌اند، لیکن فصل مشترک تمام آن‌ها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است (پارسافرد و همایون آریا، ۱۳۹۸: ۹۰).

### ۳-۱. آوای کارکنان

اگرچه پیشینهٔ استدلالی آوای کارکنان را می‌توان در دو قرن پیش جست‌وجو کرد، اما مفهوم ابتدایی آوای کارکنان در نظریهٔ «خروج: اعتراض و وفاداری» هریشمن[2] (۱۹۷۰) توسعه داده شد (محمدی فاتح و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۷)؛ او اظهار داشت، کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند. پس از آن مطالعات روی این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن در آثار مدیریت گسترش یافت و نظریات مختلفی در رابطه با آن مطرح شد (یزدان‌پناه و همکاران: ۱۴۰۰: ۷۳) تا جایی‌که فارل[3] بُعد اضافی "بی‌تفاوتی[4]" را به این نظریه اضافه کرد. منظور از بی‌تفاوتی، "رفتار اهمال کارانه و بی‌اعتنای کارمند" است و در واقع طی آن، کارکنان از کیفیت عملکرد خود می‌کاهند و بی‌تفاوتی خود را با رفتارهایی مانند تأخیر، غیبت و خرابکاری یا کارشکنی‌های خاموش بروز می‌دهند (هُلند و همکاران[5]، ۲۰۱۹؛ آلن[6]، ۲۰۱۴). لذا، ادبیات «خروج، اعتراض، وفاداری و بی‌تفاوتی[7]» نشان می‌دهد، در پاسخ به شرایط نامطلوب محیط کار که شامل، سیاست سازمانی، بی‌عدالتی، نارضایتی شغلی و ... بوده، معمولاً قصد و غرض افراد جهت جابجا شدن از شرایط موجود افزایش‌یافته (خروج) و از طرفی وظایف درون نقشی آنان شامل، افزایش نادیده انگاشتن و یا غفلت و اهمال در وظایف و رفتارهای فرانقشی آنان همچون آوا و وفاداری کاهش می‌یابد (رأی و آگاروال[8]،۲۰۱۹: ۲۱۱). ادغام تعاریف مختلف از آوای کارکنان، آن را به‌عنوان «ارتباط اختیاری ایده‌ها، پیشنهادها، نگرانی‌ها یا نظرات در مورد مسائل مربوط به کار با هدف بهبود عملکرد سازمان یا واحد» مفهوم‌سازی می‌کند. ضمناً تحقیقات سازمانی جاری در مورد

1. Huynh.
2. Hirschman. Exit voice- loyalty.
3. Farrell.
4. Neglect.
5. Holland et al.
6. Allen
7. EVLN
8. Rai & Agarwal.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

آوا، آوای کارکنان را به‌عنوان بیان کلامی کارکنان از ایده‌های سازنده توصیف کرده که سازمان و محیط کار آن‌ها را بهبود می‌بخشد (چون[1] و همکاران، ۲۰۲۱: ۳). به‌طور کلی آوای کارکنان توضیح می‌دهد که چگونه کارکنان ناراحتی و علایق خود را بیان می‌کنند، مشکلات را حل می‌کنند و در تصمیم‌گیری سازمان دخالت می‌کنند (آشیرو[2] و همکاران: ۲۰۲۲).

## ۲. پیشینه پژوهش

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 مرتبط با متغیرهای پژوهش

| محققان | سال | عنوان | نتایج |
|---|---|---|---|
| بساطی | ۱۳۹۴ | الگویابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای سازمانی | تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارند. |
| عظیمی و همکاران | ۱۳۹۶ | تعیین الگوی تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان | تأثیر مثبت توانمندسازی ساختاری بر آوای کارکنان تأیید گردید. |
| شکرامینی و همکاران | ۱۳۹۶ | بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و آوای سازمانی | رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن با آوای سازمانی وجود داشته و در صورت وجود فرهنگ‌سازمانی قوی در سازمان آوای سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. |
| فتحی چگنی و همکاران | ۱۴۰۰ | رهبری توانمندساز و آوای سازنده: تحلیل نقش میانجی سرمایه معنوی (موردمطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر) | رهبری توانمندساز: هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق سرمایه معنوی بر آوای سازنده کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. |
| چان و یِانگ[3] | ۲۰۱۶ | تأثیر مبادله رهبر – عضو و توانمندسازی بر رفتار آوای کارمند | بین مبادله رهبر- پیرو، توانمندسازی و رفتار آوا ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. |

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشخص می‌باشد در پژوهش‌های داخلی و خارجی سه متغیر تحقیق هم‌زمان در آن بررسی نشده‌اند؛ از طرفی نتایج پژوهش‌های مشاهده شده بیانگر این موضوع است که رابطه مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان و هم‌چنین توانمندسازی و آوای کارکنان وجود دارد؛ لیکن پژوهشی در مورد رابطه سه متغیر در بانک‌ها، مؤسسات مالی،

1. Chon et al.
2. Ashiru et al.
3. Chan and Yeung.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

مؤسسات اعتباری و ... مشاهده نگردید، در نتیجه تحقیق با این پیش‌فرض که امکان شناسایی نوع رابطه در حوزه اشاره شده وجود دارد انجام شده است.

## ۳. روش پژوهش

این تحقیق به لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای هدف، جزء تحقیقات توصیفی – اکتشافی است؛ به لحاظ تقسیم‌بندی بر مبنای نتیجه و کاربرد، در دسته تحقیقات کاربردی و به لحاظ نوع داده‌ها از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) بوده که در بخش کیفی (فاز اول) برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی انعطاف‌پذیر، نسبتاً آسان و سریع برای شناسایی، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. این روش، مجموعه داده‌های گردآوری شده را سازماندهی و در قالب جزییات ارزشمند توصیف می‌کند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۴). این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعهٔ داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (محمودیان و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۹۵). جهت اجرا، در قدم اول متون تخصصی متغیرهای پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته و در گام بعدی با انجام مصاحبه با خِبرگان بانک کشاورزی ابعاد متغیرها شناسایی شد. در این تحقیق ۱۶ خِبره جامعه هدف شامل مدیران، رؤسا و کارشناسان حوزه‌های ستاد و شعب آن بانک در حوزه مدیریت حضور داشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آن‌ها به روش غیرساختارمند انجام گردید. شایان ذکر است در شروع کار شاخص‌هایی برای انتخاب هدفمند خِبرگان در نظر گرفته شد. در این راستا، با معیارهای ذیل‌الذکر فهرستی از خِبرگان تهیه شد تا هماهنگی‌های لازم برای تنظیم وقت و انجام مصاحبه صورت بگیرد. الف) مدرک تحصیلی مرتبط: مصاحبه‌شوندگان حداقل دارای مدرک کارشناسی در حوزه مدیریت باشند. ب) تجربه و سوابق کاری: مصاحبه‌شوندگان حداقل ۵ سال سابقه کاری داشته باشند. پ) 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. شایان ذکر است نمونه‌گیری تا جایی که اشباع داده‌ها صورت پذیرفته ادامه یافت. 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، ۱۳۹۸: ۹۴). در این تحقیق از دو روش آخر استفاده که یافته‌های حاصل نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. جهت پایایی نیز می‌توان از دو طریق اقدام نمود: پایایی بازآزمون[1] و پایایی بین دوکدگذار[2](خواستار، ۱۳۸۸: ۱۷۰). در ادامه نحوه انجام هر یک از آن‌ها به طور خلاصه شرح داده

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

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

شده است. شایان ذکر است میزان (درصد) توافق درون موضوعی بازآزمون و دوکدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه، روشی برای پایایی تحلیل است (کویل[1]، ۱۹۹۶: ۲۳۷).

### محاسبه‌ی پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در این روش جهت سنجش پایایی، سؤالات آزمون در دو نوبت به یک گروه واحد، تحت شرایط مشابه داده می‌شود و نمرات حاصل با هم مقایسه می‌شوند (محمدبیگی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۵۸). فرمول تخمین پایایی بین کدگذاری در دو فاصله زمان بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

در این بخش برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته تعداد ۵ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آن‌ها دوبار و در یک فاصله دوهفته‌ای توسط محقق کدگذاری شدند که نتایج در جدول شماره ۲ نگارش شده است. لذا پایایی بازآزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان و توانمندسازی به ترتیب ۶۶، ۷۱ و ۶۷ درصد است.

### محاسبه‌ی پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)

این روش به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. فرایند کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می‌شود. برای محاسبه پایایی، این شاخص نسبت به شاخص ثابت عینی‌تر است (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۷۰). برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش تکرارپذیری، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی) درخواست شد تا به عنوان همکار محقق (کدگذار) در تحقیق مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم به منظور کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد (شایان توجه این‌که خود ایشان با فرآیند کدگذاری آشنایی داشت). سپس پژوهشگر به همراه این فرد، تعداد ۵ مصاحبه را کدگذاری نمود. فرمول تخمین پایایی در این روش نیز همانند محاسبه‌ی پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) است. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۳ نگارش شده است. پایایی بین کدگذاران برای

1. Kvale

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش و با استفاده از فرمول ذکر شده بـرای متغیرهـای فرهنـگ سازمانی، آوای کارکنان و توانمندسازی به ترتیب برابر با ۶۸، ۶۴ و ۶۷ درصد است.

