



## بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک شهر)

حسین محمدپور زرندی<sup>\*</sup> عضو هیأت علمی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

علیرضا امیرکبیری<sup>\*</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۰۹ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۲

**چکیده:** فرهنگ سازمانی، یکی از مقوله‌های بسیار مهم در مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد که پژوهش‌های وسیعی در خصوص نقش این عامل در ارتقای بهره‌وری سازمانی و نیل به اهداف سازمانی انجام شده است. یکی از عواملی که نقش بسزایی در بهره‌وری و حصول موفقیت سازمانی دارد، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. امروزه در مدیریت نوین، برنامه‌های راهبردی و ساختاری سازمان‌های پیشرو، منطبق بر توسعه و ارتقای توانمندی نیروی انسانی آن تدوین می‌گردد. در این راستا، توجه به نقش فرهنگ سازمانی، برای دستیابی به این هدف، حائز اهمیت می‌باشد. بدین منظور و با توجه به تعدد الگوهای فرهنگ سازمانی، در این پژوهش ابتدا به بررسی الگوهای متنوع فرهنگ سازمانی، پرداخته شده و سپس به نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای کسب مزیت رقابتی در قلمرو مکانی بانک شهر پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بانک شهر تهران، تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. بر این اساس بهبود یا عدم بهبود فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌شود و این امر تأثیر مستقیمی بر بازدهی اقتصادی آنها نیز دارد. همچنین بررسی مدل از حیث نیکویی برازش نشان داد که مدل نظری از لحاظ آماری، دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی است و از لحاظ مطلوبیت وضعیت برازش، با توجه به آمارهای محاسبه شده توسط نرم‌افزارهای آماری، در وضعیت قابل قبولی، برآورد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی، نظام بانکی، بانک شهر

**طبقه‌بندی JEL:** M14, G21, G24, E58

مهم و حیاتی در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار، کارکنان شایسته و خدمت‌محور (سرمایه انسانی) است. این رویکرد به منابع نامحسوس ارزش، منعکس‌کننده تغییری بنیادی در ماهیت مزیت رقابتی است. تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، به وسیله استعداد انسانی، هدایت و مدیریت می‌شوند (چیز<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو، تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی بگیرند (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۴). بنابراین، نیروی انسانی در مجموعه سازمانی، به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمانی به سمت اهداف شناخته شده است. از طرفی عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، نیروی انسانی کیفی و توأم‌مند است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرقابل انکار است؛ لذا توامندسازی کارکنان به عنوان استراتژی افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان، در نظر گرفته شده است (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷).

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون مانند: نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی، واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می‌باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته، از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب و کسب مزیت رقابتی باید مورد توجه مدیران قرار گیرند. مشارکت کارکنان در تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه همراه با انصباط کاری می‌تواند بر میزان باور توامندسازی به خصوص در یک محیط متلاطم و متغیر و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. بر این اساس، از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان، ارتقای سطح توامندسازی آن است و با توجه به این که انسان در ایجاد این مهم، نقشی

## ۱- مقدمه

در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف‌نظرهای قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروع لازم برای کسب موفقیت است (Choi et al., 2010).

در مطالعات رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده قوی اثربخشی سازمانی توصیف شده است؛ به طوری که برخی از محققان سازمانی نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر عملکرد و اثربخشی درازمدت سازمانی دارد (Zammuto & Krakower, 1991). همچنین برخی از نظریه‌پردازان نیز فرهنگ سازمانی را الگوی بنیادی از ارزش‌ها و باورهای مشترک و مفروضات اداره کردن کارکنان دانسته‌اند که باید به‌طور واضح در سازمان درک شوند (McShane & Glinow, 2000).

تأثیر فرهنگ سازمانی 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 موردنظر، ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. از طریق فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (الوانی، ۱۳۹۳).

در دانش مدیریتی نوین، فرهنگ سازمانی برای راهبردهای مدیریتی و منابع انسانی توسعه یافته که بر این اساس، تحقیقات وسیعی توسط جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و اقتصاددانان در مورد این مقوله، انجام شده است. این پژوهش‌ها با رویکردی موضوعی در راستای شناسایی نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در بهبود سیستم مدیریتی و جایگاه سازمان، بسط یافته‌اند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین استدلال بر این است که در سازمان‌های خدماتی، عامل

توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ قبیله‌ای بوده است.

جورادو<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی، به

بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور بزرگ پرداختند و با تجزیه و تحلیل یافته‌ها دریافتند که تغییر صورت گرفته در سازمان، موجب ایجاد نتایج مالی جدیدی در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای این تغییرات نیز مستلزم اصلاحات در کنترل کیفیت، کنترل مالی و تولید می‌باشد.

خان و راسلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی بیان کردند که مؤسسات آموزش عالی در پاکستان همواره شاهد افزایش سطح درگیری میان کارکنان هستند. این افزایش به طور قابل توجهی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی آنها بود. این تحقیق نشان داد که برای تغییر شکل شیوه کار کارکنان، ارائه توانمندی آنها تأثیر بسزایی دارد. همچنین بررسی رابطه تعارض‌ها و عملکرد کارکنان، با نقش واسطه توانمندی و تعديل نقش فرهنگ سازمان نشان داد که بین درگیری کارکنان و عملکرد کارکنان و توانمندسازی تعديل‌کننده روابط، رابطه منفی وجود دارد؛ در حالی که فرهنگ سازمانی، نقش تعديلی ایفا می‌کند.

