



Research Article

## Explaining the Dimensions of Organizational Culture and Its Relationship with Psychological Empowerment of Staff of Mashhad University of Medical Sciences

Davood Kaveh<sup>1</sup>, Sanjar Salajeghe<sup>2,\*</sup>, Ayoub Sheikhi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD Student of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Statistics and Mathematics, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran

\* **Corresponding author:** Sanjar Salajeghe, Assistant Professor, Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: s.salajeghe@iauk.ac.ir

DOI: [10.21859/nkjmd-100315](https://doi.org/10.21859/nkjmd-100315)

### How to Cite this Article:

Kaveh D, Salajeghe S, Sheikhi A. Explaining the Dimensions of Organizational Culture and Its Relationship with Psychological Empowerment of Staff of Mashhad University of Medical Sciences. *J North Khorasan Univ Med Sci.* 2017;**10**(3):93-99. DOI: 10.21859/nkjms-100315

Received: 28 Apr 2018

Accepted: 25 Jul 2018

### Keywords:

Organizational Culture  
Psychological Empowerment of  
Employees  
Mashhad University of Medical  
Sciences

### Abstract

**Introduction:** Organizational culture is one of the important categories in organizational behavior management, and many ideologists consider organizational culture as the basis for the formation of empowerment. The purpose of the current study was to provide a conceptual model for explaining the dimensions of organizational culture and its relationship with psychological empowerment of staff of Mashhad University of Medical Sciences.

**Methods:** The present study is descriptive (correlation), and in terms of the purpose, it is practical with the mixed method. At the beginning, the components were identified using the Delphi method and the model was designed. Then, the relationship between variables was investigated using a developed questionnaire whose validity and reliability were confirmed. Considering the size of the population surveyed, which included all staff members of Mashhad University of Medical Sciences (N = 1751), and variance in a sample of 178 samples were investigated. In the current study, data was analyzed using AMOS24.0 statistical software.

**Results:** Based on the model's validation indices, it can be concluded that this proposed model is highly valued. Also, according to the results of the research, the score of organizational culture and psychological empowerment is not in the desired level, but there is a positive and significant relationship between organizational culture and psychological empowerment ( $r = 0.531$ ,  $P = 0.001$ ).

**Conclusions:** As stated above, psychological empowerment in the society under study is low. Therefore, considering the impact of this subject on organizational culture, organizational culture must first be promoted in the university. In addition, it is possible to develop the psychological empowerment among employees by supporting organizational creativity and innovation.



## تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی

## دانشگاه علوم پزشکی مشهد

داود کاوه<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲\*</sup>، ایوب شیخی<sup>۳</sup><sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران<sup>۳</sup> استادیار، گروه آمار و ریاضی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ایران

\* نویسنده مسئول: سنجر سلاجقه، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. ایمیل:

s.salajeghe@iauk.ac.ir

DOI: 10.21859/nkjms-100315

<b>چکیده</b>	تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۸
<b>مقدمه:</b> فرهنگ سازمانی یکی از مقوله‌های مهم در مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد و بسیاری از صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی جهت تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است.	تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۳
<b>روش کار:</b> تحقیق حاضر یک کاربردی- توصیفی (همبستگی) و از لحاظ روش، یک تحقیق آمیخته می‌باشد و ابتدا با روش دلفی مؤلفه‌ها شناسایی و مدل طراحی شده است و با استفاده از پرسشنامه طراحی شده که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است ارتباط بین متغیرها بررسی شده است. جامعه مورد بررسی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی مشهد در مهرماه ۱۳۹۶ بوده است (N = ۱۷۵۱) و حجم نمونه‌ای به حجم ۱۷۸ مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق با استفاده از نرم افزار آماري AMOS24.0 داده‌ها در سطح معنی داری ۵ درصد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.	واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی توانمندسازی توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد
<b>یافته‌ها:</b> بر اساس شاخص‌های سنجش اعتبار مدل می‌توان پذیرفت مدل ارائه شده از اعتبار بالایی برخوردار است و با توجه به نتایج حاصل از پژوهش میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی (۲/۸۲) و توانمندسازی روانشناختی (۲/۹۲) در سطح مطلوبی قرار ندارد (P > ۰/۰۰۱) ولی بر این اساس بین فرهنگ سازمانی و توانمند سازی روانشناختی رابطه مثبت (r = ۰/۵۳۱) و معنی دار دارد (P > ۰/۰۰۱).	
<b>نتیجه گیری:</b> تقویت و شناسایی فرهنگ سازمانی می‌تواند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان مؤثر بوده و با حمایت از خلاقیت و نوآوری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی را در کارکنان توسعه داد.	

