فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۳(پیاپی ۱۹))، ۱۵-۲۷
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری

بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نظـام بـانکی (مورد مطالعه: بانک شهر)

حسین محمدپور زرندی عضو هیأت علمی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران
مریم فهیما* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
علیرضا امیرکبیری 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 مـی‌باشـد کـه پـژوهش‌هـای وسـیعی در خصوص نقش این عامل در ارتقای بهره‌وری سازمانی و نیل به اهداف سازمانی انجام شده اسـت. یکـی از عـواملی کـه نقـش بسزایی در بهره‌وری و حصول موفقیت سازمانی دارد، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. امروزه در مدیریت نـوین، برنامه‌های راهبردی و ساختاری سازمان‌های پیشرو، منطبق بر توسعه و ارتقای توانمندی نیروی انسانی آن تدوین می‌گردند. در این راستا، توجه به نقش فرهنگ سازمانی، برای دستیابی به این هدف، حائز اهمیت می‌باشد. بدین منظور و بـا توجـه بـه تعدد الگوهای فرهنگ سازمانی، در این پژوهش ابتدا به بررسی الگوهای متنوع فرهنگ سازمانی، پرداخته شـده و سـپس بـه نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای کسب مزیت رقابتی در قلمرو مکانی بانک شهر پرداختـه شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بانک شهر تهران، تـأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. بر این اساس بهبود یا عدم‌بهبود فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش توانمندسـازی روان‌شناختی کارکنان می‌شود و این امر تأثیر مستقیمی بر بازدهی اقتصادی آنها نیز دارد. همچنین بررسـی مـدل از حیـث نیکویی برازش نشان داد که مدل نظری از لحاظ آماری، دارای معنا و مفهوم نظـری و کـاربردی اسـت و از لحـاظ مطلوبیـت وضعیت برازش، با توجه به آماره‌های محاسبه شده توسط نرم‌افزارهای آماری، در وضعیت قابل‌قبولی، برآورد می‌شود.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی، نظام بانکی، بانک شهر
طبقه‌بندی JEL: M14, G21, G24, E58

* مسئول مکاتبات: maryamxfahima@gmail.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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 قابل‌توجهی 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 شروط لازم برای کسب موفقیت است (Choi et al., 2010).

در مطالعات رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده قوی اثربخشی سازمانی توصیف شده است؛ به‌طوری‌که 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 توسعه‌یافته 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 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[1] و همکاران، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فراروِ، 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 توانمند است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیرقابل انکار است؛ لذا توانمندسازی کارکنان به‌عنوان 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 انضباط کاری می‌تواند بر میزان باور توانمندسازی 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 توانمندسازی آن است و با توجه به این‌که انسان در ایجاد این مهم، نقشی

1- Cheese

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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 روبه‌رو 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 به‌طور صحیحی 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

ساخریکار و دیشمیخ[1](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[2](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 متناسب با ساختار سلسله‌مراتبی به عنوان فرهنگ مناسب تعیین شد؛ در حالی‌که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ قبیله‌ای بوده است.

جورادو[3] و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی، به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل پرداختند و با تجزیه‌وتحلیل 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[4](۲۰۱۵) در پژوهشی بیان کردند که مؤسسات آموزش عالی در پاکستان همواره شاهد افزایش سطح درگیری میان کارکنان هستند. این افزایش به طور قابل‌توجهی تحت‌تأثیر 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 تعدیل نقش فرهنگ سازمان نشان داد که بین درگیری کارکنان و عملکرد کارکنان و توانمندسازی تعدیل‌کننده روابط، رابطه منفی وجود دارد؛ در حالی‌که فرهنگ سازمانی، نقش تعدیلی ایفا می‌کند.

یلماز و ارگان[5](۲۰۰۸) در پژوهشی با بررسی تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون[6] بر عملکرد سازمان‌ها دریافتند که بُعد رسالت، بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید، به شدت تحت‌تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

ب) پژوهش‌های داخلی

عبودی 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

1- Sakhrekar and Deshmukh
2- Sotirofski
3- Jordão
4- Khan and Rasli
5- Yilmaz and Ergun
6- Denison

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

پاداش برگرفته شده از الگوی رابینز[1](۱۹۹۷) و تمرکز بر نتیجه‌ها از الگوی فرهنگ سازمانی اوریلی[2]و همکارانش (۱۹۹۱) مورد استفاده قرار گرفته است. برای سنجش توانمندسازی کارکنان نیز از ابعاد ارائه شده توسط وتن و کمرون[3](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 زرندی 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 ۰/۶۹۵، رسالت ۰/۵۱۱و انطباق‌پذیری ۰/۴۴۴، پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند.