یلماز و ارگان<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با بررسی تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۶</sup> بر عملکرد سازمان‌ها دریافتند که بعد رسالت، بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید، به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

### ب) پژوهش‌های داخلی

عبدی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی، به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان پرداختند. در این پژوهش، پنج ویژگی فرهنگ سازمانی شامل: نوآوری، هویت سازمانی، حمایت مدیریت، سیستم

محوری دارد، درخواست‌های او در سازمان، اثری کلیدی به جا می‌گذارد.

از آنجا که مدیران منابع انسانی بانک‌ها، با مسائل اقتصادی، تکنولوژیکی، رشد فناوری اطلاعات، عرضه نامناسب نیروی کار موردنیاز با مهارت‌های مناسب برای مشاغل دانشی، میزان دانش کارکنان در مهارت‌های پایه‌ای، افزایش سطح تخصص‌ها، گسترش تعامل بین مشتریان و بانک و افزایش اهمیت مشتریان کلیدی روبرو هستند، بر این اساس، بانکی اثربخش است که برای دستیابی به اهداف خود بتواند با فرهنگ سازمانی مناسب، منابع انسانی مستعد خود را شناسایی کند و به طور صحیح به کار گیرد، آنها را نگهداری کند و توانمندی‌هایشان را توسعه دهد.

با توجه به مسائل بیان شده و همچنین در راستای توسعه توانمندسازی روان‌شناختی و کاربرد وسیع آن در بانک شهر، در این پژوهش به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بانک شهر پرداخته شده است.

## ۲- پیشینه تحقیق

### (الف) پژوهش‌های خارجی

ساختاریکار و دیشمیخ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان پرداخته و با مروری اجمالی بر ادبیات این حوزه نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی، بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان، تأثیر می‌گذارد.

سوتیروفسکی<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیأت علمی» پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از اعضای هیأت علمی دریافت که فرهنگ سازمانی مناسب با ساختار سلسله‌مراتبی به عنوان فرهنگ مناسب تعیین شد؛ در حالی که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقای

3- Jordão

4- Khan and Rasli

5- Yilmaz and Ergun

6- Denison

1- Sakhrekar and Deshmukh

2- Sotirofski

حجم نمونه انتخاب شدند. همچنین به طور تصادفی، فرهنگ سازمانی مورد نظر برای بررسی مدل دنیسون (۲۰۰۰) و قالب میشرا<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) برای اثربازی توانمندسازی انتخاب شدند. نتایج نشان دادند که همه ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون، در توانمندسازی کارکنان مؤثر بودند.

### ۳- مبانی نظری

پیشینه مطالعه در خصوص فرهنگ سازمانی به دهه ۱۹۲۰ برمی‌گردد؛ اما از سال ۱۹۸۰ به بعد به عنوان حوزه‌ای برجسته در مطالعات مربوط به نظریه سازمان و مدیریت به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است. برخی پژوهشگران نظری هافستد و شاین<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) معتقدند با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. در رفتار سازمانی، عبارت فرهنگ در جنبه‌های محدودی همچون: ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش برنامه‌ریزی شده، استفاده می‌شود. رادکلیف براون<sup>۷</sup>، فرهنگ را فرایندی می‌داند که از طریق آن، در یک گروه یا طبقه اجتماعی معین، زبان، باورها، تصورات، پسندیدهای دانش‌ها، چیره‌دستی‌ها و انواع عرف‌ها، دست به دست و از شخصی به شخصی و نیز از نسلی به نسلی قرار داده می‌شوند (صاحبی، ۱۳۸۳).

فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تغییر و تحول در سازمان، به تحول بنیادی سازمان نگاه می‌کند و از این رو تغییر و تحول فرهنگ سازمان، به عنوان زیربنای تحول است (عطافر، ۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی، تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند و توسط گروهی از افراد سازمان، شکل می‌گیرد، حرکت آن سخت و با سرعت کم می‌باشد، تغییر آن کند، با چالش و مبتنی بر مطالعات انسان‌شناسی می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی به مفهوم شخصیت یک فرد یا روح موجود زنده،

پاداش برگرفته شده از الگوی رابینز<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) و تمرکز بر نتیجه‌ها از الگوی فرهنگ سازمانی اوریلی<sup>۹</sup> و همکارانش (۱۹۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است. برای سنجش توانمندسازی کارکنان نیز از ابعاد ارائه شده توسط وتن و کمرون<sup>۱۰</sup> (۱۳۸۱) استفاده شد. نتایج حاکی از آن بودند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی خوزستان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، نوآوری و تمرکز، بیشترین تأثیر را بر ابعاد توانمندسازی کارکنان داشته‌اند.

محمدپور زرنده و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی، به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر پرداختند. نتایج نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام، حاکی از آن بودند که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (متغیرهای پیش‌بین)؛ متغیرهای پیش‌بین سازگاری ۰/۹۵، رسالت ۰/۱۱ و انطباق‌پذیری ۰/۴۴، پیش‌بینی کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند.