## مقدمه

به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. در نتیجه معتقدند در سازمان باید فرهنگ را مدیریت کرد. نقش فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن (۱۹۸۲) و دیل و کندی (۱۹۸۲) بیان شد و سپس کاتر و هسکت (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند. همچنین فرهنگ سازمانی، به عنوان یک عامل تأثیرگذار ضروری در تحلیل سازمان‌ها در زمینه‌های مختلف شناخته شده است. نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی یا اثر بر عملکرد سازمانی می‌باشد که سال‌های متمادی محققین زیادی را به خود جذب کرده است [۲].

فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، معانی، رفتارها و اعمال سازمانی کم و بیش به هم پیوسته مفهومی تعریف کرد که به طور مؤثری هم شبکه اصلی و هم تفسیر رفتار سازمانی را فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی سیستم نمادینی است که اعضای یک سازمان آن را کم و بیش با هم به اشتراک می‌گذارند. فرهنگ بر خدمات و کیفیت، بهره‌وری سازمانی، و نتایج مالی سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین فرهنگ بر جذب و حفظ کارمندان باصلاحیت تأثیر گذار است. فرهنگ روی راهی که کارمندان را به همدیگر، به مشتریان، به سهام داران و به شرکای تجاری مرتبط می‌کند، تأثیر می‌گذارد [۱].

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله

کارکنان را بهتر فراهم و ارتباطات درونی قوی‌تر باشند، کارکنان توانمندتر خواهند شد [۵].

آورام و پریسکو (۲۰۱۱) چهار عامل دسترسی به اطلاعات، وجود منابع، حمایت محیط کاری و فرصت‌های توسعه بر توانمندسازی کارکنان را مؤثر می‌دانند. لائو (۲۰۱۴) چهار عامل اعتماد سازمانی، آموزش، تسهیم دانش و رهبری حمایتی را در ایجاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان مؤثر می‌داند و محققان دیگری عدالت در پاداش، ویژگی‌های شغل و رهبری تحولی را سه عامل مؤثر بر توانمندسازی معرفی کردند [۶].

در شرکت‌های دولتی منابع انسانی، رضایت، خلاقیت و نوآوری آنان، بیشتر به فرهنگ موجود سازمانی بستگی دارد. فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان. هرچه باورهای مشترک عمیق‌تر و بیشتر باشند، فرهنگ قوی‌تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد فرهنگ سازمان ضعیف‌تر خواهد بود [۷].

باتوجه به تعریف مذکور صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص‌هایی ارائه نموده‌اند، یکی از تقسیم‌بندی‌های متداول که معمولاً در الگوهای اقتضایی از آنها یاد می‌شود فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی است که در سازمان‌های با فرهنگ مکانیکی باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، منابع مالی و بودجه و روش‌های استاندارد است، در حالی که در سازمان با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیر رسمی و بیشتر تأکیدها، برنتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزار کار [۸].

بررسی‌ها نشان می‌دهد، مواردی چون عدم بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقاء مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری کارکنان و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز برای سازمان‌های ایرانی می‌باشد. برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند [۹]. سوتیروفسکی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی 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 حالی که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقای توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ قبیله‌ای بوده است [۱۰].