جدول ۲. محاسبه‌ی پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

| ردیف | کد مصاحبه-شونده | مجموع کدها در دومرحله | | | تعداد کدهای مورد توافق | | | تعداد کدهای عدم‌توافق | | | پایایی بازآزمون (درصد) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ف[1] | آ[2] | ت[3] | ف | آ | ت | ف | آ | ت | ف | آ | ت |
| ۱ | ۳ | ۶۶ | ۶۱ | ۳۰ | ۴۰ | ۴۲ | ۲۰ | ۲۶ | ۱۹ | ۱۰ | ٪۶۱ | ٪۶۹ | ٪۶۷ |
| ۲ | ۴ | ۳۶ | ۵۰ | ۴۱ | ۲۴ | ۳۶ | ۲۸ | ۱۲ | ۱۴ | ۱۳ | ٪۶۷ | ٪۷۲ | ٪۶۸ |
| ۳ | ۹ | ۹۲ | ۴۹ | ۵۱ | ۶۰ | ۳۶ | ۳۲ | ۳۲ | ۱۳ | ۱۹ | ٪۶۵ | ٪۷۳ | ٪۶۳ |
| ۴ | ۱۱ | ۳۱ | ۶۱ | ۲۱ | ۲۰ | ۴۰ | ۱۴ | ۱۱ | ۲۱ | ۷ | ٪۶۵ | ٪۶۶ | ٪۶۸ |
| ۵ | ۱۵ | ۳۱ | ۶۵ | ۱۷ | ۲۲ | ۴۸ | ۱۲ | ۹ | ۱۷ | ۵ | ٪۷۱ | ٪۷۴ | ٪۷۱ |
| مـجـموع | | ۲۵۶ | ۲۸۶ | ۱۶۰ | ۱۶۶ | ۲۰۲ | ۱۰۶ | ۹۰ | ۸۴ | ۵۴ | ٪۶۶ | ٪۷۱ | ٪۶۷ |

جدول ۳. محاسبه‌ی پایایی بین دوکدگذار

| ردیف | کد مصاحبه-شونده | مجموع کدها در دومرحله | | | تعداد کدهای موردتوافق | | | تعداد کدهای عدم-توافق | | | پایایی بازآزمون (درصد) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ف[4] | آ[5] | ت[6] | ف | آ | ت | ف | آ | ت | ف | آ | ت |
| 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 |

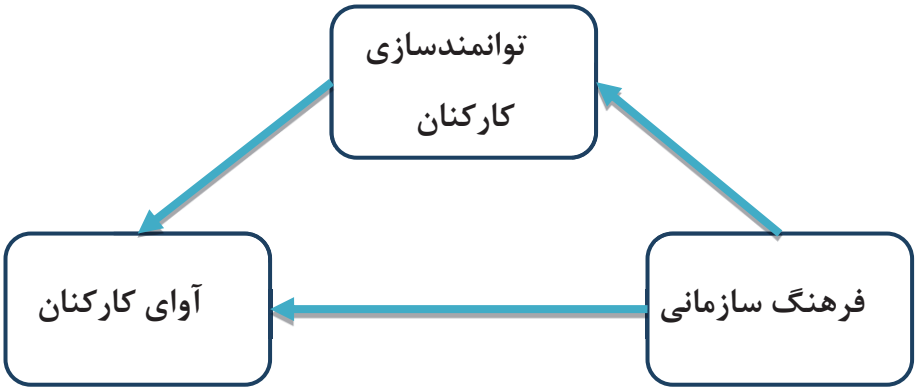
۱. ف: فرهنگ سازمانی
۲. آ: آوای کارکنان
۳. ت: توانمندسازی کارکنان
۴. ف: فرهنگ سازمانی
۵. آ: آوای کارکنان
۶. ت: توانمندسازی کارکنان

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |

همان‌طور که در جدول شماره ۲ و ۳ ملاحظه می‌گردد، در هر دو روش میزان پایایی برای کلیه متغیرها بالاتر از ۶۰ درصد بوده و می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های تحقیق تأیید می‌شود. در بخش کمّی نیز معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS, PLS انجام و جامعه تحقیق کارکنان بانک به تعداد ۱۹۵۵ نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان و شیوه نمونه‌برداری احتمالی طبقه‌ای ۳۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. هم‌چنین جهت گردآوری نظریات و نگرش‌های کارکنان جامعه آماری از پرسشنامه محقق‌ساخته با ۵۴ گویه استفاده گردیده که جهت سنجش روایی پرسشنامه؛ روایی ظاهری اعم از ظاهر، متن، ویرایش ایرادات، اشکالات املایی و غیره انجام و تأیید شد. سپس برای سنجش روایی محتوایی از نظرات متخصصان و استادان استفاده شد. شایان ذکر است این پرسشنامه شامل: ۲۰ شاخص جهت فرهنگ سازمانی با روایی و پایایی به ترتیب ۰/۷۹۹ و ۰/۸۹۰، ۱۷ شاخص جهت آوای کارکنان با روایی و پایایی به ترتیب ۰/۸۲۲ و ۰/۷۶۰ و ۱۷ شاخص جهت توانمندسازی کارکنان با روایی و پایایی به ترتیب ۰/۷۹۴ و ۰/۹۱۴ می‌باشد. در شکل شماره ۱ الگوی مفهومی پژوهش ذکر شده است.




شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

## ٤. یافته‌های پژوهش

### ٤-۱. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

در جداول شماره ۴، ۵ و ۶ نتیجه فرآیند کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های غیرساختارمند در ارتباط با متغیرهای پژوهش ذکر شده است.

#### ٤-۱-۱. فرهنگ‌سازمانی

فرهنگ‌سازمانی به عنوان شخصیت سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از تعهدات، اعتقادات، باورها و ارزش‌ها که بین کارکنان مشترک بوده و علاوه بر این‌که موجب راهنمایی کارکنان در انجام وظایف‌شان است موجب تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود.

این متغیر دارای ۴ بُعد بوده که عبارت‌اند از: ۱) مشتری‌مداری: فرآیند ارائه خدمات (بانکی) به بهترین وجه ممکن با هدف رفع مشکلات مشتریان و برآورده نمودن خواسته‌های آنان که دارای دو مؤلفه با عناوین: ارزشمندی مشتریان و توسعه بخش کشاورزی (رفع دغدغهٔ کشاورزان (مشتریان)) می‌باشد؛ از نگاه لی و همکاران[1] (۲۰۲۱: ۶۶۱) مشتری مداری عبارت است از جهت‌گیری سازمان به‌منظور ارتقاء و حمایت از جمع‌آوری، انتشار و پاسخگویی به اطلاعات بازار برای پاسخگویی به نیازهای مشتری.۲) اخلاق‌مندی: رعایت اصول اخلاقی همچون: تواضع، فروتنی، عدالت، جلوگیری از خلف وعده‌ها و ... در مراودات (اداری و غیر اداری) و عمل به توصیه‌های دینی و خدا ترس بودن و در نظر گرفتن منافع بانک، مشتری و جامعه در کلیه مراحل کاری بوده که دارای دو مؤلفه با عناوین: تعهد به رعایت فضایل اخلاقی و تعهد به بانک و اهداف آن می‌باشد. جودزاده و همکاران (۱۴۰۰: ۲۲) در تحقیق خود بیان داشتند که اخلاق جمع خلق و در لغت: به معنی خوبی‌هاست. ۳) نظم-اندیشی: رعایت منشور اخلاقی بانک، رعایت سلسله مراتب اداری، نظم اداری و مالی، عمل به مفاد بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها بوده که دارای دو مؤلفه با عناوین: پایبندی به قوانین جاری و بوروکراسی می‌باشد. رشیدی (۱۳۹۸: ۷) در پژوهش خود بیان داشت نظم به ربط وجودی بین دو یا چند چیز گفته می‌شود و نوعی هماهنگی است که در مقابل هرج و مرج قرار دارد. ۴) تخصص‌گرایی: کسب دانش و تسلط بر کلیه فرآیندهای کاری بوده که دارای دو مؤلفه با عناوین: ارتقاء اعتبار فردی و ارتقاء اعتبار سازمانی می‌باشد. به اعتقاد توفیق و تهمک (۱۳۹۹: ۶۹): تخصص‌گرایی برای مدیریت حیات پیچیدهٔ مدرن گریزناپذیر و عبارت است از اخذ دانش جدید و جذب متخصصان در امور مختلف.

