



Designing and Explaining the Employees' Voice Pattern with Emphasis on Organizational Culture, Case Study: The Headquarters of Agricultural Bank and its Branches in Tehran

Document Type: Research- Descriptive

Seyed Reza pourghafari

Ph.D. Candidate, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
E- mail: seyedrezapourghafari@iran.ir

Alireza Manzari Tavakoli

***Corresponding author:** Associate Professor, Department of Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: a.manzari@iauk.ac.ir

Sanjar Salajeghe

Associate Professor, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E- mail: s.salajeghe@iauk.ac.ir

Mahdi Dehghani Soltani

Assistant Professor, Department of Management, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran.
E-mail: ma.dehghani22@vru.ac.ir

Abstract

The main purpose of this study was to design and explain the employees' voice patterns with an emphasis on organizational culture in state-owned banks in Iran to provide the desired model. The case study was the headquarters of the Agricultural Bank and its branches in Tehran. The research was a mixed modes model in the category of applied research with descriptive design in the quantitative part and content analysis in the qualitative part applying structural equations modeling by the use of SPSS and PLS software. To do analysis, in the first step, the specialized texts of organizational culture variables and employees' voices in the internal and external articles, books, and valid publications were studied, and in the next step, their dimensions were identified by conducting interviews with Agricultural Bank experts. In this study, 16 experts from the target population were selected through the snowball sampling method and were interviewed in a deep semi-structural interview. According to the result, four dimensions of organizational culture, including customer orientation, discipline, specialization, and ethics, and four dimensions for the employee's voice, including usefulness, beneficiary, warning, and compatibility were identified. According to the results, organizational culture positively and significantly affects employees' voices. The results also showed that with the promotion of organizational culture, the voice of usefulness, beneficiaries, and warnings increased but the compatible voice decreased.

Keywords: Agricultural Bank, Organizational Culture, Employees' Voices.

Citation: Pourghafari, S. R., Manzari Tavakoli, A.R, Salajeghe, S. & Dehghani Soltani, M. (2022). Designing and Explaining the Employee Voice Pattern with Emphasis on Organizational Culture (Case Study: The Headquarters of Agricultural Bank and its Branches in Tehran). *Public Organizations Management*, 10(3), 27-40. (In Persian)

(DOI: 10.30473/IPOM.2022.62240.4514

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.2.7

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 10, No 3, (Series 39) Jul-Sep 2022, (29-40)

Received: (2021/Sep/01)

Accepted: (2022/Feb/23)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی، مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ

نوع مقاله: پژوهشی - توصیفی

سید رضا پورغفاری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. E-mail: seyedrezapourghafari@iran.ir

علیرضا منظری توکلی

*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه روانشناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. E-mail: a.manzari@iauk.ac.ir

سنجر سلاجقه

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. E-mail: s.salajeghe@iauk.ac.ir

مهدی دهقانی سلطانی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. E-mail: ma.dehghani22@vru.ac.ir

چکیده

هدف اصلی از انجام این پژوهش «طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی در بانک های دولتی ایران (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در تهران بزرگ)» است. این پژوهش از جمله پژوهش های آمیخته بوده که از نظر هدف در رده پژوهش های کاربردی و از نظر روش انجام در مقوله پژوهش های توصیفی و از نظر گردآوری داده ها و جمع بندی، در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی.ال.اس. و اس.پی.اس است. برای این اقدام، در گام اول متون تخصصی متغیرهای فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان از جمله مقالات داخلی، خارجی، کتاب ها و نشریات معتبر مورد مطالعه قرار گرفت و در گام بعدی با انجام مصاحبه با خبرگان بانک کشاورزی ابعاد آنان شناسایی شد. در این پژوهش ۱۶ خبره جامعه هدف حضور داشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آن ها به روش عمیق نیمه ساختاری انجام شد. نتیجه اینکه، تعداد ۴ بُعد برای فرهنگ سازمانی شامل: مشتری مداری، نظم اندیشی، تخصص گرایی و اخلاق مندی و ۴ بُعد برای آوای کارکنان شامل: سودمند، بهره مند، انذار و سازگار شناسایی شد. براساس نتایج حاصل، فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر داشته و ارتباط آنان مثبت و معنی دار است. همچنین نتایج نشان داد با ارتقای فرهنگ سازمانی آوای بهره مند، سودمند و انذار افزایش یافته ولیکن باعث کاهش آوای سازگار می شود.

واژه های کلیدی: بانک کشاورزی، فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان.

استناد: پورغفاری، سید رضا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر و دهقانی سلطانی، مهدی (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ). مدیریت سازمان های دولتی، ۱۰(۳)، ۲۷-۴۰.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2022.62240.4514

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.2.7

فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱، (۲۷-۴۰)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۰/۰۶)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

مقدمه

امروزه در توسعه و پیشرفت هر سازمان، نیروی انسانی نقش بسیار مهم و اساسی داشته و بزرگ‌ترین و اصلی‌ترین سرمایه هر سازمانی، سرمایه انسانی آن است (فتحی چگنی و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۱). لذا، آنچه بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی بوده و نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت (شریفی‌فر و مهدوی، ۱۳۹۶: ۲). طبق نظریه مبتنی بر منابع، دستیابی به چنین منابع و قابلیت‌هایی برای سازمان‌ها ممکن است دشوار باشد ولی قابل تقلید از سوی دیگر سازمان‌ها نیست (هالند و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۷۴) بنابه پژوهش رستگار و فتوت (۱۳۹۹: ۲) سازمان‌ها به کارکنان‌شان برای تبادله نظر احتیاج داشته و میزانی که آن‌ها پیشنهادها، ایده‌ها، اطلاعات مربوط به مشکلات، یا نگرانی‌های‌شان را بیان می‌کنند، می‌توانند تأثیر شگرفی در عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشند، به همین جهت گوش سپردن به آوای کارکنان اهمیت ویژه‌ای یافته است. بر همین اساس محققان همواره در قالب مفاهیم مختلف بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز نظرات‌شان به واسطه بررسی آثار و نتایج مثبت آن تأکید کرده‌اند (احمدی زهرانی و امینی، ۱۳۹۹: ۲۲۰). از طرفی موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود (ملک‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۶۲).

فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود 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 روان‌پویایی اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از عملکردهای سازمانی درک و فهمی به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند (گونزالس - رودرویگزر و همکاران^۲، ۲۰۱۹: ۳۹۹). به اعتقاد پیزام^۳ (۲۰۲۰: ۴۳۵) نیز فرهنگ سازمانی مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از آن ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. ضمن اینکه

بنابه پژوهش صائمیان (۱۳۹۹: ۴) مدیریت فرهنگ، محور اصلی تلاش‌های رقابتی رهبران سرمایه انسانی است. بساطی و همکاران (۱۳۹۴: ۲) نیز در پژوهش خود اظهار داشتند که ماهیت مثبت این عامل کارکنان را توانمند ساخته و از طرفی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. لیکن؛ بررسی‌ها حاکی از آن است که توجه به دیدگاه کارکنان در بانک‌ها، شرکت‌ها و ادارات دولتی جهت تسهیل فرآیندهای کاری مغفول مانده و به عبارتی مافوق‌ها برای شنیدن ایده‌های مبتکرانه کارکنان‌شان گوش شنوا ندارند و خود را میرا از این موضوع دانسته و درنهایت، علاوه بر اینکه کارکنان دچار از خودبیگانگی شده و مالکیت روان‌شناختی خود را از دست داده‌اند. سازمان دچار روزمرگی شده و پاسخگوی نیاز ارباب رجوع نبوده که نتیجه آن نارضایتی مراجعان به سازمان‌های دولتی و از بین رفتن سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌شود؛ این در حالی است که (امانوئل و همکاران^۴، ۲۰۲۰: ۱) در پژوهش خود اظهار 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. لذا، نظر به پژوهش الس‌تھی و همکاران^۵ (۲۰۱۸: ۱۰۱) که اظهار داشتند شکاف‌های پژوهشی پیرامون مفهوم آوای کارکنان همچنان پابرجاست و همچنین پژوهش پارک و کیم^۶ (۲۰۱۶: ۷۸) که بیان داشتند شواهد تجربی قوی در مورد اثر فرهنگ بر رفتار آوای کارکنان وجود داشته و بیشتر مطالعات آوای کارکنان در فرهنگ غربی مورد رصد قرار گرفته و مطالعات بسیار کمی به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگی در پیش‌بینی رفتارهای آوای کارکنان در محیط‌های خدماتی داخلی پرداخته، در این پژوهش ضمن بررسی منابع، مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه با مدیران و مسئولان و بهره گیری از شیوه تحلیل محتوا دلایل این مسئله و نقاط تاریک آن شناسایی و درنهایت الگویی درباره آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی ارائه خواهد شد. لذا، سؤال اساسی این پژوهش این است که الگوی آوای کارکنان ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در تهران بزرگ با تأکید بر فرهنگ سازمانی کدام است؟

مبانی نظری

فرهنگ و فرهنگ سازمانی

فرهنگ مفهومی است که نقطه کانونی مطالعات در بسیاری از رشته‌های مختلف بوده و ایجاد یک تعریف روشن از آنکه

4. Emmanuel & et al.

5. Elsetouhi & et al.

6. Park & Kim

1. Holland & et al.

2. González-Rodríguez & et al.

3. pizam.

به بیش از دو قرن پیش باز می‌گردد، اما نظریه "خروج، آوا و وفاداری" هیرشمن^۵ در سال ۱۹۷۰ زیربنای مطالعات آوای کارکنان در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روابط استخدامی و رفتار سازمانی در سه دهه گذشته را شکل داده است. هیرشمن بیان داشت کارکنان در مواجهه با مشکلات سازمانی، سه گزینه در پیشرو دارند: نخست آن‌ها می‌توانند به سازمان خود وفادار مانده و به صورت خوش‌بینانه منتظر بهبود اوضاع باشند. دوم آن‌ها می‌توانند سازمان را ترک کنند و سوم اینکه می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را به‌منظور ایجاد تغییرات سازنده بیان کنند (مرادزهی، ۱۳۹۸: ۱۹). تا پیش از سال ۱۹۸۳ که فارل^۶ نظریه آوای هیرشمن (۱۹۷۰) را برای کارکنان اعمال نکرده بود و بُعد اضافی "بی‌تفاوتی"^۷ را به این نظریه اضافه نکرده بود این نظریه چندان مطرح نبود. منظور از بی‌تفاوتی، "رفتار اهمال‌کارانه و بی‌اعتنای کارمند" است و درواقع، 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، ۲۰۱۹: ۵، آلن^۸، ۲۰۱۴: ۴۵). پنگ و همکاران^۹ (۲۰۱۶) در تبیین الگوی "خروج، آوا، وفاداری و بی‌اعتنایی"^{۱۰} ادعان داشتند که این مدل، رفتار افراد ناراضی از سازمان‌ها و دولت را پیش‌بینی می‌کند. گاهی اوقات، کارکنان ناراضی، شغل و شرکتی که در آن کار می‌کنند را ترک کرده یا تلاش می‌کنند در یک واحد یا بخش دیگری از سازمان مشغول به کار شوند. تصمیم کارمند برای استعفا یا رفتن به یک واحد دیگر بدین معناست که او دیگر آمیدی به بهبودی ندارند. آوا به معنای تلاش برای ابراز شفاهی دغدغه‌ها به امید تغییر وضعیت فعلی است تا کارکنان ناامید نشده و خود را کنار نکشند. آوا هرچند بیان احساسات منفی کارکنان را در بر می‌گیرد، اما یک مکانیسم التیام قانونی است که بر بهبود شرایط نامساعد فعلی تأکید دارد. یکی دیگر از راهکارهایی که کارکنان ناراضی در پیش می‌گیرند وفاداری است. درواقع، آن‌ها به‌جای اینکه شرکت را ترک کنند و یا دغدغه‌های خود را مطرح کنند، برای مدتی در بنگاه به شکلی خاموش می‌مانند. آن‌ها از این سکوت در رنجند اما باور دارند که به‌زودی اوضاع، بهتر خواهد شد. راهکار دیگر نادیده انگاری یا یک رفتار آرام و بی‌تفاوت از سوی کارکنان سازمان است که درواقع، گریز و