بررسی پیشینه و سوابق انجام تحقیق در داخل کشور نشان می‌دهد که؛ محمدی پورزندی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقاء توانمندسازی روان شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه، بانک شهر) پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بانک شهر تهران، تأثیر مثبت، مستقیم و معنا داری دارد. 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 پاداش مورد مطالعه قرار گرفته است نتایج حاکی از آن بود که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی خوزستان، رابطه مثبت و

با توجه به بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد آنها می‌توان گفت اکثر مدل‌های فرهنگ سازمانی سازمان محور هستند و گاهی نیز ترکیبی از نوع فرهنگ انسان محور که می‌توان به مدل استانی دویس و مدل هافستد اشاره کرد. از نوع فرهنگ سازمانی ارزش محور به مدل هریسون/هندی، مدل کوک و لافرتی، کوپین و مک گرد، مدل شولز اشاره نمود. از نوع سازمان محور می‌توان مدل‌های استاکر و برنر، چارلز هندی، پیتر و واتر من، میلر، کوئین، دیل و کندی، بتینگر و... را نام برد. مدل‌های ترکیبی نیز شامل مدل هرسی بلانچارد، مدل رایبیز و مدل دنیسون که سازمان محور و ارزش محور می‌باشد. مدل اوچی، مدل سونن فیلد، گریت هافستد و مدل ریچارد اچ هال که سازمان محور و انسان محور است، در جدول زیر انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌ها و نوع آن از نظر انسان محور، ارزش محور یا سازمان محور بودن آنها آورده شده است. در این پژوهش با توجه به میدان پژوهش که دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد از ابعاد مدل‌های فرهنگ سازمان محور نسبت به سایرین بیشتر استفاده شده است.

در رابطه با توانمندسازی روانشناختی می‌توان چنین بیان نمود که؛ از دهه ۹۰ میلادی تاکنون توانمندسازی عمدتاً به عنوان مفهومی روانشناختی و انگیزشی مورد بررسی قرار گرفته است. این رویکرد متمرکز بر مطالعه فرد است و از این رو سطحی خرد دارد. اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را نوعی انگیزش درونی افراد جهت تحقق اهداف تعریف می‌کند. توماس و ولتهوز (۱۹۹۹) توانمندسازی را انگیزش درونی فرد که نتیجه باورها و تجارب بدست آمده از نقشهای کاری است، تعریف می‌کنند. متیو و همکاران (۲۰۰۶) هم بیان کردند همکاری بین تیمی موجب بهبود احساس توانمندی می‌شود. لاسچینگر و همکاران (۲۰۰۹) مدلی ادغامی از توانمندسازی ساختاری و روانشناختی ارائه دادند و بیان کردند توانمندسازی ساختاری از طریق تأثیر بر توانمندسازی روانشناختی منجر به بروز رفتارهای مثبت مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود. مطالعه ایترک و ورگان (۲۰۱۴) رابطه توانمندسازی ساختاری و روانشناختی را در چهارچوب تئوری تبادل اجتماعی بررسی می‌کنند [۳].

در زمینه شناخت ابعاد توانمندسازی روانشناختی، چندین پژوهش ارزشمند وجود دارد که مبنای مطالعات پس از خود قرار گرفته‌اند. از جمله مطالعه توماس و ولتهوز (۱۹۹۰) که ابعاد توانمندسازی را با تأکید بر توانمندسازی روانشناختی شامل چهار مؤلفه تأثیرگذاری، داشتن حق انتخاب، شایستگی و معناداری بیان کرده‌اند [۴]. راندولوف (۱۹۹۵) توانمندسازی ساختاری را شامل سه بُعد استقلال، تسهیم اطلاعات و پاسخگویی تیمی می‌دانند. در زمینه شناسایی عوامل مؤثر ملهم (۲۰۰۴) دانش ارتباطات، اعتماد و پاداش را عوامل مؤثر بر توانمندسازی می‌داند. ییم (۲۰۰۸) دو عامل منابع اطلاعاتی لازم برای عملکرد/ بازخورد و نظام پاداش را بر توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌داند. او خاطر نشان می‌کند که نظام پاداش فرایندگرا در مقایسه با نظام پاداش نتیجه گرا، بیشتر موجب توانمندسازی می‌شود. طبق مطالعه الینگر و همکاران (۲۰۱۰) سه عامل هدایتگری مدیریت، آموزش و ارتباطات درونی اثر مستقیم و مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد. بدین مفهوم که هر چه مدیریت سازمان، هدایتگرتر باشد و بسترهای آموزش

از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را بکار گیرند. به عبارت دیگر با اینکه افراد توان بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است [۱۳].