---

1. Li et al.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

جدول ۴. چارچوب مفهومی فرهنگ‌سازمانی

| تم | مفاهیم کدگذاری محوری | مفاهیم کدگذاری باز[1] |
|---|---|---|
| مشتری‌مداری | ارزشمندی مشتریان | بدون مشتری بانک منفعتی ندارد، بدون کشاورز ما بدون هویت می‌شویم |
| | توسعه بخش کشاورزی (رفع دغدغهٔ کشاورزان (مشتریان)) | ایجاد زندگی بهتر در روستا جهت کشاورزان، فلسفه وجودی بانک، نهایت احترام به مشتریان (کشاورزان) به دلیل این‌که آنان عامل اصلی (تولید محصول و رفع نیاز جامعه) هستند |
| اخلاق‌مندی | تعهد به رعایت فضائل اخلاقی | دوری کارمندان بانک کشاورزی از مثلث تقلب (انگیزه، فرصت و توجیه)، اعتقاد به خداوند، مذهب و رعایت اصول اخلاقی، احترام به پیشکسوتان بانک |
| | تعهد به بانک و اهداف آن | رعایت منافع سازمان، مشتری و جامعه در روابط حاکم در بانک، وفادار بودن به ارکان بانک و شغل مورد تصدی |
| نظم اندیشی | پایبندی به قوانین جاری | رعایت منشور اخلاقی بانک، رعایت نظم اداری و مالی ابلاغ شده |
| | بوروکراسی | انجام تکالیف مقرر در بانک حالت ماشینی دارد، کاغذبازی در شعبه زیاد است |
| تخصص‌گرایی | ارتقای اعتبار فردی | لزوم دارا بودن ۳ ویژگی، سرعت، صحت و تخصص در کار توسط کارکنان بانک، متخصص شدن در دو حوزه مالی و اعتبارات یک مزیت است. |
| | ارتقای اعتبار سازمانی | داشتن کارکنان متخصص در حوزه بانکداری موجب ارتقاء جایگاه بانک خواهد شد، پایبندی به ارائه خدمات متنوع به ذینفعان بانک در سطح کشور |

### ۲-۱-٤. توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی، مجموعه‌ای از روش‌ها یا رویکردها که هدف آن، افزایش توانایی، استقلال و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌باشد. این متغیر دارای ۴ بُعد بوده که عبارت‌اند از: ۱) آموزش: فرآیند افزایش دانش کارکنان که دارای دو مؤلفه با عناوین: افزایش توانایی کارکنان و بهبود فرآیندهای کاری می‌باشد. آموزش، به هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طراحی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۴۰۰: ۱۵). ۲) پویایی: به تعامل و تبادل اطلاعات بین کارکنان گفته‌شده و دارای دو مؤلفه با عناوین: افزایش سرمایه اجتماعی و کسب دانش می‌باشد. پویا بودن، اثرات سودمندی در سطح فردی (افزایش عملکرد، تناسب بین فرد و شغل)، تیمی (ارزیابی بهتر از سوی مشتریان، افزایش خشنودی شغلی، عملکرد تیمی) و سازمانی (افزایش موفقیت سازمانی

۱. جهت جلوگیری ازتطویل متن صرفاً دو مفهوم از هر مؤلفه در جداول شماره ۴، ۵ و ۶ ذکر شده است

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

و عملکرد مالی) به‌دنبال خواهد داشت (بیندل و پارکر[1]،۲۰۱۰: ۳۸۶). ۳) مسئولیت‌پذیری: عبارت است از پاسخ‌گویی در مقابل انجام اعمال فردی و وظایف کاری و دارای دو مؤلفه با عناوین: خودمسئولیتی و مطالبه‌گری می‌باشد. مسئولیت یا مسئولیت‌پذیری به تنهایی، اشاره به حس وظیفه‌شناسی، پاسخگو بودن و تعهد دارد (طالبی و خوشبین، ۱۳۹۱: ۲۱۵). ۴) بازخورد: بازخورد یا اعلام نهایی سنجش عملکرد و دارای دو مؤلفه با عناوین: پرداخت پاداش و توانا‌سازی می‌باشد. بازخورد عملکرد، فرآیندی است که توسط آن کارکنان سازمان در فواصل معینی و به‌طور رسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (صفانیا و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۳).

جدول ۵. چارچوب مفهومی توانمندسازی کارکنان

| تم | مفاهیم کدگذاری محوری | مفاهیم کدگذاری باز |
|---|---|---|
| آموزش | افزایش توانایی کارکنان | کسب دانش با هدف مصون شدن کارکنان از تخلفات و سوءجریانات، حضور در دوره‌های آموزشی با هدف کسب دانش جهت برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برگزار می‌شود. |
| | بهبود فرآیندهای کاری | دوره‌های آموزشی موجب تسهیل ارائه خدمات به مشتریان و ذینفعان شده است. افزایش دانش موجب رضایتمندی مشتریان می‌شود. |
| پویایی | افزایش سرمایه اجتماعی | تبادل اطلاعات موجب گردیده روابط کاری بین همکاران مستحکم گردد. وجود نگاه دگرخواهانه و مساعدت به همکاران و افزایش سرمایه اجتماعی در بانک |
| | کسب دانش | جلسات هم‌اندیشی کاری موجب تسلط کارکنان در انجام امور محول شده، وجود رویه کسب دانش در بانک، از طریق تبادل تجارب بین همکاران |
| مسئولیت‌پذیری | خود مسئولیتی | کارکنان در بانک خود را مسئول انجام وظایف محوله می‌دانند. کارکنان دیگران را مقصر ندانسته و مسئولیت کارهای خود را پذیرفته‌اند. |
| | مطالبه‌گری | مطالبه نتایج کار از کارکنان موجب شده آنان به‌طور ناخودآگاه تسلط خود نسبت به فرآیند کاری را افزایش دهند. پاسخ‌گو بودن در قبال وظایف نهادینه شده است. |
| بازخورد | پرداخت پاداش | تشویق کارکنان بر اساس طرح گندم، سنجش میزان رضایت مشتریان از کارمندان (اندازه‌گیری رفتار فردی کارمند) و تشویق کارمندان بر اساس آن |
| | توانا‌سازی | اجرای روش ERM[2] (شناسایی کارمندان توانمند در سطح کشور)، اجرای روش ELTV[1] (کارمندان چه میزان برای بانک ارزش (سود) کسب نموده‌اند. |

1. Bindl & Parker
2. Employees Relationship Management

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

### ۳-۱-٤. آوای کارکنان

آوای کارکنان، شامل گفت‌وگو در مورد مشکلات شخصی با مقامات مافوق، بیان چالش‌ها در محیط کار، ارائه پیشنهاد برای تغییر یک رویه کاری و یا پیشگیری از یک سوء جریان می‌باشد. این متغیر دارای ۴ بُعد بوده که عبارت‌اند از: ۱) آوای بهره‌مند: بیان دیدگاه با هدف نفع شخصی که دارای دو مؤلفه با عناوین: ابراز دیدگاه با هدف رفع چالشی‌های شخصی و کسب منفعت و ابراز دیدگاه با هدف بهبود و ارتقاء جایگاه می‌باشد. طبق بررسی پژوهش‌های موجود در خصوص این بُعد تعریفی مشاهده نگردید و به عنوان نوآوری پژوهش می‌توان از آن نام برد. ۲) آوای سودمند: ارائه نقطه نظرات با هدف برطرف شدن اشکالات و نواقص در محیط کاری که دارای دو مؤلفه با عناوین: ابراز دیدگاه با هدف رفع چالشی‌های محیط کار و ابراز دیدگاه با هدف ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان می‌باشد. هو و همکاران[۲] (۲۰۱۸: ۲) در پژوهش خود این بُعد از آوا را در زمره رفتار شهروندی سازمانی دانسته و آن را اظهارنظرهای مستقیم از بالا، پایین و افقی که به‌طور صریح هدفشان سود رساندن به سازمان و گروه است دانسته‌اند. ۳) آوای انذار: با هدف پیشگیری و ممانعت از ایجاد سوء جریان در محیط کار بیان‌شده و دارای دو مؤلفه با عناوین: ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از آسیب رساندن به نماد بانک و ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از رفتارهای ناصواب، خارج از عرف و قانونی در محل کار می‌باشد. سُنگ و همکاران[۳] (۲۰۲۲: ۱) این بُعد از آوا را منع‌کننده نام نهاده و اظهار می‌دارند هنگامی است که فرد کمبودها یا تهدیدهای بالقوه در خصوص سازمان را ملاحظه نموده این نوع از آوا را بیان می‌نماید.۴) آوای سازگار: ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از بروز مشکلات شخصی در محل کار و تثبیت جایگاه و دوری از تنش با مقامات مادون، هم‌سطح و مافوق. دائن و همکاران (۲۰۰۳) این نوع از آوا را با عنوان مطیع مطرح کرده و اظهار داشتند این شکل از 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 (غفوریان شاگردی و همکاران: ۱۳۹۷: ۲۱).