احدی 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[4]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 حجم نمونه انتخاب شدند. همچنین به طور تصادفی، فرهنگ سازمانی مورد نظر برای بررسی مدل دنیسون (۲۰۰۰) و قالب میشرا[5](۱۹۹۲) برای اثرپذیری توانمندسازی انتخاب شدند. نتایج نشان دادند که همه ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون، در توانمندسازی کارکنان مؤثر بودند.

1- Robbins
2- OReilly
3- Witten and Cameron
4- Jofreh

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 نظیر هافستد و شاین[6](۱۹۹۰) معتقدند با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ می‌توان از آن به‌عنوان 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[7] فرهنگ را فرایندی می‌داند که از طریق آن، در یک گروه یا طبقه اجتماعی معین، زبان، باورها، تصورات، پسندها، 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، به‌عنوان 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،

5- Mishra
6- Hofstede and Schein
7- Radcliffe-Brown

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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

جدول ۱- الگوهای فرهنگ سازمانی

مدل	ابعاد
Gordon	سازگاری، مسئولیت، استاندارد، پاداش، شفاف‌سازی، صمیمیت، حمایت، رهبری
Robbins	خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیران، تشویق/ تهدید، کنترل، هویت، تعارض، الگوی ارتباط
Harvey & Brown	تعداد افراد متعهد به ارزش‌ها، میزان تعهد
Stalker& Bronze	میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات محیط
Charles Handy	توجه به داخل/خارج، ثبات و پایداری محیط
Quinn	کانون توجه (داخل/خارج)، انعطاف، کنترل
Richard L. Daft	فرهنگ انعطاف‌پذیر، مشارکتی، مأموریتی، بوروکراتیک
Hofstede	فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، مردگرایی/ زن‌گرایی، جمع‌گرایی/ فردگرایی
Parsons	انطباق، هدف، انسجام و یکپارچگی، مشروعیت
Hersy & Blanchard	انسجام داخلی، میزان تطبیق‌پذیری
Ouchi	تعهد به کارکنان، ارزیابی، مسیرهای ترقی حرفه‌ای، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت، توجه به افراد
Lite Wayne & Stringer	استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت
Kurt Lewin	رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، تعامل، کنترل
Peters & Waterman	التزام به عمل، توجه به ارباب‌رجوع 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
Davis	هویت، منافع فردی/جمعی، وظایف یا رضایت افراد، کنترل، هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، ریسک‌پذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض و اختلاف سلیقه و انتقادپذیری، تأکید بر هدف یا وسیله، وجود نگرش سیستمی
Kolb et al	پیروی، مسئولیت، استانداردها، پاداش، وضوح سازمانی، صمیمیت و حمایت، رهبری
Anos Trompenaars	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
Kotter & Hesket	قدرت فرهنگی و انطباق‌پذیری
Schneider & Barsoux	سازگاری، کنترل
Harvey & Brown	میزان تعهد به ارزش‌ها و تعداد اعضای متعهد
Denison	توانمندسازی، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی، تغییرپذیری، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم‌انداز
Menguzzato	تلفیق و یکپارچه‌سازی
Deal & Kennedy	ارزش‌ها، قهرمانان، آداب و رسوم، شبکه فرهنگی
Jeffrey Sanfield	تمایل یادگیری، تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، ارشدیت و سن و سنوات خدمت، تأکید بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل، حفظ و بنای سازمان، فرهنگ علمی، باشگاهی، تیمی، قلعه
Edgar. H. Schein	ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیا، اعمال و کردار مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی، معیار ارزش‌گذاری شده، ارزش‌ها و اعمال و رفتار سازمانی
Harrison & Hofstede	ایفای نقش، نتیجه، اعمال قدرت، حمایت
Furham & Gunter	پاداش، خلاقیت فردی، تعهد به ارزش‌های سازمان، ساختار، کانون توجه (داخل/خارج)، جمع‌گرایی، هدف، کمال‌جویی
Reynolds	سازگاری، مسئولیت، ریسک‌پذیری، یکپارچگی، کانون توجه (داخل/خارج)، تعهد به ارزش‌های سازمان، انعطاف‌پذیری، دستیابی به هدف، کانون تصمیم‌گیری، فردگرایی، خلاقیت، ساختار، آموزش
Kanter	عملکرد، تصمیم‌گیری، ساختار سلسله‌مراتبی، حمایت، تشویق
Alston	مسئولیت، شفاف‌سازی، رهبری، جمع‌گرایی، کیفیت
Goffee & Jones	سازگاری، مسئولیت‌پذیری، صمیمیت، یکپارچگی، تعارض، الگوی ارتباطات و میزان کنترل مدیریت
Greenberg & Baron	باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیان‌گذاران