احدى و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی در جامعه دانشگاهیان در دانشگاه‌های تحقیقاتی مالزی پرداختند. نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی، عاملی قوی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد.

جفره<sup>۱۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی (کارکنان علوم پزشکی) پرداختند. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، حدود ۹۰۰ نفر بود و ۲۶۹ نفر به عنوان

1- Robbins

2- ORielly

3- Witten and Cameron

4- Jofreh

که بخشی از آن به کارکنان ابلاغ گردیده و بخشی دیگر به صورت نانوشه در سازمان تسری می‌باید (زارعی متین، ۱۳۷۲). در جدول ۱، به طور خلاصه به بررسی الگوهای فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

به سازمان‌ها، ویژگی‌های خاصی می‌بخشد که می‌تواند بیانگر صفات آن باشد. به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم در سازمان است و همان مقوله‌ای است

#### جدول ۱- الگوهای فرهنگ سازمانی

اعداد	مدل
سازگاری، مسئولیت، استاندارد، پاداش، شفافسازی، صمیمیت، حمایت، رهبری	Gordon
خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیران، تشویق/تهدید، کنترل، هویت، تعارض، الگوی ارتباط	Robbins
تعداد افراد متعهد به ارزش‌ها، میزان تعهد	Harvey & Brown
میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات محیط	Stalker& Bronze
توجه به داخل/خارج، نبات و پایداری محیط	Charles Handy
کانون توجه (داخل/خارج)، انعطاف، کنترل	Quinn
فرهنگ انعطاف‌پذیر، مشارکتی، مأموریتی، بوروکراتیک	Richard L. Daft
فاصله قدرت، ابهام‌گزیزی، مردگرایی/زن‌گرایی، جمع‌گرایی/فردگرایی	Hofstede
انطباق، هدف، انسجام و یکپارچگی، مشروعيت	Parsons
انسجام داخلی، میزان تطبیق‌پذیری	Hersy & Blanchard
تعهد به کارکنان، ارزیابی، مسیرهای ترقی حرفه‌ای، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت، توجه به افراد	Ouchi
استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت	Lite Wayne & Stringer
رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، تعامل، کنترل	Kurt Lewin
التزام به عمل، توجه به ارباب‌رچوع و مشتری، خودگردانی و کارآفرینی، بهره‌وری از طریق نیروی انسانی، چیرگی در مدیریت، ستاد اداری کوچک، استفاده مناسب و مقتضی از ساختار مکانیکی و ارگانیکی	Peters & Waterman
هویت، منافع فردی/جمعی، وظایف یا رضایت افراد، کنترل، هماهنگی و احداثی مختلف سازمان، ریسک‌پذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض و اختلاف سلیقه و انتقاد‌پذیری، تأکید بر هدف یا وسیله، وجود نگرش سیستمی	Davis
پیروی، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری	Kolb et al
جهانی‌گرایی در برابر موقعیت‌گرایی، فردگرایی در برابر گروه‌گرایی، روابط خاص و متمرکز در برابر روابط گسترده، بی‌تفاوت بودن در برابر هیجانی بودن، به انجام رساندن کارها در برابر وابستگی و تعلقات، ترتیب زمانی برای کارها، در برابر همزمان بودن کارها، درون‌نگری/برون‌نگری، ساختار سازمان، هدف	Anos Trompenaars
قدرت فرهنگی و انطباق‌پذیری	Kotter & Heskett
سازگاری، کنترل	Schneider & Barsoux
میزان تعهد به ارزش‌ها و تعداد اعضای متمهد	Harvey & Brown
توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادی، توازن، هماهنگی و پیوستگی، تغییرپذیری، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز	Denison
تلقیق و یکپارچه‌سازی	Menguzzato
ارزش‌ها، قهرمانان، آداب و رسوم، شبکه فرهنگی	Deal & Kennedy
تمایل یادگیری، تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، ارشدیت و سن و سنت خدمت، تأکید بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل، حفظ و بنای سازمان، فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی، قلعه	Jeffrey Sanfield
ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیا، اعمال و کردار مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی، معیار ارزش‌گذاری شده، ارزش‌ها و اعمال و رفتار سازمانی	Edgar. H. Schein
ایفای نقش، نتیجه، اعمال قدرت، حمایت	Harrison & Hofstede
پاداش، خلاقیت فردی، تعهد به ارزش‌های سازمان، ساختار، کانون توجه (داخل/خارج)، جمع‌گرایی، هدف، کمال جویی	Furham & Gunter
سازگاری، مسئولیت، ریسک‌پذیری، یکپارچگی، کانون توجه (داخل/خارج)، تعهد به ارزش‌های سازمان، انعطاف‌پذیری، دستیابی به هدف، کانون تصمیم‌گیری، فردگرایی، خلاقیت، ساختار، آموزش	Reynolds
عملکرد، تصمیم‌گیری، ساختار سلسله‌مراتبی، حمایت، تشویق	Kanter
مسئولیت، شفافسازی، رهبری، جمع‌گرایی، کیفیت	Alston
سازگاری، مسئولیت‌پذیری، صمیمیت، یکپارچگی، تعارض، الگوی ارتباطات و میزان کنترل مدیریت	Goffee & Jones
باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیان‌گذاران	Greenberg & Baron

منبع: (مطالعات نگارندگان)

می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه، بیاموزند و رشد کنند.