مناسب تمامی رشته‌ها و دیدگاه‌ها باشد کار بسیار بعید و تلاش بر آن نامطلوب است (غریب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲). طبق نظر راسموسن و هال^۱ (۲۰۱۶: ۹) فرهنگ به‌عنوان الگویی از مفروضات اساسی اختراع شده، کشف شده یا توسعه یافته، توسط یک گروه معین بوده که یاد می‌گیرند چگونه با مشکلات خارجی و داخلی؛ سازگاری، ادغام یا مقابله کنند. امروزه سازمان‌ها برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختاری و فرآیندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشند و برای تنظیم مؤثر و آگاهانه فرآیندهای تغییر، مثل هر چیز دیگری ناچار به تغییر در شیوه فرهنگ یا جو سازمانی حاکم بر سازمان هستند. آن‌ها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، رفتار کارکنان در سازمان و ارتباط سازمان با محیط خارجی پرداختند؛ در این راستا و در دهه هشتاد میلادی، جنبه جدیدی از سازمان به این موارد افزوده شد و آن مفهوم فرهنگ سازمانی بود (حاجی علی‌اکبری و نظری فرخی، ۱۳۹۸: ۱۶). مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، بر رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب مؤثر است (امیری، ۱۳۹۸: ۱۰۲). تا جایی که وی و میراگلی^۲ (۲۰۱۷: ۵۷۶) فرهنگ سازمانی را مفهومی چندبعدی دانسته‌اند. درواقع، فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک‌سو پیوندها دهنده اجزای داخلی سازمانی بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (خزاعی و افراسیابی، ۱۳۹۸: ۳۴۶). تیشه‌کنی نیز (۱۴۰۰: ۲۲) در پژوهش خود اظهار داشته؛ فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از اعتقادات جمعی ناخودآگاه و مفروضاتی از ارزش‌ها (دست‌ساخته‌های هنری) که فعالیت‌های سازمان‌ها را هدایت می‌کند. به عبارتی فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سرمایه سازمانی و یک مزیت اساسی محسوب می‌شود که سازگاری بین ارزش‌های سازمان و کارکنان را در ارتباط با عملکرد سازمانی محقق می‌سازد (اعظمی^۳، ۲۰۲۱: ۲).

آوای کارکنان

هُلند و همکاران^۴ (۲۰۱۹: xiv) اظهار داشتند، در حالی که مفهوم آوای کارکنان و "حرفی برای گفتن داشتن کارکنان"

5. Hirschman, Exit voice- loyalty

6. Farrell.

7. Neglect

8. Allen

9. Peng & et al.

10. Evln

1. Rasmussen & Hall

2. Wei & Miraglia

3. Azeem & et al.

4. Holland & et al.

پیشینه‌های پژوهش

در این حوزه مطالعاتی صورت گرفته که به‌طور خلاصه در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

بی‌توجهی روانی (مثل، اهمیت ندادن و عقب‌نشینی) تعبیر می‌شود. به‌طور کلی پژوهشگران مدیریت منابع انسانی آوای کارکنان را دو گونه مفهوم‌سازی کرده‌اند: شکایات کارمندان به مدیریت درباره مسائل کاری که ممکن است سبب انباشت نارضایتی شود و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸۹).

جدول ۱. پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با متغیرهای پژوهش

Table 1. Internal and External Literature Review Related to Research Variables

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.
شکرامینی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی	رابطه مثبت و معنی‌داری 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.
قنبری و فائق محمدی	۱۳۹۸	شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان در دانشگاه‌ها	شناسایی ۹ عامل زیربنایی مؤثر که باعث توسعه رفتار آوایی کارکنان می‌گردند ازجمله: جوسازمانی و فرهنگ سازمانی
بهمنی و فرهانیان	۱۳۹۸	شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیل آوای سازمانی بر اساس دیدگاه پرسنل بیمارستان‌های دولتی استان مازندران و سمنان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری	شناسایی ۱۶ معیار مؤثر بر آوایی کارکنان ازجمله فرهنگ سازمانی
کاظمی	۱۳۹۸	بررسی آوای سازمانی کارکنان از دیدگاه اسلام	شناسایی عوامل سه‌گانه مؤثر بر آوای کارکنان که عبارت‌اند از زمینه‌ای، فردی و سازمانی. فرهنگ سازمانی زیرمجموعه عوامل سازمانی است.
محمدی فاتح و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی عوامل مؤثر بر آوای سازنده کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه کاوی: یکی از سازمان‌های نظامی شهر تهران)	شناسایی عوامل ۵ گانه مؤثر بر آوای کارکنان که عبارت‌اند از سازمانی، مدیریتی، فردی-شغلی، جمعی - گروهی و محیطی. فرهنگ سازمانی زیرمجموعه عوامل سازمانی است.
شعله کار و شوقی ^۱	۲۰۱۷	تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی	فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت‌علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران دارد
وان و فرندیل ^۲	۲۰۱۸	مشاهده از طریق یک عدسی چند فرهنگی به آوای کارکنان با رویکردی توصیفی	ارزش‌های ملی حاکم همچون فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی و اجتناب از اطمینان بر هنجارهای سازمانی اثر گذاشته و این موضوع در نحوه رفتار فراوظیفه‌ای، آوای کارکنان تأثیر دارد؛

1. Sholekar & Shoghi

2. Kwon & Farndale.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش ازجمله پژوهش‌های آمیخته بوده که از نظر هدف در رده پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش انجام در مقوله پژوهش‌های توصیفی و از نظر گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی، در بخش کیفی تحلیل محتوا است. برای این اقدام، در گام اول متون تخصصی متغیرهای فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان ازجمله 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 پژوهش ۱۶ خبره جامعه هدف شامل ۲ نفر زن و ۱۴ نفر مرد با میانگین سابقه کاری ۱۸/۵ سال حضور داشته که با روش گلوله برفی هدفمند شناسایی و مصاحبه با آن‌ها به روش عمیق نیمه ساختاری انجام شد. در بخش کمی نیز معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس^۱ و اس‌پی‌اس‌اس‌اس^۲ بوده که جامعه پژوهش، ۱۹۵۵ بوده که در این پژوهش از جدول مورگان جهت تعیین حجم نمونه با استفاده از نمونه‌برداری احتمالی طبقه‌ای استفاده شده است. همچنین جهت گردآوری نظریات و نگرش‌های کارکنان جامعه آماری از پرسشنامه محقق ساخته با ۵۴ گویه استفاده شده که جهت سنجش روایی پرسشنامه؛ روایی ظاهری اعم از ظاهر، متن، ویرایش، ایرادات، اشکالات املایی و غیره تنظیم و تأیید شد. سپس برای سنجش روایی محتوایی از نظرات متخصصان و استادان استفاده شد. ضمن اینکه از روایی‌سازه نیز استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