منبع: (مطالعات نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

توانمندسازی؛ به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان در مورد حق تصمیم‌گیری و اختیار افراد و بالندگی آنان است. در توانمندسازی، 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 توانمندسازی هدف، به قدرت درآوردن کارمند بنا به اعتبار ویژگی‌های گوناگون او می‌باشد. با اجرای روش‌های توانمندسازی کارکنان، میزان اعتماد افراد به دانش و تخصص افزایش می‌یابد و باعث می‌شود که توانایی کنترل وقایع و انجام امر محول شده را هم‌راستا با اهداف سازمان با ابتکار و خلاقیت به دست آورد. توانمندسازی 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[1](۱۹۹۵) چهار بعد شناختی را برای توانمندی شناسایی کرده است. همچنین میشرا[2] یک بعد به آن افزوده است. برای این‌که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت، توانمند سازند باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمندسازی 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[3] 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 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. هنگامی‌که افراد به جای این‌که با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عامدانه 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

1- Spreitzer
2- Mishra
3- Self-Efficacy

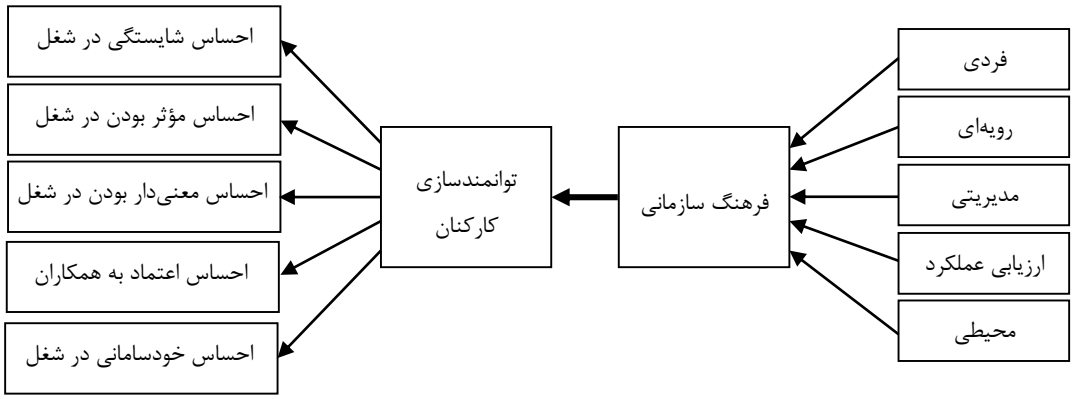
[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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

– **احساس معنی‌دار بودن:** افراد توانمند، احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آنان برای اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند؛ بنابراین، معنی‌دار بودن به نگرشی ارزشی معطوف است. فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمند، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کنند و به جای این‌که نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. تنها دستیابی به حقوق، کمک به سازمان برای کسب درآمد یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری از مردم احساس معنی‌داری ایجاد نمی‌کند؛ بعضی چیزهای بنیادی‌تر، شخصی‌تر و ارزش‌نهادتر باید با فعالیت پیوند یابند، کار باید با برخی مسائل انسانی‌تر همراه باشد.

– **احساس داشتن اعتماد به دیگران:** افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست 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 بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند، درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز هم به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند؛ 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.



شکل ۱- مدل مفهومی نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان

منبع: (مطالعات نگارندگان)

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و به روش اکتشافی است که به صورت میدانی و مقطعی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۹۸ نفر کارشناسان ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌باشد. حجم نمونه آماری، از طریق فرمول کوکران و با توجه به رفع

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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 تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و اطلاعات به دست آمده، از نرم‌افزار آماری SPSS 21 و Lisrel 8.8 و تحلیل‌عاملی و برای بررسی برازش مدل، از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

دانستن این‌که 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 صورتی‌که 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.