- احساس داشتن حق انتخاب: افراد توانمند نیز احساس خودسامانی می‌کنند. خودسامان بودن؛ به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عاملانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس می‌کنند در کار حق انتخاب دارند. فعالیت‌های آنان، پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش، احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. آنان خود را افرادی ایجادگر و خودآغاز می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدیدی را به آزمون بگذارند.

- احساس مؤثر بودن: افراد توانمند، احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آنان اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود هم‌سو کنند؛ برخلاف کنترل منفعل که در آن، خواسته‌های افراد با تقاضاهای محیط، هم‌سو می‌شود. افرادی که احساس مؤثر بودن می‌کنند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند. داشتن احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد بلکه باید احساس کنند که آنان می‌توانند آن اثر را به وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با

توانمندسازی؛ به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان در مورد حق تصمیم‌گیری و اختیار افراد و بالندگی آسان است. در توامنمندسازی، منظری از تفویض اختیار نیز وجود دارد؛ با این تفاوت که بر خلاف مفهوم تفویض اختیار که مدیر سعی در جهت‌دهی تطابق و کیفیت ستاده سازمان دارد، در توامنمندسازی هدف، به قدرت درآوردن کارمند بنا به اعتبار ویژگی‌های گوناگون او می‌باشد. با اجرای روش‌های توامنمندسازی کارکنان، میزان اعتماد افراد به دانش و تخصص افزایش می‌یابد و باعث می‌شود که توانایی کنترل واقعی و انجام امر محول شده را هم‌راستا با اهداف سازمان با ابتکار و خلاقیت به دست آورد. توامنمندسازی در سایه افزایش قدرت مقام، توسعه تخصص و دانش کارکنان با آموزش، دسترسی به منابع، افزایش اعتماد به نفس و انگیزش، تحقق می‌یابد (امیرکبیری، ۱۳۹۵).

اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) چهار بعد شناختی را برای توامنمندی شناسایی کرده است. همچنین میشرا<sup>۲</sup>، یک بعد به آن افزوده است. برای این‌که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت، توامنمند سازند باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توامنمندسازی موفقیت‌آمیز به معنی ایجاد: ۱- احساس شایستگی ۲- احساس داشتن حق انتخاب ۳- احساس مؤثر بودن ۴- احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن) ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران می‌باشد که در ادامه به بررسی هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود.

- احساس شایستگی: وقتی افراد، توانمند می‌شوند، احساس خوداثربخشی<sup>۳</sup> می‌کنند یا احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده، نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی

1- Spreitzer

2- Mishra

3- Self-Efficacy

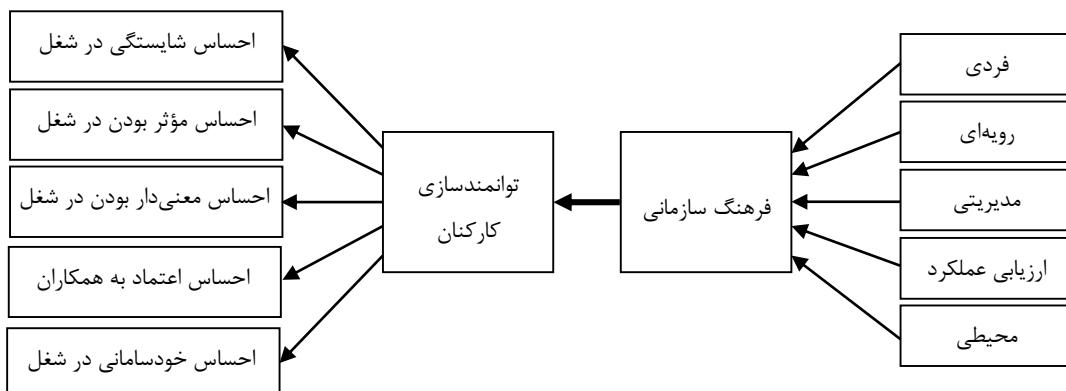
از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی کند؛ بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و ارزش نهاد تر باید با فعالیت پیوند یابند، کار باید با برخی مسائل انسانی تر همراه باشد.

- احساس داشتن اعتماد به دیگران: افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان بلکه عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت با صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند، درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز هم به گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند؛ به بیان دیگر، اعتماد، به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Fernandez & Moldogaziev, 2015).

با توجه به مبانی نظری بیان شده و مطالعات صورت گرفته، مدل مفهومی مطابق با شکل ۱، احصا شده است.

احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند.