یکی از ضرورت‌های این تحقیق خلاء در دانش و مطالعات در داخل کشور و همچنین تحقیق مبتنی بر تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان جهت دستیابی به هدف نهایی دانشگاه‌ها با رویکرد تطبیقی انجام نشده است. لذا با در نظر گرفتن اهمیت موارد فوق و شرایط حاکم در دانشگاه‌های کشور با نگاه تخصصی‌تر به تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان جهت دستیابی به هدف نهایی دانشگاه‌ها با رویکرد تطبیقی و ارائه یک مدل جامع و مطلوب امری ضروری و بدیهی به نظر می‌رسد و از این نظر به عنوان یک پژوهش بومی و علمی در سطح نظری کاربردی در نوع خود جدید است. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر عبارت است از تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۱۳۹۶ می‌باشد که با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش می‌تواند با شناسایی توانمندی‌ها و پتانسیل نیروی انسانی در جهت اعتلای اهداف سازمانی پیشرفت. لذا از آنجایی که در توانمندسازی کارکنان و شناسایی افراد مستعد فرهنگ سازمانی نقش مؤثری دارد، پس فرهنگ سازمانی می‌تواند ظهور افراد خلاق و نوآور را در سازمان تسهیل نماید. است.

## روش کار

تحقیق حاضر از لحاظ روش، یک تحقیق ترکیبی (آمیخته) می‌باشد در این پژوهش بر اساس یک رویکرد کیفی و با روش دلفی و مصاحبه، برای فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، ابتدا الگوبندی و مدل مفهومی اولیه تشکیل شده است و سپس با استفاده از اطلاعات میدانی و پیمایشی، مدل طراحی شده حاصل از تکنیک دلفی، برای تست و ارزیابی مورد آزمون و تحلیل قرار خواهد گرفت. برای تشکیل پانل دلفی یا اعضای گروه خبرگان تحقیق حاضر، ۳۰ نفر از افراد به صورت هدف دار و براساس تخصص افراد صورت گرفته و با تجربه ترین اعضای فعال در این عرصه انتخاب شده‌اند. در دور اول دلفی ۲۵ عدد پرسشنامه بین اعضای پانل دلفی توزیع و جمع‌آوری شد و در دور دوم دلفی از خبرگان پاسخگو خواسته شده بود تا نظر و دیدگاه‌ها خود را در رابطه با هر یک از مؤلفه‌ها و گویه‌های موردپذیرش در مرحله اول اعلام نمایند. دور سوم دلفی هر مؤلفه و گویه‌ای که امتیازی بالاتر از ۴ را کسب می‌نمود مشخص شدند و بعد از آن با توجه به وجود اجماع و کسب اتفاق نظر بین اعضای گروه خبرگان، مراحل دلفی متوقف شده و مؤلفه‌ها و گویه‌های حاصله به پرسشنامه نهایی تحقیق منتقل شد. بر مبنای نظرات و دیدگاه‌های اعضای دلفی، از ضریب کندال نیز

معناداری وجود دارد و از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، نوآوری و تمرکز بیشترین تأثیر را بر ابعاد توانمندسازی کارکنان دارد. حسن زاده و شهرانی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان" در یک شرکت خودروسازی انجام دادند. در این تحقیق اثر شش مؤلفه از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شامل: نوآوری، پاداش، حمایت مدیریت، جهت دهی، تمرکز بر نتایج و تیم سازی بر مؤلفه‌های مربوط به توانمندسازی کارکنان شامل: خود اثربخشی، تأثیر، خود تعیینی، معنی دار بودن و اعتماد بررسی شد نتایج نشان داد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر گذار است.