---

1 Employees Lifetime value
2. Hu et al.
3. Song et al.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

جدول ۶. چارچوب مفهومی آوای کارکنان

| تم | مفاهیم کدگذاری محوری | مفاهیم کدگذاری باز |
|---|---|---|
| بهره‌مند | ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش شخصی و کسب منفعت | درخواست افزایش حقوق، تسهیلات رفاهی و مرخصی استعلاجی طولانی، تقاضای موافقت به تحصیل در حین کار، بیان مشکلات جسمی و درخواست حمایت بیمه‌ای |
| | ابراز دیدگاه با هدف بهبود و ارتقای جایگاه اداری | درخواست انتقال به شعبه‌های برتر، بیان توانمندهای شخصی جهت ارتقاء جایگاه اداری |
| سودمند | ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش‌های محیط کار | بیان اشکالات در فرآیند کاری به اداره نظارت شعب، ارائه راهکار جهت رفع مشکلات موجود و افزایش انگیزه خود و همکاران |
| | ابراز دیدگاه با هدف ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان | بیان دیدگاه‌ها جهت جذب مشتریان بیشتر، ارائه نقطه نظرات خلاقانه به مرکز ارتباطات سبز |
| انذار | ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از آسیب به نماد بانک | افشاگری رویه‌های ناصواب، اطلاع‌رسانی در خصوص سوءجریانات به واحدهای نظارتی، ارائه دیدگاه‌ها جهت جلوگیری از کاهش بهره‌وری و آسیب‌های احتمالی |
| | ابزار دیدگاه با هدف جلوگیری از رفتارهای ناصواب: خارج از عرف و قانونی در محل کار | تذکر به همکاران جهت اصلاح شیوه‌های نادرست رفتاری در محل کار، بیان دیدگاه‌ها جهت اصلاح رفتار مطابق با هنجارهای مذهبی حاکم |
| سازگار | ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از ایجاد مشکلات شخصی | رعایت بخشنامه‌ها، شیونامه‌ها و ... به جهت جلوگیری از معرفی به مراجع نظارتی و ترغیب دیگران جهت رعایت آن‌ها، رعایت هنجارهای حاکم با هدف جلوگیری از درگیری با مقامات مافوق |
| | ابراز دیدگاه با هدف تثبیت جایگاه و دوری از تنش | اطاعت‌پذیری صرف از مقام مافوق (تسلیم) به جهت جلوگیری از تنش در محیط کار، تأیید کلیه عملکردهای کاری مقام مافوق (تمکین) به جهت جلوگیری از درگیری و ایجاد استرس در محل کار |

## ۲-٤. یافته‌های پژوهش در بخش کمّی

### ۱-۲-٤. نتایج به دست آمده از بررسی فرضیه‌های تحقیق

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. در ابتدا وضعیت نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون کولموگروف – اسمیرنوف بررسی و با توجه به اینکه متغیرها غیرنرمال بودند، از نرم‌افزار PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. ضمناً برازش مدل تحقیق از طریق برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی انجام شده است. مدل پژوهش حاضر از نوع مدل‌های انعکاسی می‌باشد. آزمون مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی شامل سه مرحله اصلی شامل: آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری، آزمون روایی و آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

پایایی نیز از سه طریق سنجش بارهای عاملی خارجی[1] و معناداری آن‌ها، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی[2] یا RHO و روایی همگرا با میانگین واریانس[3] بررسی گردید که نتیجه در جدول شماره ۷ ذکر شده است. بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ از اعتبار مناسبی برخوردار هستند که در اینجا، بار عاملی سازه‌های فرهنگ‌سازمانی بین ۰/۷۲۰ تا ۰/۸۱۸، سازه‌های توانمندسازی بین ۰/۷۴۷ تا ۰/۸۶۰، سازه‌های آوای کارکنان بین ۰/۶۴۰ تا ۰/۸۱۱ می‌باشد. در نتیجه معناداری بارهای عاملی خارجی همه سازه‌ها تأیید می‌شود. مقدار ملاک برای مناسب بودن آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ است، این مورد برای متغیرهای مکنون پژوهش حاضر صادق است، لذا مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. همچنین مقدار ملاک برای پایایی ترکیبی، مقادیر بالای ۰/۷ (نانلی[4]: ۱۹۷۸) است که پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش نیز بالای ۰/۷ بوده و نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد.

جدول ۷. پایایی و روایی مدل تحقیق

| متغیرها | سازه‌ها | بارعاملی | آلفای-کرونباخ | پایایی-ترکیبی | میانگین واریانس |
|---|---|---|---|---|---|
| فرهنگ‌سازمانی | مشتری‌مداری | ۰/۷۲۰ | ۰/۷۹۰ | ۰/۸۶۳ | ۰/۶۱۲ |
| | اخلاق‌مندی | ۰/۸۱۲ | | | |
| | نظم‌اندیشی | ۰/۸۲۰ | | | |
| | تخصص‌گرایی | ۰/۷۷۵ | | | |
| توانمندسازی | آموزش | ۰/۸۶۰ | ۰/۸۳۰ | ۰/۸۸۷ | ۰/۶۶۴ |
| | پویایی | ۰/۸۱۷ | | | |
| | مسئولیت‌پذیری | ۰/۷۴۷ | | | |
| | بازخورد | ۰/۸۳۱ | | | |
| آوای کارکنان | بهره‌مند | ۰/۶۶۵ | ۰/۷۰۹ | ۰/۸۲۳ | ۰/۵۴۰ |
| | سودمند | ۰/۸۱۱ | | | |
| | انذار | ۰/۸۰۶ | | | |
| | سازگار | ۰/۶۴۰ | | | |

1. Outer Loadings
2. Composite Reliability
3. Average Variance Extracted
4. Nunnally

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

آزمون‌های مدل ساختاری[1] نیز با ضریب تعیین، ضرایب مسیر و معناداری آن سنجیده شده است. ضریب تعیین برای متغیر توانمندسازی ۰/۶۴۶ شده که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی ۶۴/۶ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان را به‌طور مستقیم پیش‌بینی می‌کند. همچنین ضریب تعیین برای متغیر آوای کارکنان ۰/۴۴۱ شده و به عبارتی ۴۴/۱ درصد از تغییرات آوای کارکنان توسط فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی می‌شود. از طرفی ضریب استاندارد شده مسیرها شدت تأثیرات مسیرها را نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان (۰/۸۰۴) و معناداری آن (۳۷/۶۲۸) می‌باشد که معناداری رابطه میان متغیر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأیید می‌شود. هم‌چنین ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی کارکنان و آوای کارکنان (۰/۴۹۶) و معناداری آن (۵/۲۳۴) است که معناداری رابطه میان متغیر توانمندسازی و آوای کارکنان تأیید می‌شود. ضمناً ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان (۰/۱۹۷) و معناداری آن (۲/۱۷۵) است که معنادار بودن رابطه میان فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان تأیید می‌شود. برای بررسی معناداری رابطه غیرمستقیم میان فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان نیاز به بررسی اثر غیرمستقیم و کل اثر است. برای آزمون معناداری اثرات غیرمستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می‌آیند (دو مسیر وجود دارد)؛ از فرمولی که اولین بار توسط سوبل[2] (۱۹۸۲) ارائه شد، استفاده می‌شود ($Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$). در این فرمول: a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است. چنانچه عدد معناداری به دست آمده از طریق این فرمول بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد معناداری اثرات غیرمستقیم متغیرهای برون‌زا تأیید می‌شود (حبیب‌پورگتابی و صفری‌شالی، ۱۳۹۵). در جدول شماره ۸ اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل متغیرهای برون‌زا (مستقل) بر متغیرهای درون‌زا (وابسته) قابل‌مشاهده بوده که با توجه به نتایج حاصل معناداری اثرات غیرمستقیم متغیرهای برون‌زا تأیید می‌شود

1. Structural Model
2 Sobel

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

جدول ۸. اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل روابط میان متغیرها

| مسیر | | | اثرمستقیم | اثرغیرمستقیم | معناداری اثرغیرمستقیم | اثرکل |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فرهنگ‌سازمانی | ← | توانمندسازی | ۰/۸۰۴ | – | – | ۰/۸۰۴ |
| توانمندسازی | ← | آوای کارکنان | ۰/۴۹۶ | – | – | ۰/۴۹۶ |
| فرهنگ‌سازمانی | ← | آوای کارکنان | ۰/۱۹۷ | ۰/۳۹۹ | ۵/۱۷۳ | ۰/۵۹۶ |

ضمناً با توجه به معناداری رابطه غیرمستقیم فرهنگ‌سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی، رابطه معنادار تأیید می‌شود که در جدول شماره ۹ مشخص می‌باشد.

جدول ۹. نتایج معناداری روابط متغیرها

| فرضیه‌ها | ضریب مسیر | معناداری | رد/تأیید |
|---|---|---|---|
| بین فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد | ۰/۸۰۴ | ۳۷/۶۲۸ | تأیید شد |
| بین توانمندسازی کارکنان و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. | ۰/۴۹۶ | ۵/۲۳۴ | تأیید شد |
| بین فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. | ۰/۱۹۷ | ۲/۱۷۵ | تأیید شد |
| در رابطه میان فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان: توانمندسازی نقش میانجی دارد. | ۰/۳۹۹ | ۵/۱۷۳ | تأیید شد |

هم‌چنین برازش بخش کلی توسط تننهاوس و همکاران[1] (۲۰۰۵) ابداع گردیده و طبق این مدل محاسبه می‌گردد.

$$\text{GoF}=\sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R}^2}$$ [2]

شاخص $\overline{\text{communalities}}$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و $\overline{R}^2$ نیز مقدار میانگین مقادیر سازه‌های درونزای مدل است. وتزلس و همکاران[3] (۲۰۰۹: ۱۸۷) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی نموده‌اند. همان‌طور که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌گردد برازش مدل ۰/۵۷۳ شده است که نشان از برازش قوی مدل دارد.