- احساس معنی دار بودن: افراد توانمند، احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند. آرمان ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند، دقیق می کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه گذاری می کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می کنند؛ بنابراین، معنی دار بودن به نگرشی ارزشی معطوف است. فعالیت هایی که دارای چاشنی معنی داری هستند، نوعی احساس هدفمند، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می کنند و به جای این که نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدنهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. تنها دستیابی به حقوق، کمک به سازمان برای کسب درآمد یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری



شکل ۱- مدل مفهومی نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان

منبع: (مطالعات نگارندگان)

شده است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۹۸ نفر کارشناسان ستاد مرکزی بانک شهر تهران می باشد. حجم نمونه آماری، از طریق فرمول کوکران و با توجه به رفع

#### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و به روش اکتشافی است که به صورت میدانی و مقطعی انجام

## ۵- یافته‌های تحقیق

دانستن این که یک متغیر از چه توزیعی پیروی می‌کند ما را قادر خواهد ساخت بتوانیم درباره مقادیر عادی و غیرعادی متغیر اظهارنظر کنیم. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به عنوان یک آزمون تطابق توزیع برای داده‌های کمی است. در صورتی که سطح معنی‌داری این آزمون، کمتر از ۰/۰۵ باشد می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های مربوط به متغیرها بنابر قضیه حد مرکزی، تفاوت معنی‌داری با توزیع نرمال دارد. همان‌طور که در جداول ۲ و ۳ آورده شده، سطح معنی‌داری هر یک از شاخص‌های تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده است؛ پس می‌توان گفت که توزیع داده‌های مربوط به متغیرها، از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

خطاهای موجود، ۱۳۱ نفر محاسبه شده است؛ اما برای دقت بیشتر، پرسشنامه‌ها بین ۱۶۵ نفر توزیع گردید که ۱۶۲ پرسشنامه تکمیل شدند. در این پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته برای شناسایی و سنجش عوامل فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. به‌منظور سنجش روایی، از روش روایی صوری و محتوایی و برای سنجش پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به دست آمده، از نرم‌افزار آماری SPSS 8.8 و Lisrel 21 و تحلیل عاملی و برای بررسی برآش مدل، از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

**جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن**

معنی‌داری	کولموگروف- اسمیرنوف	مؤلفه
۰/۱۷۸	۱/۰۰۲	فردی
۰/۰۵۶	۱/۳۳۶	رویه‌ای
۰/۰۷۷	۱/۲۷۴	مدیریتی
۰/۱۰۴	۱/۰۶۸	ارزیابی عملکرد
۰/۰۹۳	۱/۰۹۰	محیطی
۰/۲۱۴	۰/۸۷۴	فرهنگ سازمانی

منبع: (یافته‌های تحقیق)

**جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیر توانمندسازی و ابعاد آن**

معنی‌داری	کولموگروف- اسمیرنوف	مؤلفه
۰/۲۰۰	۰/۹۹۷	احساس شایستگی در شغل
۰/۰۸۲	۱/۰۴۸	احساس مؤثر بودن در شغل
۰/۷۱۰	۰/۸۳۳	احساس معنی‌داری در شغل
۰/۱۱۹	۱/۰۱۱	احساس اعتماد به دیگران در شغل
۰/۲۱۸	۱/۰۳۶	احساس خودسامانی در شغل
۰/۴۰۹	۰/۹۶۱	توانمندسازی

منبع: (یافته‌های تحقیق)

اطلاعات وجود داشته باشد و هدف اصلی آن، خلاصه کردن داده‌ها است. این روش به بررسی همبستگی درونی تعداد زیادی از متغیرها می‌پردازد و در نهایت، آنها را در قالب عامل‌های عمومی محدودی، دسته‌بندی و

تحلیل عاملی، تکنیکی است که کاهش تعداد زیادی از متغیرهای وایسته به هم را به صورت تعداد کوچک‌تری از ابعاد متغیر پنهان یا مکنون (عامل‌ها) امکان‌پذیر می‌سازد؛ به طوری که در آن، کمترین میزان گم شدن

فرهنگ سازمانی در پنج عامل فردی (۱۵ گویه)، رویهای (۱۳ گویه)، مدیریتی (۱۱ گویه)، ارزیابی عملکرده (۲ گویه) و محیطی (۴ گویه) بررسی شد. همچنین متغیر توانمندسازی کارکنان در پنج عامل احساس شایستگی در شغل (۴ گویه)، احساس مؤثر بودن در شغل (۴ گویه)، احساس معنادار بودن در شغل (۴ گویه)، احساس اعتماد به همکاران (۴ گویه) و احساس خودسامانی در شغل (۴ گویه) گزارش شده است. نتایج آزمون تحلیل عاملی اکتشافی برای ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد توانمندسازی کارکنان در جدول ۴ نشان داده شده است. در جدول ۴ به ترتیب مقدار شاخص KMO، مقدار آماره آزمون بارتلت (که تقریبی از آماره کای دو) است، درجه آزادی و سطح معنی داری آزمون و مقدار بار عاملی برای ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد توانمندسازی کارکنان نشان داده شده است. از آنجایی که مقدار شاخص کایزرمایر (KMO) برای متغیرهای اصلی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان به ترتیب با مقدار ۰/۹۰۹ و ۰/۸۰۸ (بیشتر از ۰/۵۰) است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار سطح معنی داری (sig) آزمون بارتلت، کوچکتر از ۵ درصد است که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می شود.