در جدول‌های ۲ و ۳ خروجی فرآیند کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته مرتبط با متغیرهای پژوهش نگارش شده است؛ ضمناً با هدف اعتبارسنجی یافته‌های این مطالعه توسط مصاحبه‌شوندگان، نتایج به‌طور کامل تبیین و در اختیار بعضی از آن‌ها قرار گرفت و خواسته شد که نقطه نظرات خود را در این خصوص بیان نمایند؛ پس از استماع نظرهای افراد این اعتماد به دست آمد که آنچه حاصل شده همان چیزی است که مصاحبه‌شوندگان بیان داشته‌اند.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی، شخصیت سازمان بوده و عبارت است از مجموعه‌ای از تعهدات، اعتقادات، باورها، ارزش‌ها که بین

کارکنان مشترک بوده و علاوه بر این که موجب راهنمایی کارکنان در انجام وظایف بوده 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 برآورد کردن خواسته‌های آنان؛ از نگاه لی و همکاران^۳ (۲۰۲۱: ۶۶۱) فهم مشتری‌مداری در فرآیند جستجوی مزایای رقابتی از طریق شرکت‌ها در محیط تجاری متغیر ایجاد می‌شود. مشتری‌مداری که نشان‌دهنده تمرکز استراتژیک سازمان در بازار است، به‌عنوان جهت‌گیری سازمان به‌منظور ارتقا و حمایت از جمع‌آوری، انتشار و پاسخگویی به اطلاعات بازار برای پاسخگویی به نیازهای مشتری تعریف شده است.

۲. اخلاقی‌مندی: رعایت اصول اخلاقی همچون: تواضع، فروتنی، عدالت، جلوگیری از خلف وعده‌ها و ... در مراودات (اداری و غیر اداری) و عمل به توصیه‌های دینی و خداترس بودن و در نظر گرفتن منافع بانک، مشتری و جامعه در کلیه مراحل کاری؛ سارما^۴ (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان داشت: اخلاق در مدیریت به پاسخگویی اجتماعی سازمان اشاره دارد. اخلاق نظم و انضباطی است که به خوب و بد، یا درست و نادرست، یا مسئولیت و وظیفه اخلاقی می‌پردازد. به‌عبارت‌دیگر، اخلاق در مدیریت را می‌توان مجموعه‌ای از اصول اخلاقی تعریف کرد. اصولی که بر اعمال یک شخص یا گروه حاکم است. این یک هنجار رفتاری است که رهبران و مدیران را در کارهای روزمره خود راهنمایی می‌کند.

۳. نظم‌اندیشی: رعایت منشور اخلاقی بانک، رعایت سلسله‌مراتب اداری، نظم اداری و مالی، عمل به مفاد بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها؛ رشیدی (۱۳۹۸: ۷) در پژوهش خود اظهار می‌دارد: نظم یا موزون بودن، هماهنگی مجموعه‌ای از اجزاست که هدف خاصی را دنبال می‌کنند؛ به عبارتی 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. به اعتقاد توفیق و تهمک (۱۳۹۹: ۶۹)، تکنوکراسی (فن‌سالاری) و تخصص‌گرایی پدیده‌ای است که برای مدیریت حیات پیچیده مدرن گریزناپذیر است؛ بر این اساس، دولت‌های مدرن تلاش کرده‌اند برای افزایش کارآمدی خود در انجام کار ویژه‌هایشان اقدام به اخذ دانش جدید و جذب متخصصان در امور مختلف نمایند. لذا دولت مدرن و اساساً دستگاه‌ها و سازمان‌ها در جهان نیازمند دانش تخصصی برای اداره شدن و ادامه حیات و ازاین‌رو، به زبان جامعه‌شناختی تکنوکرات هستند؛

3. Li & et al.

4. Sarma

1. PLS

2. SPSS

جدول ۲. چارچوب مفهومی فرهنگ سازمانی

Table 2. Conceptual Framework of Organizational Culture

تم	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
مشتري‌مداری	ارزشمندی مشتریان	مشتریان ولی نعمتان بانک هستند، اگر مشتری نباشد بانک منفعتی ندارد.
	توسعه بخش کشاورزی و رفع دغدغه مشتریان (روستاییان و کشاورزان)	مشتري قبل از مشتري بودن یک انسان است و رفع مشکلات وی موجب خوشنودی پروردگار خواهد شد، وظیفه اصلی بانک کشاورزی ارائه یک سری خدمات است که باید بهترین وجه به کشاورزان (مشتریان) ارائه شود، ایجاد زندگی بهتر در روستا جهت کشاورزان (مشتریان)
اخلاق‌مندی	تعهد به رعایت فضائل اخلاقی	تمایزترین ویژگی کارکنان بانک کشاورزی نسبت به دیگر بانک‌ها رعایت اصول اخلاقی است، فضای دوستانه در روابط داخلی بانک، رعایت عدالت و انصاف در قضاوت‌ها
	تعهد به بانک و اهداف آن	فرهنگ سازمانی غالب: تعهد به اهداف سازمانی در بین کارکنان، وفادار بودن به ارکان بانک و شغل مورد تصدی
نظم‌اندیشی	پایبندی به قوانین جاری	سلامت شغلی بالا کارکنان بانک کشاورزی نسبت به دیگر بانک‌ها، عرف غالب در بانک: اطاعت‌پذیری و پیروی از مدیران، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها
	بوروکراسی	انجام تکالیف مقرر در بانک کشاورزی حالت ماشینی دارد، کاغذبازی در شعبه زیاد است
تخصص‌گرایی	ارتقای اعتبار فردی	اجرای برنامه غنی‌سازی و چرخش شغلی برای تخصصی شدن کارکنان در بانک ارتقای جایگاه اداری با مجهز شدن به دانش فرآیندهای کاری، کارمندان بانک کشاورزی باید به اصول بانکداری مسلط باشد
	ارتقای اعتبار سازمانی	پایبندی به ارائه خدمات متنوع به ذی‌نفعان بانک در سطح کشور، ارائه سرویس بهتر به ذینفعان منوط است به مجهز بودن به اطلاعات و دانش بانکی

آوای کارکنان

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 سوءجریان است. این متغیر دارای ۴ بُعد بوده که عبارت‌اند از:

۱. آوای بهره‌مند: بیانگر ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش‌های شخصی و کسب منفعت و هم‌چنین با هدف بهبود و ارتقای جایگاه اداری مطرح می‌شود. طبق بررسی پژوهش‌های موجود در خصوص این بُعد تعریفی مشاهده نشد.
۲. آوای سودمند: ارائه نقطه نظرات با نیت رفع چالش‌های محیط کار و ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان مطرح می‌شود. هو و همکاران^۱ (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 جلوگیری از آسیب رساندن به نماد بانک و ممانعت از رفتارهای ناصواب، خارج از عرف و قانونی در محل کار بیان می‌شود. سَنگ و همکاران^۲ (۲۰۲۱: 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 کرده 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 هم‌سطح و مافوق مطرح می‌شود. وین و داین (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 کرد (غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۱).