1. Tenenhaus et al
2. Goodness of fit
3. Wetzels et al

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

جدول ۱۰. برازش کلی مدل

| سازه | مقادیر اشتراکی | ضریب تعیین |
|---|---|---|
| فرهنگ‌سازمانی | ۰/۶۱۲ | – |
| توانمندسازی | ۰/۶۶۴ | ۰/۶۴۶ |
| آوای کارکنان | ۰/۵۴۰ | ۰/۴۴۱ |
| برازش | ۰/۵۷۳ | |

ضمناً نتایج آزمون مدل ساختاری نشان می‌دهد که مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه آموزش ۰/۷۲۲ و معناداری ضریب مسیر ۲۷/۵۸۹، مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه پویایی ۰/۶۳۱ و معناداری ضریب مسیر ۱۷/۳۱۰، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه مسئولیت‌پذیری ۰/۶۷۴ و معناداری ضریب مسیر ۲۰/۳۲۶، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه بازخورد ۰/۶۶۵ و معناداری ضریب مسیر ۱۸/۶۵۷ شده است که مقدار آماره تی مربوط به مسیرهای مذکور از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، بنابراین مسیرهای مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند؛ به عبارت دیگر، رابطه میان فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد تأیید می‌گردد. هم‌چنین نتایج آزمون مدل ساختاری نشان می‌دهد که مقدار ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی و مؤلفه بهره‌مند ۰/۵۰۲ و معناداری ضریب مسیر ۱۱/۴۸۹، مقدار ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی و مؤلفه سودمند ۰/۵۰۲ و معناداری ضریب مسیر ۱۰/۰۴۸، ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی و مؤلفه انذار ۰/۵۰۳ و معناداری ضریب مسیر ۸/۵۷۲، ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی و مؤلفه سازگار ۰/۴۶۴- و معناداری ضریب مسیر ۹/۲۲۶ شده است که مقدار آماره تی مربوط به مسیرهای مذکور از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین مسیرهای مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند؛ به عبارت دیگر، رابطه میان متغیر توانمندسازی با مؤلفه‌های بهره‌مند، سودمند: انذار و سازگار تأیید می‌گردد. ضمناً رابطه معکوس بین متغیر توانمندسازی و مؤلفه سازگار به این معنی است که با افزایش توانمندسازی کارکنان، آوای سازگار کاهش می‌یابد. هم‌چنین نتایج آزمون مدل ساختاری نشان می‌دهد که مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه بهره‌مند ۰/۴۴۲ و معناداری ضریب مسیر ۹/۱۸۴، مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه سودمند ۰/۴۹۱ و معناداری ضریب مسیر ۱۰/۴۰۰، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه انذار ۰/۴۷۶ و معناداری ضریب مسیر ۹/۴۵۲، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه سازگار ۰/۴۱۴- و معناداری ضریب مسیر ۸/۳۲۳ شده است که مقدار آماره تی مربوط به مسیرهای مذکور از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین مسیرهای مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند؛ به عبارت دیگر، رابطه میان متغیر فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های

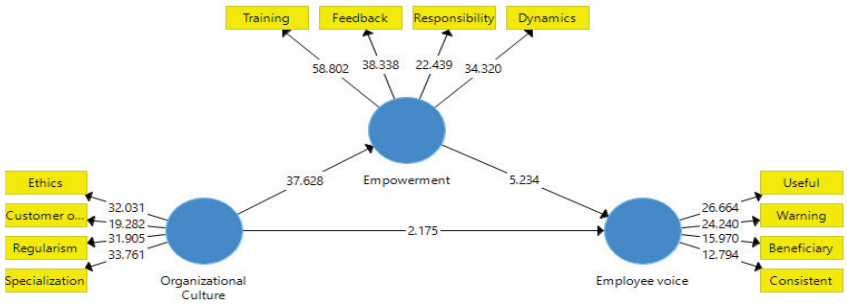
[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

بهره‌مند، سودمند، انذار و سازگار تأیید می‌گردد. هم‌چنین رابطه معکوس بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه سازگار به این معنی است که با افزایش فرهنگ سازمانی، آوای سازگار کاهش می‌یابد.

### ۲-۲-٤. مدل نهایی تحقیق

بررسی نتایج حاصل از آزمون مدل مسیر و معناداری ضریب مسیر نشان می‌دهد که ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان (۰/۸۰۴) و معناداری آن (۳۷/۶۲۸) می‌باشد که معناداری رابطه میان متغیر فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأیید می‌شود. ضریب مسیر بین متغیر توانمندسازی کارکنان و آوای کارکنان (۰/۴۹۶) و معناداری آن (۵/۲۳۴) است که معناداری رابطه میان متغیر توانمندسازی و آوای کارکنان نیز تأیید می‌شود. ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان (۰/۱۹۷) و معناداری آن (۲/۱۷۵) است که معنادار بودن رابطه میان فرهنگ‌سازمانی و آوای کارکنان تأیید می‌شود. هم‌چنین محاسبه کیفیت مدل ساختاری بیانگر این موضوع است که مقادیر شاخص استون- گایسلر (Q2)، محاسبه شده برای همه متغیرهای مکنون انعکاسی (توانمندسازی (۰/۴۰۳)، آوای کارکنان (۰/۲۲۳)) و به عبارتی بالای صفر است که نشان می‌دهد مقادیر مشاهده شده، خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد؛ به عبارتی می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسب برخوردار است. نهایت این‌که برازش مدل ۰/۵۷۳ شده است که بر اساس نظر وتزلس و همکاران (۲۰۰۹: ۱۹۰) نشان از برازش قوی مدل دارد. لذا بررسی مدل ساختاری پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS نشان داد که مدل ارائه شده از برازش لازم و کافی برخوردار است. در نتیجه مدل پیشنهادی تحقیق در خصوص رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی در بانک‌های دولتی مورد تأیید بوده و کلیه روابط تعریف شده نیز مورد تأیید است.




شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و ترغیب کارکنان با هدف ابراز نقطه نظرات‌شان در مورد فرآیندهای کاری مد نظر محققان قرار گرفته است. برای آن‌که بتوان از دیدگاه‌ها و ایده‌های کارمندان استفاده کرد، ضروری است تا بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم در سازمان فراهم گردد. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی آوای کارکنان با تاکید بر فرهنگ سازمانی و با میانجیگری توانمندسازی کارکنان اجرا شد. شایان ذکراست تا آنجا که پژوهشگر بررسی کرده، تحقیقی که ارتباط سه متغیر فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان و توانمندسازی کارکنان را همزمان در صنعت بانکداری دولتی ایران و به تبع بانک کشاورزی مورد بررسی قرار داده باشد مشاهده نگردید و به عبارتی ارتباط این متغیرها برای اولین بار در این صنعت و با رویکرد آمیخته – اکتشافی انجام و نتایج آن در این مقاله ارائه می‌گردد؛ ضمناً این تحقیق با رویکرد استقرایی – اکتشافی به استخراج ابعاد متغیرهای تحقیق، شاخص ابعاد و ارائه مدلی بومی در ارتباط با سه متغیر ذکر شده در بانک کشاورزی پرداخته و یکی از ابعاد جدید آوای کارکنان مورد شناسایی قرار گرفت که در پژوهش‌های قبلی مسبوق به سابقه نبوده است. در این راستا نتایج تحقیق بیانگر آن است که:

۱- بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این موضوع با پژوهش جعفری (۱۳۹۶) و حریری‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد. پژوهش جعفری که در بانک انصار استان اصفهان انجام شد حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. در واقع، می‌توان چنین استنباط کرد که توانمندسازی پدیده‌ای نیست که در خلاء صورت گیرد، بلکه به یک بستر مناسب نیازمند بوده و این بستر مناسب، فرهنگی است که کارکنان را به لحاظ روحی و روانی مستعد پذیرش مشارکت در سازمان و مسئولیت‌پذیری می‌کند، در آنان شوق یادگیری ایجاد و باعث ایجاد اعتماد و پویایی میان اعضاء خواهد شد. نظر به شناسایی ابعاد سازه فرهنگ سازمانی در جامعه تحقیق شامل مشتری‌مداری، اخلاق‌مندی، نظم‌اندیشی و تخصص‌گرایی می‌توان بیان داشت: از آنجا که سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی و به ویژه بانک‌ها در محیط کاملاً رقابتی فعالیت می‌کنند، کیفیت خدمات به عنوان اولین سلاح رقابت شناخته می‌شود؛ فلذا مشتری‌مداری و رضایت مشتری ضامن موفقیت این نوع سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی است. بی‌تردید اگر کارمندان این توانایی را داشته باشند که نیازهای مشتریان را شناخته و نسبت به رفع دغدغه‌های آنان اقدام نمایند و به عبارتی خشنودی و وفاداری خود را با مشتریان به اشتراک گذارند جریان تبادل اطلاعات و تسلط بر فرآیندهای کاری محصول این مراوده خواهد شد که در نهایت موجب افزایش توانایی کارمندان و توانمندسازی آنان می‌گردد؛ ضمناً وجود اخلاق در انجام وظایف از جمله شروط لازم در هر حرفه، شغل و محیط کاری می‌باشد؛ در سازمان‌های اخلاق‌مدار کارکنان در هنگام بروز مشکلات با همدیگر

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

احساس همدردی و همدلی نموده و به نیازهای هم توجه کافی می‌نمایند؛ در چنین سازمان‌هایی که ارزش‌های رفتاری اخلاق‌مداری همچون صداقت، امانت، تواضع و فروتنی، اعتقاد به خداوند، مذهب و ... به عنوان هنجار پنداشته می‌شوند اعتماد به کارکنان افزایش یافته و باعث اعطای استقلال در محل کار شده که این عامل احساس خودمختاری را در کارکنان می‌پروراند و در نهایت منجر به احساس توانمندی در کارکنان خواهد شد. از طرفی جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، وجود نظم، انضباط، قانون، هدفمند بودن برنامه‌ها و ... از جمله الزاماتی است که باید به آن‌ها توجه شود. بنابراین در هیچ زمینه‌ای بدون وجود قوانین مناسب و منعطف، نیل به اهداف ممکن نخواهد بود و برای داشتن سازمان‌های کارآمد و کارکنان توانمند توجه به نظم ضرورت دارد. نهایت این‌که، در عصر حاضر افزایش تخصص و مهارت‌های شغلی کارکنان موجبِ تغییر در نحوه نگرش آن‌ها و قضاوتشان در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی شده و روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر کرده و در تصمیم‌سازی‌های سازمان سهیم می‌شوند؛ این فرایند علاوه بر این‌که انگیزش درونی آنان را برای اجرای وظایف محوله برمی‌انگیزاند بستر را برای بالا بردن سطح مهارت، تخصص و توانا شدن مداوم آنان، در پی دارد و این چنین کارکنان توانمند، سازمان توانمندی را به وجود می‌آورند. لذا ارتقاء سطح دانش و تخصص کارکنان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان می‌باید مد نظر قرار گیرد.