تبیین می کند. بنابراین ارزش تحلیل عاملی این است که طرح سازمانی مفیدی به دست می دهد که می توان آن را برای تفسیر انبوهی از رفتار با بیشترین صرفه جویی در سازه های تبیین کننده، به کار برد. همواره شاخص آماری کایزرمایر (KMO) بین صفر و یک در نوسان است؛ در صورتی که این شاخص، کمتر از ۰/۵ باشد، داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهند بود، اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، داده ها متوسط بوده و اگر این شاخص بزرگتر از ۰/۷ باشد، همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. همچنین برای تفسیر عامل ها مشخص می شود که کدام یک از بارهای عاملی باید به عنوان مقادیر معنی دار لحاظ گردد؛ بدین معنی که هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد، سطح معناداری آنها در تفسیر عاملی افزایش می یابد. بارهای عاملی که بزرگتر از ۰/۰۳ باشند معنادار، بزرگتر از ۰/۰۵ باشند دارای سطح معناداری بالا و بارهای عاملی که بزرگتر از ۰/۰۷ باشند، بسیار معنادار تلقی می شوند (عیدی و آزادی، ۱۳۹۴). بدین منظور ابتدا با استفاده از شاخص آماری کایزرمایر برای تعیین کفايت نمونه گيري و آزمون بارتلت تعیين اين مطلب که ماتریس همبستگی برای شناخت ساختار مناسب است یا خير، بهره گرفته می شود. سپس با استفاده از تحلیل مؤلفه های کانونی و چرخشی واریماکس، ابعاد متغیر

جدول ۴- مجموع واریانس تبیین شده برای ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد توانمندسازی کارکنان

Sig	DF	BT	KMO	بار عاملی	ابعاد	متغیرها
.۰۰۰	۱۰	۱۱۴۱/۸۷۰	۰/۹۰۹	۰/۹۶۹	فردی	ابعاد فرهنگ سازمانی
				۰/۹۶۸	رویهای	
				۰/۹۶۸	مدیریتی	
				۰/۸۷۹	ارزیابی	
				۰/۹۲۵	محیطی	
.۰۰۰	۱۰	۳۶۴/۱۱۱	۰/۸۰۸	۰/۸۳۲	شاخص شایستگی	ابعاد توانمندسازی کارکنان
				۰/۸۹۳	مؤثر بودن	
				۰/۷۵۹	معنی داری	
				۰/۷۵۹	اعتماد	
				۰/۹۰۸	خودسامانی	

منبع: (یافته های تحقیق)

در جدول ۵، آزمون برازنده‌گی در تحلیل عاملی تأییدی و مسیر نشان داده شده است. شاخص RMSEA (شاخص جذر برآورده واریانس خطای تقریب) باید کمتر از سه درصد و شاخص  $\chi^2/df$  باید کمتر از سه شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)<sup>۱</sup>، شاخص برازش تطبیقی (CFI)<sup>۲</sup> و شاخص برازش هنجار شده (IFI)<sup>۳</sup> باشد، شاخص نیکویی برازش (GFI)<sup>۴</sup> بالاتر از ۹۰ درصد و همچنین مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشد تا مدل، از برازش خوبی برخوردار شود. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود بارهای برازش هنجار نشده (NNFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (IFI) بالاتر از ۹۰ درصد، شاخص نیکویی برازش (GFI) بالاتر از ۹۰ درصد و همچنین مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشد تا مدل، از برازش خوبی برخوردار شود. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود نسبت خی دو به درجه آزادی، کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازنده‌گی، همگی نشان از برازش قابل قبول مدل تحقیق دارند.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود بارهای تامامی ابعاد متغیرها بیشتر از ۰/۰۷ هستند که به معنای معنادار بودن بارهای عاملی است. بر این اساس ابعاد فرهنگ سازمانی بدین صورت دسته‌بندی می‌شوند: عامل فردی به میزان ۰/۹۶۹ درصد، عوامل رویه‌ای و مدیریتی به میزان ۰/۹۶۸ درصد، متغیر محیطی به میزان ۰/۹۲۵ درصد و متغیر ارزیابی به میزان ۰/۸۷۹، بر گسترش فرهنگ سازمانی نقش دارند. همچنین با توجه به جدول ۳، ابعاد توانمندسازی کارکنان به ترتیب عبارتند از: احساس خودسامانی در شغل (۰/۹۰۸ درصد)، احساس مؤثر بودن در شغل (۰/۸۹۳ درصد)، احساس شایستگی در شغل (۰/۸۳۲ درصد) و عوامل احساس معناداری در شغل و اعتماد (۰/۷۵۹ درصد).

جدول ۵- شاخص‌های برازنده‌گی مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های برازنده‌گی							ردیف
X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI	علامت اختصاری
۱/۱۱	۰/۰۳۰	۰/۰۸۸	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۱	توانمندسازی کارکنان
۲/۱۳	۰/۰۱۵	۰/۱۴	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۰	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	مدل کلی تحقیق

منبع: (یافته‌های تحقیق)

کوچک‌تر از ۱/۹۶- نشان‌دهنده سطح اطمینان ۹۵ درصد است (Aburub, 2015); از این‌رو در شکل ۳، مدل اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌دار نشان داده شده است. اعداد بالای فلش‌ها مقادیر t-value یا سطح معنی‌داری هر یک از متغیرهایی را نشان می‌دهد که همه آنها خارج از بازه  $|t| < 1/96$  و  $|t| > 1/96$  می‌باشند؛ یعنی کلیه فرضیه‌های تحقیق با ضریب اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

در شکل ۲، اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد نشان داده شده است. اعداد بالای فلش‌ها مقادیر ضریب استاندارد هریک از متغیرهای مستقل است که نشان می‌دهد تا چه میزان متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌کند. قدرت پیش‌بینی ضرایب مسیر توسط سطح معنی‌داری مقادیر t تعیین می‌شود. با توجه به گفته چن<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) ضرایب مسیر با مقدار ضرایب معنی‌داری (T-Value) بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و