1. Hu & et al.

2. Song & et al.

جدول ۳. چارچوب مفهومی آوای کارکنان

Table 3. Conceptual Framework of Employee Voice

تم	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
بهره‌مند	ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش شخصی و کسب منفعت	شکوائیه درباره ناعادلانه بودن میزان پرداخت‌ها به کارکنان، تقاضای موافقت به تحصیل در حین کار
	ابراز دیدگاه با هدف بهبود و ارتقای جایگاه اداری	تقاضا جهت جابجایی (از تحویل‌داری به قسمت دیگر)، درخواست انتقال به شعبه‌های برتر
	ابراز دیدگاه با هدف رفع چالش‌های محیط کار	ارائه دیدگاه در خصوص اشکالات در مفاد شیوه‌نامه‌ها، ابلاغیه‌ها با استفاده از ابزار نظام پیشنهادها، بیان ایده جهت کاهش هزینه‌های سازمان
سودمند	ابراز دیدگاه با هدف ترقی جایگاه بانک در بین مشتریان	رصد فرآیندهای کاری بالأخص در بانک‌های خصوصی و الگوبرداری و مطرح کردن آن جهت اجرا در محل کار، ارائه نقطه نظرات خلأفانه به مرکز ارتباطات سبز
	ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از آسیب به نماد بانک	افشاگری رویه‌های ناصواب، اطلاع‌رسانی در خصوص سوءجریانان به واحدهای نظارتی، ارائه دیدگاه‌ها جهت جلوگیری از کاهش بهره‌وری و آسیب‌های احتمالی
انذار	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، گفتگو با همکاران جهت اصلاح رفتارها در محل کار با هدف جلوگیری از نارضایتی ارباب‌رجوع و دیگر کارکنان
	ابراز دیدگاه با هدف جلوگیری از مشکلات ایجاد شخصی	رعایت بخشنامه‌ها 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
سازگار	ابراز دیدگاه با هدف تثبیت جایگاه و دوری از تنش	اطاعت‌پذیری صرف از مقام مافوق به جهت جلوگیری از تنش در محیط کار، تأیید کلیه عملکردهای کاری مقام مافوق به جهت جلوگیری از درگیری و ایجاد استرس در محل کار

یافته‌های پژوهش در بخش کمی

نتایج به دست آمده از بررسی فرضیه‌های پژوهش

برای بررسی معنی‌داری ارتباطات در قالب مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. برازش مدل پژوهش از طریق برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی انجام شده است. قبل از ارزیابی یا آزمون مدل اندازه‌گیری، باید به این نکته اشاره کنیم هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان دارای

جدول ۴. پایایی مدل پژوهش

Table 4. Reliability of Research Model

متغیرها	سازه‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس ^۱
فرهنگ سازمانی	مشتری‌گرایی	۰/۷۳۸	۰/۷۹۰	۰/۸۶۴	۰/۶۱۴
	اخلاق‌مندی	۰/۸۱۸			
	نظم‌اندیشی	۰/۸۲۱			
	تخصص‌گرایی	۰/۷۵۴			
آوای کارکنان	بهره‌مند	۰/۶۴۹	۰/۷۰۹	۰/۸۲۳	۰/۵۴۰
	سودمند	۰/۸۱۳			
	انذار	۰/۸۲۰			
	سازگار	۰/۶۳۷			

کرده‌اند. ضمناً آزمون‌های مدل ساختاری با ضریب تعیین، ضرایب مسیر و معنی‌داری آن سنجیده شده است. ضریب تعیین برای متغیر آوای کارکنان ۰/۳۵۱ شده که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی ۳۵/۱ درصد از تغییرات آوای کارکنان را به‌طور مستقیم پیش‌بینی می‌کند. ضریب استاندارد شده مسیرها شدت تأثیرات مسیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل ۱ و ۲ قابل مشاهده است ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان (۰/۵۹۲) و معنی‌داری آن (۱۴/۲۳۵) است که معنی‌داری رابطه میان متغیر فرهنگ سازمانی و آوای کارکنان تأیید می‌شود.

بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ از اعتبار مناسبی برخوردار هستند که در اینجا، بار عاملی سازه‌های فرهنگ سازمانی بین ۰/۷۳۸ تا ۰/۸۲۱ و سازه‌های آوای کارکنان بین ۰/۶۳۷ تا ۰/۸۲۰ است. مقدار ملاک برای مناسب بودن آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ است، این مورد برای متغیرهای مکتون پژوهش حاضر صادق است. لذا، مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. همچنین مقدار ملاک برای پایایی ترکیبی، مقادیر بالای ۰/۷ (نانلی، ۱۹۷۸) است که پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش نیز بالای ۰/۷ است و نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی

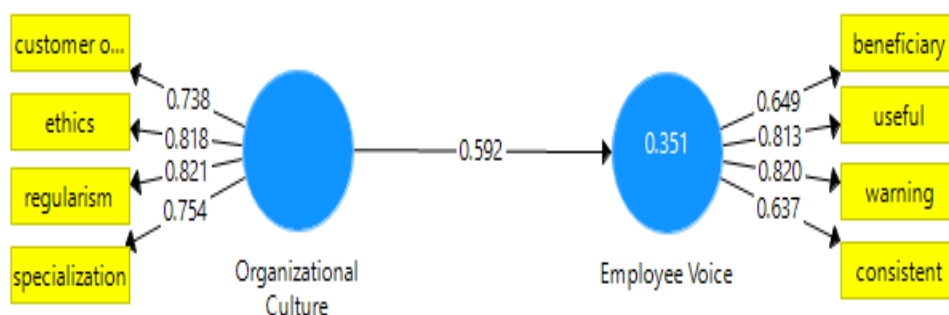


Figure 1. Path Coefficient in Standard Model

شکل ۱. ضریب مسیر در حالت استاندارد

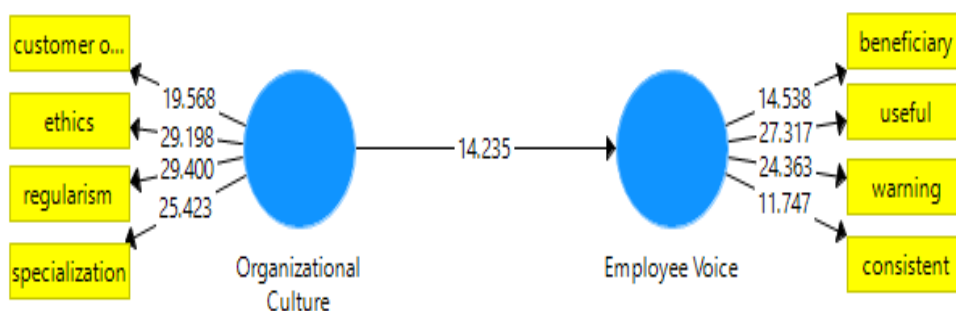


Figure 2. Path Coefficient in Significant Model

شکل ۲. ضریب مسیر در حالت معنی‌داری

شاخص communalities نشان‌دهنده میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلز و همکاران^۲ (۲۰۰۹: ۱۸۷) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند.

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی نیز کنترل می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۷). این معیار توسط تننه‌اوس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) ابداع شد و طبق مدل زیر محاسبه می‌شود.

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

جدول ۵. برازش کلی مدل

Table 5. Overall Fit of the Model

سازه	مقادیر اشتراکی	ضریب تعیین
فرهنگ سازمانی	۰/۶۱۴	–
آوای کارکنان	۰/۵۴۰	۰/۳۵۱
برازش	۰/۴۵	

در قالب ضرایب مسیر و آماره تی هر کدام از مسیرهای مدل در جدول ۶ آمده است.

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود برازش مدل ۰/۴۵ شده است که نشان از برازش قوی مدل دارد. جهت آزمون فرضیات فرعی پژوهش نتایج حاصل از آزمون مدل ساختاری

جدول ۶. مقادیر ضریب مسیر و آماره تی مسیرهای مدل «ارتباط فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های آوای کارکنان»

Table 6. Path Coefficient Values and t-Test of Paths of the Model "Relationship between Organizational Culture and Components of Employee Voice"

مسیر	رابطه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی ←	۰/۴۴۲	۹/۱۸۴	تأیید مسیر
۲	فرهنگ سازمانی ←	۰/۴۹۱	۱۰/۴۰۰	تأیید مسیر
۳	فرهنگ سازمانی ←	۰/۴۷۶	۹/۴۵۲	تأیید مسیر
۴	فرهنگ سازمانی ←	-۰/۴۱۴	۸/۳۲۳	تأیید مسیر

راهکارهای کارمندان هستند. بدیهی است استفاده حداکثری از این قابلیت، رمز موفقیت سازمان‌ها و علی‌الخصوص نهادهای دولتی است. در این راستا، رهبران سازمان‌های دولتی بایستی بسترهای لازم را فراهم کرده و برای کارکنان فرصت ارائه نظرها و پیشنهادها را مهیا نمایند. این مصداق مهم مشارکت سازمانی، آوای کارکنان نامیده می‌شود. به عبارتی آوای کارکنان به شرایطی اشاره دارد که کارکنان مجاز هستند درباره مسائل مربوط به شرایط کاری اظهارنظر کنند. این رفتار فرانش ممکن است از طریق سازوکارهای فردی یا جمعی، مستقیم یا غیرمستقیم و با شقوق و ابعاد مختلف بیان شود. اما یک عامل استراتژیک، کلان و تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان، فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمانی شخصیت هر سازمان است؛ پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فعالیت در سازمان را مشخص می‌کند و با توجه به میزان قدرت خود می‌تواند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار اعضای سازمان تأثیر به سزایی داشته باشد. بنابراین، زمانی که در یک سازمان یک فرهنگ مناسب وجود داشته باشد، کارکنان می‌توانند به پیروی از این فرهنگ به مشارکت با همدیگر پرداخته و در سایه این فرهنگ به بحث و گفتگو با مدیران سازمانی بپردازند؛ به عبارتی در سایه این فرهنگ سازمانی قوی آوای کارکنان شکل می‌گیرد. عکس این حالت

ضمناً نتایج آزمون مدل جدول ۶ نشان می‌دهد که مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه بهره‌مند ۰/۴۴۲ و معنی‌داری ضریب مسیر ۹/۱۸۴، مقدار ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه سودمند ۰/۴۹۱ و معنی‌داری ضریب مسیر ۱۰/۴۰۰، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه انذار ۰/۴۷۶ و معنی‌داری ضریب مسیر ۹/۴۵۲، ضریب مسیر بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه سازگار -۰/۴۱۴ و معنی‌داری 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 معنی‌دار می‌باشند. به عبارت دیگر، رابطه میان متغیر فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های بهره‌مند، سودمند، انذار و سازگار تأیید می‌شود. لیکن در رابطه بین متغیر فرهنگ سازمانی با مؤلفه سازگار ضریب مسیر (-۰/۴۱۴) منفی شده است که نشان‌دهنده رابطه معکوس بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه سازگار است، یعنی با افزایش فرهنگ سازمانی، آوای سازگار کاهش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

در عرصه کنونی که شرایط و محیط کسب‌وکار به‌شدت در حال تغییر است، مدیران و بالأخص کارگزاران دولتی برای موفقیت در این عرصه متلاطم نیازمند اطلاعات، پیشنهادها و

تغییر سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌شود. از طرف مشکل بزرگ‌تر ولی پنهان، کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات بوده و در صورت عدم توجه به آوای کارکنان در گام بعدی واکنش نامطلوب کارمندان که همانا ترک مالکیت روان‌شناختی آنان بوده رقم خواهد خورد. به عبارتی علاوه بر اینکه کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمانی با تمام توان و انگیزه قدم بر نخواهد داشت، به‌مرور 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 شود.

پیشنهادهای

نظر به مطالب بیان شده و اهمیت آوای کارکنان، پیشنهادهایی به مدیران بانک در ایجاد باور شنیده شدن آوا در کارکنان و نهادینه شدن آن به‌عنوان فرهنگ سازمانی بانک کشاورزی ارائه می‌شود.