جدول۲- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

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

منبع: (یافته‌های تحقیق)

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

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

منبع: (یافته‌های تحقیق)

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

تبیین می‌کند. بنابراین ارزش تحلیل‌عاملی این است که طرح سازمانی مفیدی به دست می‌دهد که می‌توان آن را برای تفسیر انبوهی از رفتار با بیشترین صرفه‌جویی در سازه‌های تبیین‌کننده، به‌کار برد. همواره شاخص آماری کایزرمایر (KMO) بین صفر و یک در نوسان است؛ در صورتی‌که این شاخص، کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل‌عاملی مناسب نخواهند بود، اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، داده‌ها متوسط بوده و اگر این شاخص بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل‌عاملی مناسب خواهند بود. همچنین برای تفسیر عامل‌ها مشخص می‌شود که کدام‌یک از بارهای عاملی باید به عنوان مقادیر معنی‌دار لحاظ گردند؛ بدین معنی که هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد، سطح معناداری آنها در تفسیر عاملی افزایش می‌یابد. 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 می‌شوند (عیدی و آزادی، ۱۳۹۴). بدین منظور ابتدا با استفاده از شاخص آماری کایزرمایر برای تعیین کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلت تعیین این مطلب که ماتریس همبستگی برای شناخت ساختار مناسب است یا خیر، بهره گرفته می‌شود. سپس با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های کانونی و چرخشی واریماکس، ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی در پنج عامل فردی (۱۵ گویه)، رویه‌ای (۱۳ گویه)، مدیریتی (۱۱ گویه)، ارزیابی عملکرد (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 تحلیل‌عاملی 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 معنی‌داری آزمون و مقدار بار عاملی برای ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد توانمندسازی کارکنان نشان داده شده است. از آنجایی‌که 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 تحلیل‌عاملی کافی است. همچنین مقدار سطح معنی‌داری (sig) آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل‌عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

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

متغیرها	ابعاد	بارعاملی	KMO	BT	DF	Sig
ابعاد فرهنگ سازمانی	فردی	۰/۹۶۹	۰/۹۰۹	۱۱۴۱/۸۷۰	۱۰	۰/۰۰۰
	رویه‌ای	۰/۹۶۸				
	مدیریتی	۰/۹۶۸				
	ارزیابی	۰/۸۷۹				
	محیطی	۰/۹۲۵				
ابعاد توانمندسازی کارکنان	شایستگی	۰/۸۳۲	۰/۸۰۸	۳۶۴/۱۱۱	۱۰	۰/۰۰۰
	مؤثربودن	۰/۸۹۳				
	معنی‌داری	۰/۷۵۹				
	اعتماد	۰/۷۵۹				
	خودسامانی	۰/۹۰۸				

منبع: (یافته‌های تحقیق)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود بار عاملی تمامی 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).

در جدول ۵، آزمون برازندگی در تحلیل‌عاملی تأییدی و مسیر نشان داده شده است. شاخص RMSEA (شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب) باید کمتر از سه درصد و شاخص x^2/df باید کمتر از سه شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)[1]، شاخص برازش تطبیقی (CFI)[2] و شاخص برازش هنجار شده (IFI)[3] باشد، شاخص نیکویی برازش (GFI)[4] 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 خی‌دو به درجه آزادی، کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی، همگی نشان از برازش قابل قبول مدل تحقیق دارند.

جدول ۵- شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

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

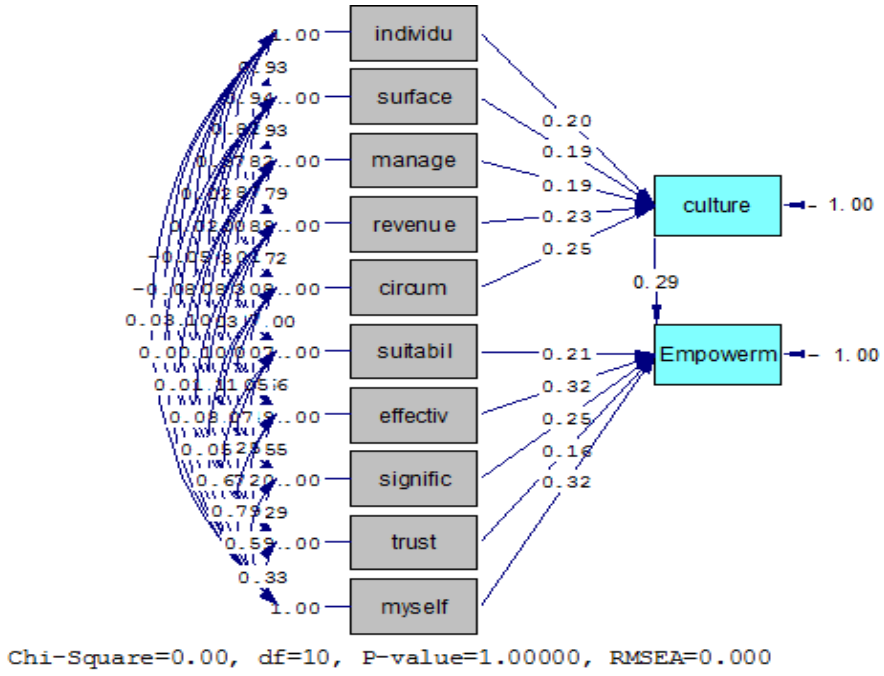
منبع: (یافته‌های تحقیق)