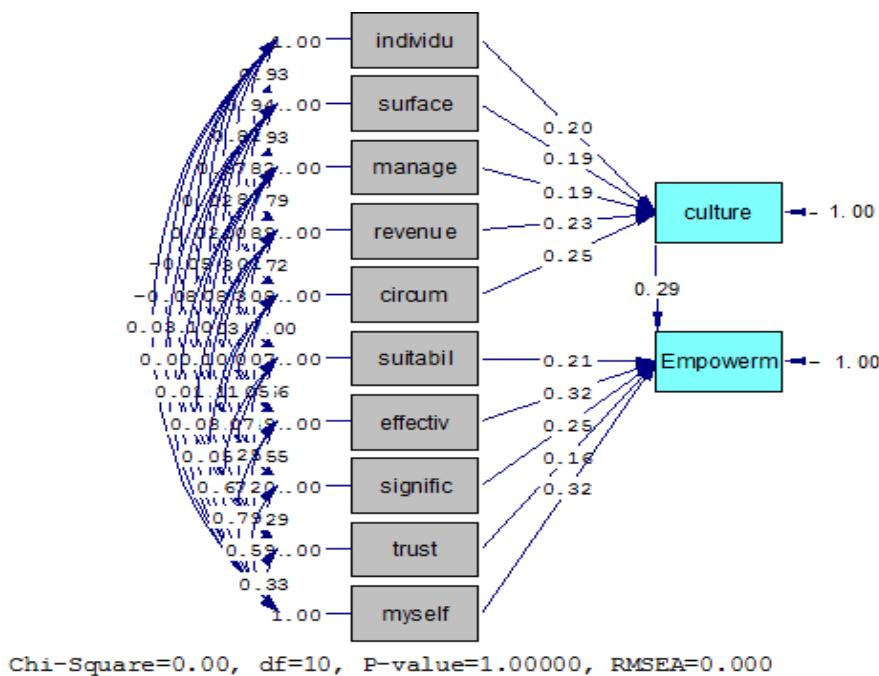
1- Non-Nomed Fit Index

2- Comparative Fit Indexes

3- Incremental Fit Index

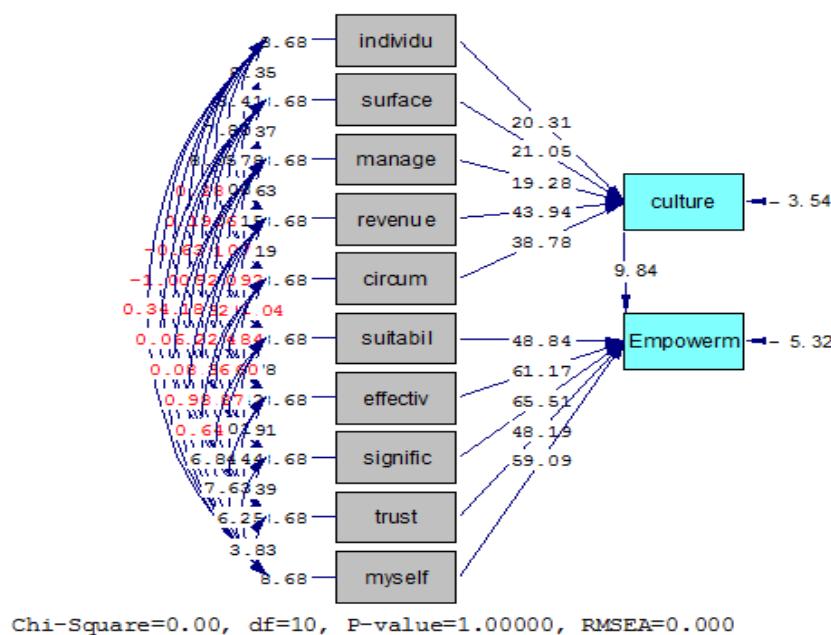
4- Goodness of Fit Index

5- Chin



شکل ۲- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد

منبع: (یافته‌های تحقیق)



شکل ۳- اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌دار

منبع: (یافته‌های تحقیق)

از نظر برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران بانک شهر، به عنوان یک سازمان جوان در محیط متغیر و پرچالش کسب‌وکار، تقویت توانایی بانک در این زمینه جزو موضوعات مهم می‌باشد. از سوی دیگر، نقش کارکنان بانک به عنوان رابط بین شهروندان و بانک، حائز اهمیت فراوانی است و

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

توسعه نظام بانکی کشور در دهه‌های اخیر و افزایش تعداد بانک‌ها و مؤسسات مالی در کشور، موضوع ارائه خدمات مناسب و جذب منابع مالی شهروندان را به عنوان دغدغه مهمی برای بانک‌های کشور درآورده است.

همچنین در خصوص سازگاری کارکنان با قوانین و مقررات، رویه‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های رایج در سازمان، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، بهبود خلاقیت فردی آنها، افزایش هویت‌بخشی در کارکنان، افزایش سازش با تعارضات موجود، افزایش تعهد به ارزش‌های سازمان، بهبود انعطاف‌پذیری کارکنان، افزایش آستانه تحمل آنها، بهبود جمع‌گرایی، کاهش فردگرایی و ... برای بهبود فرهنگ سازمانی و به دنبال آن افزایش توانمندسازی کارکنان در بانک شهر اقدام نمایند.