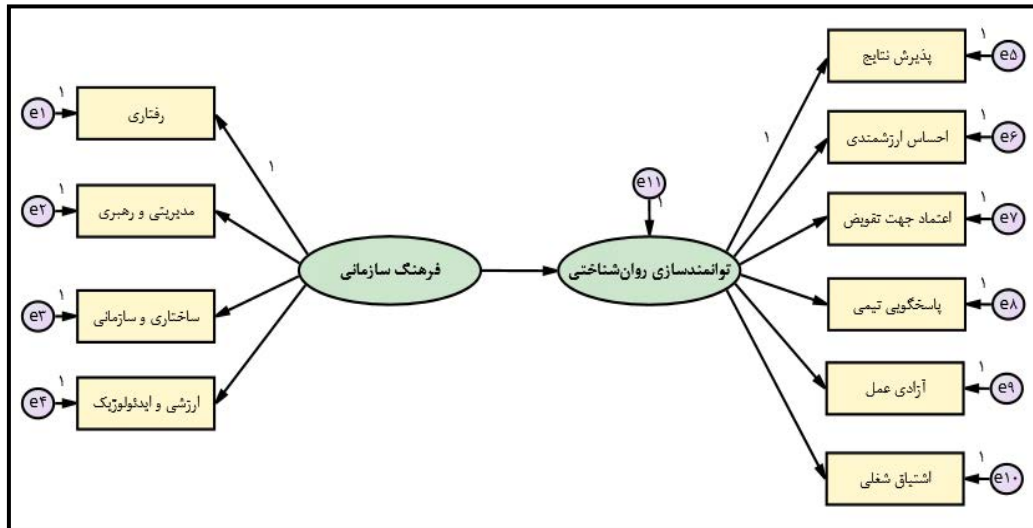
در زمینه سابقه و پیشینه تحقیق در خارج از کشور می‌توان به مطالعات و تحقیقات؛ سیگلر و پیرسون (۲۰۰۰) اشاره کرد که به بررسی بین فرهنگ سازمانی و درک از توانمندی و پیامدهای آن پرداخته و نشان داده‌اند که ارتباط معناداری بین این متغیرها وجود دارد. این دو پژوهشگر گرایش به انجام دادن کار، جمع‌گرایی و فاصله قدرت را به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفتند و رابطه آن را با درک از توانمندی و پیامدهای آن بررسی نمودند. نتایج حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار بین این دو متغیر بود. سوتیرو فسکی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیات علمی پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از اعضای هیات علمی دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله مراتبی به عنوان فرهنگ سازمانی مناسب در جامعه آماری پژوهش می‌باشد، در حالی که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقاء توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ قبلیه‌ای بود.

احدی و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی در جامعه دانشگاهیان در دانشگاه تحقیقاتی ملزی پرداختند نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی عامل قوی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. در مجموع بسیاری از صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند. سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیات‌شان برای تحقق اهداف گام بردارند؛ به این فرایند فرهنگ توانمندسازی می‌گویند [۱۱]. رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است. امروزه نیروی انسانی ماهر و توانمند به عنوان عامل مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. نیروی انسانی که بتواند از استعدادها و قابلیت‌های خود استفاده کند و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشد. مطالعات نشان داده‌اند که ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی، زمینه ساز توانمندی بیشتر کارکنان است و کارکنان با تأثیر گذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایده‌ها می‌توانند نتایج مفیدی را برای سازمان به ارمغان بیاورند. سازمان‌های توانمند با واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به کارکنان، احساس استقلال، شایستگی، مؤثر بودن و معناداری را اعطاء می‌کنند [۱۲]. در چنین شرایطی، نیروی انسانی با انرژی بالایی سعی در عملی ساختن افکار و ایده‌های کاری خود بر می‌آید. یکی از چالش‌های مهم مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها

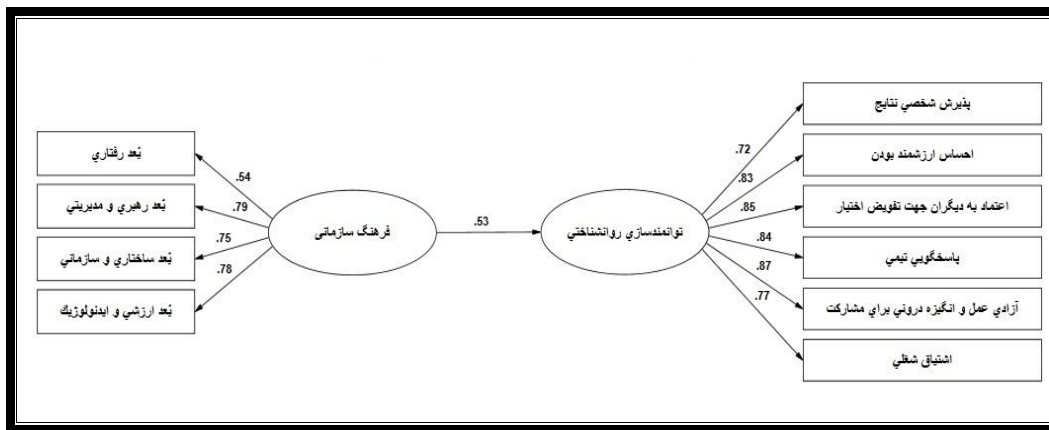
جامعه آماری که همان کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشند شامل ۱۷۵۱ نفر بوده که این افراد شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی با بیش از یک سال خدمت بوده‌اند که از این تعداد با توجه به نمونه اولیه با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۱۷۸ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش آمار توصیفی (انواع شاخص‌ها، جداول و نمودارهای آماری) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری و رگرسیون) با استفاده از نرم‌افزار AMOS24 در سطح معنی داری ۵ درصد انجام گرفت.

جهت اطمینان بیشتر در اتفاق نظر شاخص‌های طراحی شده استفاده گردید.

در بخش اول برای اندازه‌گیری فرهنگ‌سازمانی ۴ بُعد و ۶۲ مؤلفه و برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ۶ مؤلفه و ۵۴ گویه در نظر گرفته شد که در تصویر ۱ مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است و پرسشنامه‌ای ۱۱۶ سؤالی برای توزیع در جامعه کارکنان دانشگاه طراحی گردید. که روایی محتوی آن با استفاده از نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و همچنین پایایی پرسشنامه با توجه به آلفای کرونباخ (۰/۸۳) در نمونه اولیه مورد تأیید قرار گرفت. در بخش دوم (کمی)



تصویر ۱: الگوی مفهومی تحقیق



تصویر ۲: نتایج معادلات ساختاری برای بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش (بار عاملی استاندارد شده)

## یافته‌ها

مختلف از جمله ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF) استفاده شده است همانطور که در جدول ۱ دیده می‌شود بر اساس تمامی شاخص‌ها الگوهای مربوط به فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی از مناسبت قابل قبولی برخوردارند و همچنین الگوی کلی که ترکیبی از فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی نیز از مناسبت بالایی برخوردار می‌باشد. پس از تأیید مدل می‌توان بر اساس مدل طراحی شده فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را مورد بررسی قرار داد و همچنین ارتباط

همانطور که بیان شد با استفاده از روش دلفی ۱۱۶ مؤلفه برای فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی استخراج گردید که فرهنگ سازمانی در ۴ بُعد "رفتاری"، "مدیریتی و رهبری"، "ساختاری و سازمانی" و "ارزشی و ایدئولوژیک" با ۶۲ مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود و توانمندسازی روان‌شناختی در شش مؤلفه "پذیرش نتایج"، "احساس ارزشمندی"، "اعتماد جهت تفویض اختیار"، "پاسخگویی تیمی"، "آزادی عمل و انگیزه درونی برای مشارکت" و "اشتیاق شغلی" با ۵۴ مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود. بعد از طراحی مدل ابتدا برای ارزیابی نیکویی برازش الگوها از معیارهای

سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد نامطلوب می‌باشد.

جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. در این روش که ترکیبی از تحلیل عاملی و رگرسیون است ارتباط بین متغیرهای تحقیق با توجه به میزان ارزش هر کدام از ابعاد مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج ارائه شده در **جدول ۳** نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی است ( $P > 0/001$ ,  $t = 14/304$ ). بدین معنی که با افزایش و بهبود فرهنگ سازمانی توانمندسازی روانشناختی در جامعه مورد مطالعه افزایش می‌یابد.

بین متغیرهای تحقیق را بررسی نمود. برای این مهم پس از امتیاز دهی ۱ تا ۵ به فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر اساس پرسشنامه‌های جمع آوری شده می‌توان امتیازات متوسط برای متغیرهای تحقیق را محاسبه نمود.

همانطور که در **جدول ۲** دیده می‌شود میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی در نمونه مورد بررسی برابر ۲/۸۲ است که به طور معنی دار کمتر از متوسط می‌باشد ( $t = 4/30$ ,  $P > 0/001$ ) و همچنین میانگین امتیاز توانمندسازی روانشناختی در نمونه مورد بررسی برابر ۲/۹۲ است که این مورد نیز به طور معنی دار کمتر از متوسط می‌باشد ( $P = 0/004$ ,  $t = 2/71$ ) با توجه به این نتایج می‌توان گفت که وضعیت فرهنگ

جدول ۱: شاخص‌های برازش الگوی فرهنگ سازمانی

شاخص	حد قابل قبول	مقدار شاخص برای الگوی فرهنگ سازمانی	مقدار شاخص برای الگوی توانمندسازی روانشناختی	مقدار شاخص برای الگوی کلی تحقیق
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۵۱	۰/۰۵۳	۰/۰۴۶
کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک‌تر از ۳	۲/۰۹۱	۲/۱۸۹	۲/۷۵۵
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۷	۰/۹۰۸	۰/۹۲۲
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰۹	۰/۹۰۱	۰/۹۰۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳۰	۰/۹۱۴	۰/۹۵۶
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۰	۰/۹۱۸	۰/۹۳۳
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۱	۰/۹۰۷	۰/۹۴۲
شاخص برازش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳۱	۰/۹۱۶	۰/۹۵۶

جدول ۲: وضعیت فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار	آماره t	P-مقدار	نتیجه
فرهنگ سازمانی	۲/۸۲	۰/۴۸	۴/۳۰	۰/۰۰۰	نامطلوب
توانمندسازی روانشناختی	۲/۹۲	۰/۳۴	۲/۷۱	۰/۰۰۴	نامطلوب

جدول ۳: ضریب مسیر و معنی‌داری آن و بررسی فرضیه پژوهش در مدل تحلیل مسیر اصلی

فرضیه	ضریب مسیر	t مقدار	P-مقدار	نتیجه	نوع رابطه
فرهنگ سازمانی → توانمندسازی روانشناختی	۰/۵۳۱	۱۴/۳۰۴**	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه	افزایشی

## بحث

می‌توان نتیجه گرفت متغیر فرهنگ سازمانی به همراه هر چهار بعد پیشنهادی مورد تأیید است و از این جهت ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سطح مطلوبی قرار ندارند که این نتایج با پژوهش صادق پور و همکاران (۱۳۹۶) که در دانشگاه علوم پزشکی مشهد و رحیم نیا و همکاران (۱۳۸۸) که در دانشگاه فردوسی مشهد فرهنگ سازمانی را با مدل دنیسون مورد بررسی قرار داد همخوانی دارد [۱۴]. اما با نتایج پژوهش برای مارتانی و همکاران (۱۳۸۹) که در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران صورت پذیرفت هم جهت نمی‌باشند. متغیر توانمندسازی روانشناختی به همراه شش بعد نیز در این پژوهش در سطح مطلوب اندازه گیری نشد [۱۵]. این نتیجه با نتایج بدست آمده از پژوهش راد و همکاران (۱۳۹۶) که در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل و نیز نتایج پژوهش مصباحی و همکاران (۱۳۹۶) در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان همخوانی دارد [۱۶، ۱۷].