۲- بین توانمندسازی کارکنان با آوای کارکنان و مؤلفه‌های آن به جز آوای سازگار رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و نشان‌دهندهٔ این موضوع است که توانمندسازی کارکنان موجب افزایش رفتار آوا در سازمان می‌شود. این موضوع با پژوهش‌های عظیمی و همکاران (۱۳۹۶)، فتحی‌چگینی و همکاران (۱۴۰۰) و چان و یِاُنگ (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. بر اساس پژوهش عظیمی که در بین پرستاران بیمارستان طالقانی تهران انجام شد، نشان داد که توانمندسازی، موجب افزایش آوای کارکنان می‌گردد. نتایج حاصل از پژوهش نیز بیانگر این موضوع است که با افزایش توانمندی کارکنان، آوای آنان در سه حوزه بهره‌مند، سودمند و انذار افزایش‌یافته و همین عامل باعث کاهش آوای سازگار خواهد شد. لذا می‌توان چنین استنباط کرد که کارکنان توانمند تمایل دارند با ابراز دیدگاه و نقطه نظرات در فرآیندهای کاری مشارکتی فعال داشته و نسبت به بهبود شرایط کاری اقدام نمایند ولیکن کارمندان فاقد توانایی، تمایل به گوشه‌گیری، تمکین صرف از مقام مافوق و تأیید شرایط و مطیع بودن را مدنظر قرار داده و خود را صرفاً با شرایط موجود وفق می‌دهند؛ این رویه با محیط رقابتی فزاینده عصر حاضر در تضاد می‌باشد؛ چرا که سازمان‌ها جهت ادامه حیات، به کارکنانی نیاز دارند که پاسخ‌گوی چنین محیط چالشی باشند؛ یعنی کسانی که باکی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته و نظرات خود را در قالب پیشنهادها، انتقادها و ایده‌های بدیع در اختیار سازمان قرار دهند؛ فلذا ضرورت ارتقاء توانمندی کارکنان می‌باید ملحوظ

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

نظر متولیان امر قرار گیرد. نظر به شناسایی ابعاد سازه توانمندسازی کارکنان در جامعه تحقیق شامل آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخورد می‌توان بیان داشت: آموزش و افزایش سطح معلومات کارمندان باعث توسعه ظرفیت آنان شده و این عامل موجب می‌گردد آگاهی و اشراف کارمندان نسبت به رویه‌های کاری ارتقاء یافته و نواقص و کاستی آن را درک کرده و کنش لازم را جهت رفع چالش‌ها که همانا ارائه پیشنهادهای کاربردی و اثربخش بوده به عمل آورند. لذا 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 گردد. ضمناً منابع انسانی پویا با احساس هیجان، مالکیت و افتخارنسبت به محل خدمت، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می‌گیرند؛ تعامل، تسهیم و تبادل اطلاعات را در بین همکاران مقرر و ایجاد کرده و منافع سازمان را به منافع خود ترجیح می‌دهند؛ و به عبارتی احساس ارزشمندی مضاعفی در سازمان داشته و انگیزه بیشتری برای ابراز نظرات و پیشنهادها را به دست آورده و آوای ارزشمندی را در اختیار سازمان قرار خواهند داد. از طرفی کارمندان مسئولیت‌پذیر در مقابله با مشکلات گرفتار سرگردانی نشده و به علت داشتن توانایی و انعطاف‌پذیری مشکلات را با صبر و حوصله هر چه تمام‌تر از مقابل خود برمی‌دارند و در عوض مقصر جلوه دادن دیگران در مشکلات و توجیه شکست‌ها، آن را پذیرفته و برای جبران شکست در جهت موفقیت تلاش می‌کنند و اموری را که به آنها واگذار می‌شوند به نحو احسن انجام می‌دهند؛ این کارکنان حتی ممکن است بیان ایده‌ها و اظهارنظرهایشان به سودشان نبوده یا از مدیریت و سازمان خود ناراضی باشند، اما براساس تعهد و امانت‌داری که دارند با اظهارنظر و ارائه راه‌حل، آوای سودمند خود را بیان کرده و از هیچ‌گونه کمکی دریغ نکرده و جلوی خسارت سازمان را می‌گیرند. نهایت این‌که، حفظ و توسعه‌ی جایگاه سازمان در میان خیل عظیم رقبا در سطح ملی و بین‌المللی، پاسخ گویی به انتظارات و مطالبات مشتریان و ذینفعان، حفظ و توسعه‌ی ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها در ابعاد گوناگون به ویژه منابع انسانی همگی مستلزم داشتن یک نظام بازخورد مداوم، هدفمند و مؤثر می‌باشد. سازمان‌ها زمانی که بازخورد عملکرد را به کارمندان اعلام و دیدگاه 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.

۳- بین فرهنگ‌سازمانی با آوای کارکنان و مؤلفه‌های آن به جز آوای سازگار رابطه مثبت و معناداری احراز شد و نشان‌دهندهٔ آن است که فرهنگ‌سازمانی می‌تواند بسترساز ابراز دیدگاه و نقطه نظرات کارکنان در سازمان باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات بساطی (۱۳۹۴) و شکرامینی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد. مطابق با نتایج پژوهش شکرامینی و همکاران که در بین معلمان

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

مقطع ابتدایی شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ انجام شد، بین فرهنگ سازمانی با آوای کارکنان رابطه مثبت و معناداری گزارش شد. نتایج حاصل نیز مهر تأییدی است بر این موضوع که با ارتقاء فرهنگ سازمانی، ۳ نوع آوای سودمند، بهره‌مند و سازگار در بین جامعه پژوهش افزایش‌یافته و به عبارتی بستر مشارکت کارکنان برای ابراز دیدگاه و نقطه نظرات مهیا شده که این اقدام باعث ارتقاء عملکرد شغلی و تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت و تحلیل‌رفتگی روان‌شناختی کارکنان بانک خواهد شد؛ نتیجه این رفتار علاوه بر ایجاد رضایت‌مندی در مراجعان و ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در سطح جامعه باعث افزایش وفاداری مشتریان کنونی نسبت به بانک کشاورزی خواهد شد؛ بدیهی است در صورت ادامه این روند، مشتریان فعلی توصیه مبنی بر ترغیب دیگر مشتریان جهت استفاده از خدمات این بانک را نموده و همین عامل سبب ارتقاء و افزایش سودآوری بانک در دراز مدت می‌شود. از طرفی ارتقاء فرهنگ‌سازمانی باعث کاهش آوای سازگار گشته است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر گردیده پیروی صرف از شرایط موجود و عدم ارائه نقطه نظرات سازنده توسط کارکنان موجب محدود شدن داده‌های اطلاعاتی حیاتی در اختیار تصمیم‌گیرندگان شده و در نهایت باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌گردد. از طرفی مشکل بزرگ‌تر ولی پنهان، کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات بوده و در صورت عدم توجه به این موضوع در گام بعدی واکنش نامطلوب کارکنان که همانا ترک مالکیت روان‌شناختی آن بوده رقم خواهد خورد. به عبارتی علاوه بر این‌که کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی با تمام توان و انگیزه قدم بر نخواهند داشت، به مرور شاهد تقابل اهداف فردی و سازمانی خواهیم بود. لذا ضروری است توجه به دیدگاه و نقطه نظرات کارمندان و به عبارتی توجه به آوای کارکنان جزء لاینفک فرهنگ هر سازمان گردد. نظر به شناسایی ابعاد سازه فرهنگ سازمانی در جامعه تحقیق که بند اول ذکر گردید، می‌توان بیان داشت: نخستین گام در جهت ایجاد فرهنگ مشتری مداری این است که کارکنان به سخنان مشتریان گوش فرا دهند. بنابراین بهترین راه سنجش رضایت مشتریان، دریافت بازخورد از خود آنها می‌باشد؛ کارکنانی که در تعامل با مشتریان می‌باشند توانایی تشخیص نیازهای مشتری را کسب نموده و تجربیات مشتری را به نمایندگی از او مطرح نموده و با سازمان به بحث می‌گذارند؛ لذا توجه به نیاز مشتری که در قالب آوا و بیان دیدگاه و پیشنهاد از جانب کارکنان بیان می‌شود باید به عنوان اصلی‌ترین بخش اهداف و ارزش‌های سازمان قرار گیرد. وجود اخلاق‌مندی نیز 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؛ بدیهی است غلبهٔ باورهای دینی و ارزش‌های اسلامی در سازمان، رفتار شهروندی سازمانی، مسئولیت‌پذیری و سرانجام بروز آوای کارکنان را در پی خواهد داشت؛ به عبارتی کارکنان متعهد و اخلاق‌مند تمایل بیشتری به صحبت