در مجموع باید گفت که با ارتقای فرهنگ سازمانی در مجموعه بانک شهر، کارکنان، احساس برتری شخصی کرده و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند، آنان قادر خواهند بود که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدیدی را به آزمون بگذارند که کلیه این عوامل منجر به بهره‌وری بانک و نیل به اهداف و رسالت‌های سازمانی می‌گردد.

## ۷- منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۹۵). تئوری‌های مدیریت پیش‌رفته چشم‌انداز پست‌مدرن. تهران: نشر نگاه دانش.
- پاک‌طینت، اقبال؛ فتحی‌زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. *فصلنامه مدیریت*، ۱۱(۴)، ۳۳-۴۷.
- چیز، پیتر؛ توماس، رابت؛ گریک، الیزابت. (۱۳۹۴). *سازمان استعدادمحور: استراتژی‌هایی برای جهانی شدن مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد*. ترجمه عبدالرحیم نوه‌ابراهیم و هادی کشوری. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رسولی، رضا؛ رشیدی، مهدی. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۱)، ۳۹-۵۶.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۷۲). *فرهنگ و عملکرد سازمان*. مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳، ۵۷-۵۱.

بدیهی است که توانمندی بیشتر کارکنان در ارائه خدمات به شهروندان، منجر به کسب رضایت آنان و جذب منابع مالی بیشتر برای بانک خواهد بود؛ لذا مطالعه شیوه‌های تقویت توانمندسازی کارکنان بانک شهر به عنوان یکی از مسائل مهم حوزه مدیریت منابع انسانی بانک، از اهمیت زیادی برخوردار است.

نتایج پژوهش نشان دادند که عوامل فردی، رویه‌ای، مدیریتی، ارزیابی عملکرد و محیطی، بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی دارند که بیانگر این است که بهبود یا عدم بهبود در این عوامل، منجر به بهبود یا عدم بهبود فرهنگ سازمانی در ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌گردد. همه ابعاد توانمندسازی کارکنان (احساس شایستگی در شغل، احساس مؤثر بودن در شغل، احساس معنی داری در شغل، احساس اعتماد به دیگران در شغل و احساس خودسامانی)، تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارند که افزایش یا کاهش این ابعاد منجر به بهبود یا عدم بهبود توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌گردد.

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بودند که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک شهر تهران، تأثیر مثبتی دارد. بنابراین هرگونه بهبود یا عدم بهبود در فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش در توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌گردد. در این راستا به مدیران و سپرستان ادارات مرکزی بانک شهر پیشنهاد می‌شود در خصوص پاداش‌دهی مناسب، بهبود کیفی و کمی انجام عملیات روزمره و افزایش سادگی محیط کار، توجه ویژه‌ای داشته باشند. افراد توانمند شده، اطمینان دارند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند؛ بنابراین باید بستر و زمینه لازم برای ارتقای فرهنگ سازمانی در بانک شهر فراهم آید. باید توجه داشت که برگزاری دوره‌های آموزشی، یکی از راهکارهای اساسی در بهبود فرنگ سازمانی و ارتقای توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

- ۲۷
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.
- Jofreh, M., Aghaei, T., & Nia, R. A. (2014). The Effect of Organizational Culture on Staff Employees' Empowerment Shahid Beheshti University of Medical Sciences.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.
- Khan, M. M., & Rasli, A. M. (2015). Relationship between organization culture, empowerment and conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5.
- McShane, S. L., Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational behavior*. New York, McGraw Hill.
- Sakhrekar, S., & Deshmukh, R. (2014). Impact of Organizational Culture on Employees: Concise Study of Literature. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(4), 1294.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-132.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture* (pp. 83-114). JAI Press Inc.
- صاحبی، محمد. (۱۳۸۳)، مناسبات دین و فرهنگ در جامعه ایرانی. تهران: فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- عبدی، حمید؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق؛ کاظمیان، فرشته. (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۶(۱)، ۲۲۳-۲۴۴.
- عزیزی، فیروزه؛ خسروانی، الهام؛ مسیبی، علیرضا. (۱۳۹۱). اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران).
- پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲(۴)، ۱۳۳-۱۵۴.
- عطافر، علی. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول. اصفهان: سمینار فرهنگ کار اصفهان.
- عیدی، حسین؛ آزادی، رسول. (۱۳۹۴). تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه موانع استقرار سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) در ادارات ورزش و جوانان. *فصلنامه مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*، ۲(۸)، ۱۰-۲۰.
- محمدپور زرندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزادآبادی، سید محسن. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. *فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۳(۹)، ۲۸-۱۵.
- وتن، دیوید. ای؛ کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۱). *توناسازی و تفویض اختیار*. ترجمه بدراالدین اورعی یزدانی، تهران: مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۰). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*. چاپ چهارم، تهران: سمت.
- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28(3), 570-588.
- Ahadi, S., Suandi, T., Ismail, M., & Omar, Z. (2011). Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities. In *12th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: Sustaining Growth through Human Resource Development* (pp. 25-27).