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[5] (۱۹۹۸) ضرایب مسیر با مقدار ضرایب معنی‌داری (T-Value) بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و 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 |۱/۹۶+ و ۱/۹۶-| می‌باشند؛ یعنی کلیه فرضیه‌های تحقیق با ضریب اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

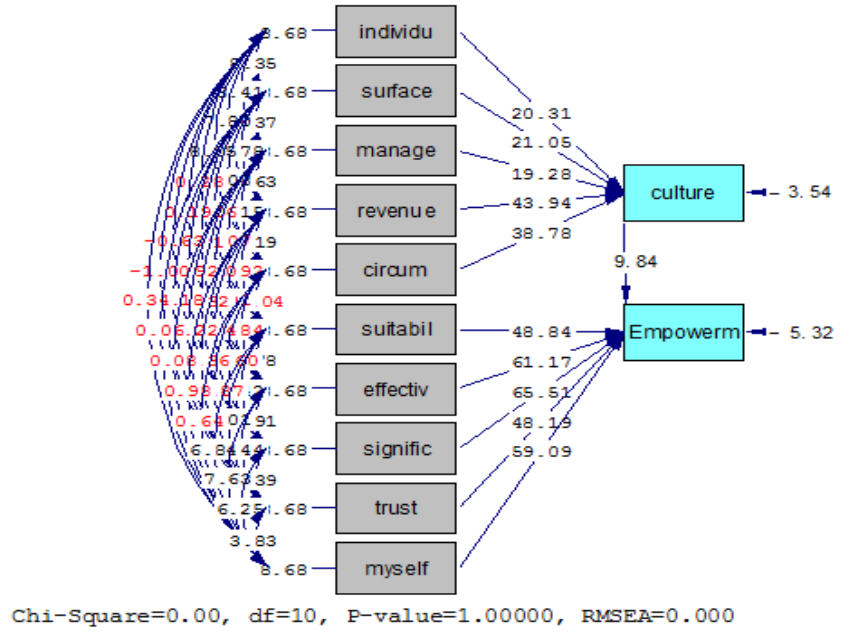
1- Non–Nomed Fit Index
2- Comparative Fit Indexes
3- Incremental Fit Index
4- Goodness of Fit Index
5- Chin

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]



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)

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. 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

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 عدم‌بهبود در این عوامل، منجر به بهبود یا عدم‌بهبود فرهنگ سازمانی در ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌گردد. همه ابعاد توانمندسازی کارکنان (احساس شایستگی در شغل، احساس مؤثر بودن در شغل، احساس معنی‌داری 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 عدم‌بهبود 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 عدم‌بهبود در فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش در توانمندسازی کارکنان در ستاد مرکزی بانک شهر تهران می‌گردد. در این راستا به مدیران و سرپرستان 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.

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*، ۵(۱۱)، ۳۳-۴۷.

چیز، پیتر؛ توماس، رابرت؛ گریک، الیزابت. (۱۳۹۴). *سازمان استعدادمحور: استراتژی‌هایی برای جهانی‌شدن 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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]

صاحبی، محمد. (۱۳۸۳)، *مناسبات دین و فرهنگ در جامعه ایرانی*. تهران: فرهنگ و ارشاد اسلامی.

عبودی، 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). تحلیل‌عاملی 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 مزدآبادی، 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). *توانا‌سازی و تفویض اختیار*. ترجمه بدرالدین 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).

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.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.2.2]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.15]