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

درباره بهبود مسائل داشته و آوا در میان این دسته از کارمندان بیشتر است؛ هم‌چنین وجود نظم در سازمان موجب می‌گردد: دسترسی به اهداف سازمانی سریع‌تر محقق شده، رشد و ایجاد تنوع در فعالیت‌های سازمان ارتقاء یافته، مشارکت کارکنان در سازمان افزایش یافته و اراده و پشتکار آن‌ها تقویت شود و در نهایت فرد در آن سازمان به یک کارمند خلاق و توانمند تبدیل می‌شود. پس نظام‌مند نمودن ساختار سازمان و وجود نظم در تمام ارکان موجب افزایش حس مسئولیت کارکنان در برابر ادای وظیفه شده و این عامل موجب می‌گردد نسبت به ارائه پیشنهادها و بیان آوا جهت ارتقاء و پیشرفت سازمان اقدام نمایند. نهایت این‌که تخصص‌گرایی یا مهارت‌ورزی امروزه از ضرورت‌های زندگی بوده زیرا انسان به دلیل محدودیت عمر و توان فکری نمی‌تواند در همه زمینه-های علمی تخصص پیدا کند پس بهتر است هر فرد در یک یا چند زمینه محدود تخصص پیدا کند و دیگران از این تخصص او بهره برند؛ دارا بودن تخصص، مهارت شغلی و توانایی در انجام کار موجب افزایش عزت نفس، اعتماد به نفس، خودکارآمدی و توانمندی کارکنان شده و تعهد کاری و مشارکت آنان را در انجام امور در پی دارد؛ این عامل موجب ترغیب آنان در ارائه نظرات، بیان دیدگاه‌ها و در نهایت ارتقاء و افزایش آوای آنان خواهد شد.

۴- نتایج ذکر شده در جدول شماره ۸ نیز حاکی از آن است که ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان ۰/۱۹۷ بوده و به عبارتی ۱۹/۷ درصد تغییرات آوای کارکنان توسط فرهنگ سازمانی اعمال خواهد شد؛ زمانی که متغیر توانمندسازی کارکنان به عنوان میانجی بین دو متغیر یاد شده قرار می‌گیرد ضریب مسیر به ۰/۳۹۷ ارتقاء می‌یابد و در نهایت هر زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم با هم جمع شوند، اثر کل معادل ۰/۵۹۶ شده که نشان می‌دهد با حضور متغیر توانمندسازی کارکنان به عنوان میانجی، ۵۹/۶ درصد تغییرات آوای کارکنان توسط فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود که نشان‌دهنده‌ی اهمیت این متغیر بوده است. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد:

۱- دوره آموزشی برای تبیین مفاهیم فرهنگ‌سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آوای کارکنان و ابعاد آنان متناسب با نتایج تحقیق و تشریح مدل نهایی پژوهش جهت مدیران و رؤسای شعب برگزار شود؛ ضمن این‌که دوره ذکر شده در تقویم آموزشی کارکنان بدو ورود نیز قرار گیرد.

۲- بانک رویه‌هایی را در نظر بگیرد تا کارمندان، حتی کارکنان سیستم‌های پشتیبانی[1] 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 توانمندی خود را ارتقاء دهند.

1. Back Office

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

۳- 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 ضروری است، حداقل سالی یکبار کدها بروزرسانی شوند.

۴- باید موافقت‌نامه‌هایی کاری بین مقامات مافوق و مادون در بانک تنظیم شده 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 گردد.

۵- مدیران با نهادینه کردن 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 تا حس مالکیت و مهم بودن در آنان تقویت شود؛ بدیهی است این اقدام در توانمندسازی کارکنان کارساز خواهد بود.

۶- بستر انجام کارهای گروهی و تقویت روابطِ کارکنان در داخل و بیرون از محل کار به عنوان یکی از ارزش‌های مثبت فرهنگ سازمانی بانک نهادینه و مورد تشویق و حمایت قرار گیرد؛ این اقدام علاوه بر افزایش اعتماد به نفس کارکنان موجب توانمندی آنان خواهد شد.

۷- خودتوانمندسازی پیش‌زمینه توانمندسازی است؛ و این کار سبب ارتقای فرهنگ توانمندسازی کارکنان در بانک خواهد شد؛ جهت فراهم کردن بستر آن، موضوع شنود مؤثر مدیران به آوای بهره‌مند و رفع دغدغه‌های کارکنان در چارچوب قوانین اداری موجبات رشد استعداد کارکنان شده و عزت نفس آن‌ها را ارتقاء خواهد داد.

۸- نظرسنجی‌های داخلی انجام گرفته و با استفاده از نتایج آن، به طریقی اقدام شود تا آوای کارکنان بانک به‌عنوان جزئی از فرهنگ‌سازمانی بانک تلقی شده و با ابلاغ شیوه‌نامه و استقرار سامانه پاداش‌دهی برای پیشنهادها و بیان نقطه نظرات خلاقانه، انگیزه کارکنان برای ارائه نظرات سازنده افزایش یابد.

۹- ضروری است است با تدوین یک برنامه و برگزاری‌های نشست‌های کاری به صورت سالانه، نیم‌سال، فصلی، ماهانه و ... برگزاری جلسات بازخورد عملکرد؛ تبدیل به فعالیتی مداوم و ادامه‌دار در بانک کشاورزی شود؛ این اقدام علاوه بر افزایش تعامل بین مقامات مافوق و مادون و ارتقاء درک متقابل آنان نسبت به یکدیگر؛ موجب توسعه توانمندهای فردی کارکنان شده و مالکیت روان‌شناختی آنان افزایش خواهد یافت.

ضمناً پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران در تحقیقات آتی:

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

۱- نسبت به شناسایی و ابعاد متغیرهای تحقیق در دیگر بانک‌های دولتی اقدام و روابط آنان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.

۲- بررسی دیگر عوامل مؤثر بر آوای کارکنان در سایر بانک‌های دولتی مورد رصد قرار گیرد.

۳- بررسی پیامدهای آوای کارکنان در بانک‌های دولتی مورد مداقه و کاوش قرار گیرد.

در پایان، از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱- انتخاب خِبرگان و هم‌چنین مصاحبه با آنان به دلیل محدودیت‌های کرونا، فرآیند انجام تحقیق را با چالش جدی و تأخیر زمانی بسیار زیادی مواجه نمود؛ ۲- به دلیل محدودیت ذکر شده و لزوم توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به صورت حضوری، این اقدام روزانه با چالش بسیار جدی مواجه و فرآیند آن بسیار فرسایشی، پراسترس و زمان‌بر گردید. ۳- کم‌بودن زمان مصاحبه‌ها (به‌طور متوسط، هر نفر ۱ ساعت) به دلیل شرایط ذکر شده و مشغله‌کاری افراد؛ ۴- امکان سوگیری پاسخ‌های کارکنان به دلیل حساسیت‌های سازمانی، که برای رفع این معضل جهت تکمیل هر پرسشنامه با کلیه افراد جلسات جداگانه برگزار گردید و به تبع فرآیند انجام کار بسیار طولانی شد. ۵- مهم‌ترین محدودیت این پژوهش، نبود تحقیق مشابه از نظر سطح بررسی بوده که در طول زمان اجرای آن، پژوهشگر ناچار گردید بسیاری از مسیرها را برای اولین بار طی نماید، که به مواردی همچون: تدوین پروتکل مصاحبه، چگونگی دسته‌بندی مفاهیم، شناسایی ابعاد، تعیین شاخص‌ها، کیفیت انجام تحلیل‌ها در بخش کیفی و کمی و ... می‌توان اشاره نمود.

## سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله‌ای با عنوان «تبیین رابطه فرهنگ‌سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان در بانک‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه مدل مطلوب (ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در شهر تهران بزرگ)» بوده است. از مرکز پژوهش‌های کاربردی بانک کشاورزی و استادانی که در ارتقای تدوین این پژوهش یاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایم.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

## فهرست منابع

### ۱. فارسی

### الف: کتب

حبیب‌پورگتابی، کرم و صفری‌شالی، رضا. (۱۳۹۵). راهنمای جامع کاربرد spss در تحقیقات پیمایشی، تهران، انتشارات متفکران.

سیف، علی‌اکبر. (۱۴۰۰). روانشناسی پرورشی نوین: روانشناسی یادگیری و آموزش، تهران، انتشارات دوران.

### ب: رساله

جعفری، طیبه. (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور، به راهنمایی: شفیع‌آبادی، عبدالله و فرحبخش، کیومرث، دانشگاه علامه طباطبایی، رساله دکتری، رشته مشاوره.

### پ: مقالات

اقبالی، جمشید، کلانتری، خلیل، اسدی، علی و جاوید، محمدجواد. (۱۳۹۹). "تحلیل محتوای یک قرن قانون‌گذاری آب در ایران، مدیریت آب و آبیاری" ۱۰(۱)، ۱۲۹-۱۱۳.

باقرزاده خداشهری، راضیه، حسن‌زاده پسیخانی، محمدصادق و اکرادی، احسان. (۱۳۹۵). "تأثیر رفتارهای ادراک‌شده توانمندساز مدیران بر آوای کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان"، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۳(۹)، ۴۳-۲۵.