مدیران به آوای کارکنان توجه کرده و به‌اصطلاح درب‌های محل کار آنان بر روی افراد متقاضی ارائه عقیده باز بوده و پس از اخذ نقطه نظرات کارکنان، آن‌ها را از نتیجه نهایی در خصوص موضوع بیان شده مطلع نمایند؛ ضمن اینکه با تثبیت کردن فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش مراودات و تسهیم قدرت، درک کارکنان از خود را تحت‌تأثیر 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؛

نرم‌افزار یا برنامه‌های کاربردی ابراز آوای کارکنان در بانک کشاورزی پیاده‌سازی و اجرا شود، به‌طوری که دسترسی و برقراری ارتباط برای تمامی کارکنان (حتی دورترین آن‌ها) جهت بروز آوا فراهم شده و بازخورد آواهای ابرازی به آنان اعلام شود؛ از طرفی نظرسنجی‌های داخلی جهت بیان دیدگاه کارکنان در خصوص کلیه فرآیندهای کاری اجرا و با استفاده از نتایج آن، به طریقی اقدام شود تا آوای کارکنان به‌عنوان جزئی از فرهنگ سازمانی بانک تلقی شود؛

با تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه‌ای در حمایت از نقطه نظرات سازنده کارکنان آن‌ها را به بیان ایده‌های خود ترغیب نمایند؛ در این خصوص می‌توان با استقرار سامانه پاداش‌دهی برای پیشنهادها و بیان نقطه نظرات خلاقانه، بالأخص در زمینه آوای سودمند و انداز، انگیزه کارکنان را برای این اقدام افزایش داد.

نیز متصور بوده و این عامل زیربنایی می‌تواند با ایجاد رعب و وحشت در سازمان باعث از بین رفتن آوا و درنهایت سکوت سازمانی شود. منبعث از مطالب پیش‌گفت هدف این پژوهش ارائه الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی بوده است. نتایج پژوهش بیانگر این موضوع است که بین فرهنگ سازمانی با آوای کارکنان و مؤلفه‌های آن جز آوای سازگار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته و نشان‌دهنده این موضوع است که فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر ساز ابراز دیدگاه و نقطه نظرات کارکنان در سازمان باشد. این موضوع با پژوهش‌های بساطی (۱۳۹۴)، شکرآیینی و همکاران (۱۳۹۶)، قنبری و فائق محمدی (۱۳۹۸)، بهمنی و فرهانیان (۱۳۹۸)، کاظمی (۱۳۹۸)، محمدی و فاتح (۱۴۰۰)، شعله‌کار و شوقی (۲۰۱۷) و وان و فرندیل (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. نظر به مطالب بیان شده، فرهنگ در سازمان به‌مثابه یک سیستم عامل است که موجب راه‌اندازی آن شده و تأثیرش بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آن‌ها را در قبال تحولات موردنظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد؛ حال، با توجه به اهمیت فرهنگ در هر سازمان، می‌توان ادعان داشت، موفقیت در پیاده‌سازی شیوه‌های نوین و فن‌های جدید مدیریت و حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی، مستلزم پشتیبانی از طرف فرهنگ سازمانی است؛ بدیهی است زمانی که در یک سازمان فرهنگ مناسب و پشتیبان کارکنان وجود داشته باشد، آنان نیز می‌توانند به پیروی از این فرهنگ به مشارکت با همدیگر پرداخته و در سایه آن به بحث و تبادل نظر و گفتگو با مدیران سازمانی بپردازند و به عبارتی در سایه این فرهنگ سازمانی، آوای کارکنان نیز شکل می‌گیرد. متغیری بسیار ارزشمند در شرایط پیچیده، پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی معاصر که مدیران سازمان می‌توانند با بهره‌گیری از این نظرات بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی را رفع نمایند. ضمن این که توجه به آوا نیز برای کارمندان خوشایند بوده و موجب کاهش نارضایتی و سطح استرس آن شود. نتایج حاصل نیز مهر تأییدی است بر این موضوع که با ارتقای فرهنگ سازمانی، ۳ نوع آوای سودمند، بهره‌مند و سازگار در بین جامعه پژوهش افزایش یافته و به عبارتی بستر مشارکت کارکنان برای ابراز دیدگاه و نقطه نظرات مهیا می‌شود. ضمن این‌که ارتقای فرهنگ سازمانی باعث کاهش آوای سازگار شده است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شده پیروی صرف از شرایط موجود و عدم ارائه نقطه نظرات سازنده توسط کارکنان موجب محدود شدن داده‌های اطلاعاتی حیاتی در اختیار تصمیم‌گیرندگان شده و درنهایت باعث عدم موفقیت یا کاهش اثربخشی فرآیندهای

سپاسگزاری

مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در شهر تهران بزرگ)»
 بوده که از مرکز پژوهش‌های کاربردی بانک کشاورزی و کلیه
 استادانی که در ارتقای تدوین این پژوهش مرا یاری کرده‌اند،
 تشکر و قدردانی می‌نمایم.

این مقاله مستخرج از رساله‌ای با عنوان «تبیین رابطه فرهنگ
 سازمانی با آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان
 در بانک‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه مدل مطلوب (ستاد

Reference

- Abbas Rasregar, A. & Fotovat, B. (2020). A Qualitative Study of Gamification Based Recruitment Process in Start-Ups. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 149-170. (Persian)
- Abedi Astaneh, M. (2010). *Presenting the desired organizational-cultural culture model in the General Directorate of Technical and Vocational Education of Qom Province*. MSc Thesis, Toloue Mehr Higher Education Institute. (Persian)
- Afrasiabi, R., & Khazaei, M. (2020). Investigating the Impact of Denison Organizational Culture on Organizational Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Bank Saderat Mashhad Employees). *Journal of Modern Developments in Management and Accounting*, 3(13), 366-345. (Persian)
- Akbari, H. (2019). *A Study of the Relationship between Organizational Culture and the Performance of Principals and Their Intellectual Capital among the Primary Schools of Noorabad Mamasani*. Islamic Azad University, Noorabad Mamasani Branch. (Persian)
- Allen, M. (2014). *Hirschman and voice*. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *the handbook of research on employee voice* (pp. 36–51). London: Edward Elgar Press.
- Amini, A.R., & Ahmadi Zahrani, M. (2020). The Impact Strategic -Servant Leadership on Employee Voice and Job Involvement Considering the Moderating and Mediating Role of Organizational Identity. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(2), 219-248.
- Amiri, S. (2019). Nvestigating the Relationship Between Personality Characteristics of Employees and Organizational Culture with Organizational Maturity of the Employees of the Faculty of Technical and Vocational School of Shariati School of Tehran. *Education Management Innovations*, 14(2), 110-97.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.0
- Bahmani, A., & Farhanian, A. (2019). Identification of Effective Factors on Facilitating Organizational Voice Based on Personnel Perspective of Governmental Hospitals of Mazandaran and Semnan Provinces Using Interpretive Structural Modeling, *Sadra Medical Journal*, 7(2), 173-184.
- Basati, M., Malekian, F., & Saeedipour, B. (2016). Modeling the effect of organizational culture on organizational voice. *Third International Conference on Management, Economics and Accounting*. (Persian)
- Chamanpira, M., Amirtash, A.M., Farideh Ashraf Ganjouei (). 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(26), 101-114. (In Persian)
- Elahe Hosseini, E., Saeida Ardekani, S., & Sabokro, M. (2021). Investigating the Leadership Integrity on the Voice of the Employees by Mediating the Empowering Behaviors of the Leader (A case study: Yazd Travel Agencies). *Tourism and Development*, 10(1), 278-302. (Persian)
- 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.

- Emmanuel, A., Yusuf, O., Agu, A. O., Francis, M., Isaac, C and Leo, M. (2020). Employee voice Management and workplace performance, *a banking sector perspective*, 4, 4.
- Faegh Mohammadi, M., & Ghanbari, S. (2019). Identifying and Explaining the Factors Affecting the employee voice behavior in Universities, 26(2), 217-238. (Persian)
- Ghafourian Shagerdi, A., Esfahani, S. A., Elahi, R. (2018). Synergistic leadership, post-modern approach to human resource flexibility and voice behavior. *Modiriyatfarda*, 17(55), 17-30. (Persian)
- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419.
- Haji Ali Akbari, F., & Nazari Farokhi, H. (2020). Investigating the effect of organizational culture on innovation in the organization. *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 31(2), 15-31. (Persian)
- Holland, P., Teicher, J., & Donaghey, J. (2019). Employee Voice at Work. 1-233. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-2820-6>.
- Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., 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, 1718.
- Imani, M. (2019). *The Relationship between Organizational Culture and the Creativity of Managers and Heads of Sports Boards of Sports and Youth Departments of Hamadan Province*. Msc. Thesis, Payame Noor University, Central Tehran, Faculty of Humanities. (Persian)
- Kantur, D. (2016). "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Karimi, A. (2019). Designing a model for measuring the organizational culture of Kurdistan province. Postgraduate, Allameh Tabataba'i University. (Persian)
- Kazemi, Q. A. (2020). A Study of Organizational Voice of Employees from the Perspective of Islam, *Bi-Quarterly Journal of Islamic Education and Management*, 5 (10), 93-59. (Persian)
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653.
- Li, H., Xu, L., & 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), 3, 657-678.
- Malekpour, M., Azarbad Gholam, Z., & Pourebrahim Gilkalayeh, R. (2020). The Role of Organizational Culture in Evaluating the Performance of Human Resources in Organizations (Case Study: Tehran Region 5 Municipality). *Geography and human relationships*, 3(2), 461-477. (Persian)
- Moayenikiya, M., Gharibzadeh, R., Aghaei, A., & Porghasem, A.R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship Considering the Mediating Role of Knowledge Sharing Among Elementary Teachers. *Education Management Innovations*, 14(2), 49-60. (Persian)
- 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 (JHRS)*, 11(2), 95-118. (Persian)
- Moradzahi, S. (2019) *Investigating the Relationship between Organizational Justice and Organizational Culture with Organizational Voice*. MSc Thesis, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Educational Sciences and Psychology. (Persian)
- Morsali, M. (2015). *A Study of the effect of organizational culture on the financial performance in firms accepted in Tehran stock market*. MSc Thesis, Khorramdareh Branch, Institute of Higher Education. (Persian)

- Park, J. Y., & Kim, D. O. (2016). Employee voice behavior across cultures: examining cultural values and employee voice behaviors in Korea and the United States. In *Employee voice in emerging economies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., & Song, J. L. (2016). How do Chinese employees react to psychological contract violation?. *Journal of World Business*, 51(5), 815-825.
- Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.
- Rashidi, sh. (2020). Basics and effects of regular education from the perspective of the philosophy of education of the Qur'an. *Journal of Islamic Perspective on Educational Science*, 7(12), 5-24. (Persian)
- Rasmussen, L., & Hall, H. (2016). The adoption process in management innovation: A knowledge management case study. *Journal of Information Science*, 42(3), 356-368.
- Reza Sepahvand, R., Mousavi, S.M., 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), 79-94. (Persian)
- Saemian, A. (2021). Culture management in the field of change, management information, 208, 4. (Persian)
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter?. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(3), 276-292.
- Sarma, S. (2020). Ethics in Management: Different Approaches, Types and Benefits | MBM (makingbusinessmatter.co.uk).
- Shabanzidi, H. (2018). *The Impact of Organizational Culture and Environmental Pressures on the Performance of IT Projects: A Case Study of Kashan Governorate*. MSc. Thesis, Naragh Branch, Islamic Azad University. (Persian)
- Shojaei, S., Sadeghi, M., Naimi, 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. *Ethics in science and Technology*, 15(1), 130-135. (Persian)
- Shokramini, S., Mirani, S. R., Seidi, S. & Ahmadi, M. (2017). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Voice among Primary School Teachers in Kermanshah, *the Second International Conference on Management Coherence and Development Economics*. (Persian)
- Sholekar, S., & 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.
- Sinaei, K., & Tirgar, H. (2017). *The role of employee empowerment in third millennium organizations*. International Conference of Management Elites (icme.ir). (Persian)
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
- Tishekani, M. (2021). Comparison of organizational culture and organizational commitment in principals and primary school teachers in Qom. *The Journal of New Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*, 4(34), 33-21. (Persian)
- Towfigh, E., & Tahmak, M.R. (2020). Challenge of Specialization in Social Security Organization of Iran. *Taming-e- ejemaie sociale security quarterly*, 16(3), 69-90. (Persian)
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585.