پارسافرد، حسن، همایون آریا، شاهین. (۱۳۹۷). "بررسی نقش آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۵(۶۴)، ۱۱۶-۸۷.

توفیق، ابراهیم و تهمک، محمدرضا. (۱۳۹۹). "چالش تخصص گرایی در سازمان تأمین اجتماعی"، فصلنامه تأمین اجتماعی، ۱۵(۵۷) ۴، ۹۰-۶۹.

جعفری، ط، شفیع‌آبادی، عبدلله، 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.

جعفری، عباس. (۱۳۹۶). "رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با توانمدسازی کارکنان بانک انصار استان اصفهان"، کنگره بین-المللی علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۲۴-۱.

جودزاده، مهتا، نامور، افسانه و یعقوبی، نورمحمد. (۱۴۰۰). "طراحی الگوی جامع برای تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلام"، فصلنامه در حوزه اخلاق، ۱۱(۴۱) ۶۳، ۴۱-۱۱.

حسین آبادی، باقر و داودی دهاقانی، ابراهیم. (۱۴۰۰). "عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مرزبانی در مقابله با قاچاق کالا، مطالعه موردی مرزبانی استان کردستان"، فصلنامه علمی علوم و فنون مرزی، ۱۲(۱)۳۶، ۱۶۹-۱۳۹.

حسین‌پور، جعفر و ابراهیمی، محمد. (۱۳۹۷). "بررسی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان یگان ویژه ناجا"، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱(۶)، ۱۸۶-۱۶۱.

حریری‌زاده، معصومه، سیداحمدی زاویه، سعید و گوردزی، رضا. (۱۳۹۶). "تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان (نمونه‌پژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)"، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۸(۱)، ۱۰۰-۸۷.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

حمیدی، ناصر، کاظمی، حمیدرضا و حاج‌کریمی، بابک. (۱۳۹۹). "مدل‌سازی بانک‌داری جامع با تأکید بر توانمندسازی کارکنان"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۹(۶۳)، ۲۱۶-۲۰۳.

خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). "ارائه روشی برای مصاحبه‌ی پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی"، فصلنامه علمی – پژوهی روش‌شناسی علوم انسانی، ۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

رشیدی، شیرین. (۱۳۹۸). "مبانی و آثار تربیت انسان منظم از منظر فلسفه تعلیم و تربیت قرآن بنیان"، دو فصلنامه علمی علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۷(۱۲)، ۲۴-۵.

زارعی، عظیم‌اله، فیض، داوود و اکبرزاده پاشا، مریم. (۱۳۹۶). "کاربرد روش تحلیل تم در شناسایی مفهوم چابکی برند"، مجله مدیریت برند، ۴(۱۲)، ۱۱۹-۸۵.

شکرامینی، سعید، میرانی، سیدراشد، صیدی، سهیل و احمدی، مسعود. (۱۳۹۶). "بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و آوای سازمانی در میان معلمان مدارس پایه تحصیلی ابتدایی شهر کرمانشاه"، دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، ۸-۱.

صفانیا، علی‌محمد، بیرامی، سجاد و آفرینش، 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.

طالبی، ابوتراب، خوشبین، یوسف. (۱۳۹۱). "مسئولیت‌پذیری اجتماعی جوانان"، فصلنامه علوم اجتماعی، ۵۹، ۲۴۵-۲۱۲.

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

غفوریان شاگردی، امیر، آیباغی‌اصفهانی، سعید و الهی، رامین. (۱۳۹۷). "رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۷، ۳۰-۱۷.

کاوه، داود، سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). "طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطهٔ آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی)"، فصلنامه علمی – پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳)۳۹، ۳۱۴-۲۹۳.

محمدبیگی، ابوالفضل، محمدصالحی، نرگس و علی‌گل، محمد. (۱۳۹۳). "روایی و پایایی ابزارها و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آن‌ها در پژوهش‌های کاربردی در سلامت"، نشریه مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۳(۱۲)، ۱۱۷۰-۱۱۵۳.

محمدی فاتح، اصغر، حسینی، سیدحسن و نادی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). "شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه کاوی، یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران)"، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۱۱۸-۹۵.

منصوری، حسین، شائمی برزکی، علی، مشرف جوادی، محمدحسین و کیان‌پور، مسعود. (۱۳۹۸). "اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرآیندهای منابع انسانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۱، ۲(۳۶)، ۱۳۵-۱۱۳.

فرهی، علی، افتخاری، مصطفی و جمشیدی، مینا. (۱۴۰۰). "طراحی مدلی برای تبیین فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا در صنایع پتروشیمی ایران"؛ رویکرد کیفی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۰(۳)، ۱۹۷-۱۷۳.

قاسمی بنابری، حمیدرضا، میرمحمدی، سیدمحمد و حسین‌پور، داود. (۱۳۹۶). "عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان". فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، ۱۱۴-۹۳.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

قدمی، محسن، اکبری، مرضیه‌سادات، زمانی‌مقدم، افسانه، صالحی‌امیری، سیدرضا و فراهانی عزیزآبـادی، فاطمـه. (۱۳۹۹). "مدل فرهنگ سازمانی مؤثر بر راهبردهای سرمایه انسانی در کتابخانه ملی تهران"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۳)، ۲۱۴-۱۹۱.

نجبائی، سیدسهیل. (۱۳۹۸). "تأثیر جو و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میـانجی توانمندسـازی روان‌شـناختی"، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، ۲(۱۱)، ۱۸۷-۱۶۵.

نعمت‌الهی، حمیدرضا، نیک‌منش، شمس‌الدین و رضایتی چرانی افسانه. (۱۴۰۰). "بررسی اثر فرهنگ سازمانی بـر عـدالت و سلامت سازمانی"، فصلنامه حکمرانی و توسعه، ۲(۲)، ۱۲۴-۱۰۳.

یزدان‌پناه، احمدعلی، احسانی، امیر و خاقانی، عین‌اله. (۱۴۰۰). "طراحی مدل آوای سازمانی در سازمان‌های دولتی"، نشـریه مطالعات مدیریت راهبردی، ۴۶، ۸۵-۷۱.

یزدانی، حمیدرضا، شیرازی، مهرزاد و زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). "ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مـورد نیـاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۳۹)، ۲۱.

یساول، ناهید و

افراسیابی، رؤیا. (۱۳۹۸). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندسازی آموزگاران منطقـه تبادکـان مشـهد"، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۲۲)، ۵۲-۳۴

## ۲. لاتین

Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S.I. & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior، A case of hotel employees. International Journal of Intercultural Relations, 69, 66-75.

Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. Handbook of Research on Employee Voice, 36–51.

Ashiru, J.-A., Erdil, G.E. and Oluwajana, D. (2022), "The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation", Journal of Organizational Change Management, 35(1), 1-17.

Beck, E., & Kleiner, B. (2015). Excellence in employee empowerment at professional organizations. Journal of International Diversity, 20(4), 1-10.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In S. L. Albrecht (Ed.), Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice, 385–398.

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.

Chon, M.G, Kim, J.N and Kim, C.S. (2021). Conceptualizing allegiant communication behavior، A cross-national study of employees' self-orchestration of voice and silence, Public Relations Review, 47(4),1-11.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

Dyne, L. V., Ang, S.& Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies.40 (6),1359- 1392.

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.

Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. Employee Relations, 41(1), 228-252.

Gholampour, M., Pourshafaei, H and 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.

Holland, P., Teicher, J., & Donaghey., J. (2019). Employee Voice at Work, 1-233.

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. Frontiers in Psychology, 9, 1-10.

Huynh, G.T.T. (2021), "The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment", Journal of Asian Business and Economic Studies, 28(3), 204-224.

Jada, U.R. and Mukhopadhyay, S. (2018), "Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model", International Journal of Organizational Analysis, 26(2), 226-241.

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.

Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Thousnd Oaks, CA, Sage.

Li, H., Xu, L. and Fan, Y. (2021), "Cultural distance and customer orientation strategy of Chinese service MNEs under the belt and road initiative", Cross Cultural & Strategic Management, 28(3), 657-678.

Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. International Journal of Information Management, 54, 1-21.

Nunnally, J. (1978). Psychometric theory, 2nd Edn. New York: McGraw-Hill, 1-701.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]

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, 1-10.

Rai, A. and Agarwal, U.A. (2019), "Linking workplace bullying and EVLN outcomes: Role of psychological contract violation and workplace friendship", International Journal of Manpower, 40(2), 211-227.

Shan, L,H., Arif, L,S,M., Chang, M L D. and Wen, C K. (2020). Organisational culture towards employee voice in malaysai: a proposed conceptual framework. Conference، 8th International Conference on Business, Accounting, Finance and Economics. At، Kampar, Perak, Malaysia.

Son, S. (2019), "The role of supervisors on employees' voice behavior", Leadership & Organization Development Journal, 40(1), 85-96.

Song, Y., Tian, Q.-t. and Kwan, H.K. (2022), "Servant leadership and employee voice: a moderated mediation", Journal of Managerial Psychology, 37(1), 1-14.

Sholekar, S and 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.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis, 48(1), 159–205.

Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. MIS Quarterly, 33(1), 177-195.

[ Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-02-06 ]

[ DOI: 10.52547/qjal.10.32.59 ]