از طرف دیگر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش عطایی زاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی در دانشگاه جندی شاپور مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج آن با افزایش فرهنگ سازمانی، توانمندسازی به صورت قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد [۱۸]. در پژوهش محمد پور زندی و همکاران (۱۳۹۶) نیز تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی مورد تأیید قرار گرفت 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 [۱۹] و همچنین حسن زاده و شهرانی (۱۳۸۶) در پژوهشی که با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان" در یک شرکت خودروسازی انجام شد. ارتباط بین فرهنگ و توانمندسازی روانشناختی را مورد تأیید قرار دادند و بر مبنای نتایج آن پژوهش که

عمل به فرهنگ سازمانی؛ افزایش کمی و کیفی دوره‌های آموزشی در زمینه افزایش توانمندسازی کارکنان؛ ارتقای زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مورد نیاز دانشگاه و ایجاد و توسعه فرصت‌های تصمیم‌گیری در دانشگاه. به این مهم کمک نمایند.

همچنین مدیران می‌توانند با مطالعه این تحقیق برای کسب شناختی کلی از فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بهره‌برده و با توجه به نتایج مدل ارائه شده و علم به تأثیرگذاری ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی دانشگاه اقدام نمایند. هم‌چنین به مدیران پیشنهاد می‌شود بر ابعاد رفتاری، ارزشی و ایدئولوژیک، آزادی عمل و انگیزه درونی برای مشارکت احساس ارزشمند بودن و اعتماد به دیگران جهت تفویض اختیار تمرکز نمایند. باید توجه داشت که عدم همکاری برخی از افراد جامعه محدودیت‌هایی در انجام این تحقیق ایجاد نمود و علاوه بر آن نتایج این تحقیق با توجه به اینکه در مقطع زمانی کوتاه و در دانشگاه علوم پزشکی مشهد صورت پذیرفته است به آسانی به زمان یا جامعه دیگر قابل تعمیم نمی‌باشند.

### سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از پایان نامه مقطع دکتری در دانشگاه علوم آزاد کرمان بوده است و لذا علاوه بر تمامی استاتید محترم گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان از کلیه کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد که با تکمیل فرم‌ها و پرسشنامه‌ها در مراحل مختلف ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند. کمال تشکر را داریم.

### References

- Nelson RE, Gopalan S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organ Stud.* 2003;24(7):1115-51.
- Porter M. *Competitive advantage*. New York: Free Press; 1985.
- Kafash Poor A, Shakoori N. [Recognizing the current status of human resources with emphasis on the requirements of psychological empowerment and identifying the factors influencing psychological empowerment (case study; the employees of Power Company, Khorasan)]. *State Manage Q.* 2013;17-18:17-31.
- Flohre N. *Psychological Empowerment: Quantitative Research on Antecedents And Outcomes In Research & Development Projects*: Technische University München; 2014.
- Ellinger AE, Keller SB, Baş ABE. The empowerment of frontline service staff in 3PL companies. *Journal of Business Logistics.* 2010;31(1):79-98. doi: 10.1002/j.2158-1592.2010.tb00129.x
- Quiones M, Broeck A, Witte H. Do Job Resources Affect Work Engagement Via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis. *J Work Organ Psychol.* 2013;29:127-34.
- Salehi M, Mirsepari N, Farhangi A. [Identification of Organizational Culture Based on the Denison Model (Case Study: Islamic Broadcasting Organization of Iran)]. *Manage Organ Cult.* 2013;13(3):857-78.
- Khorasani A, Davoudi Y, Gaza A. [Organizational culture and strategies for developing trust and organizational values]. *J Manage Res Inf.* 2017;190:30-9.
- Hancer M, George RT. Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *Int J Hosp Manage* 2003;22(1):3-16. doi: 10.1016/S0278-4319(02)00032-4
- Sotirofski K. Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *Eur J Sustain Dev.* 2014;3(2):119-32.
- Aboudi H, Lotfi Z, Kazemian F. [The Relationship between Organizational Culture and Empowerment of Employees]. *Q J Hum Resour Manage Res.* 2014;6.
- Sayadi H, Islama F. [The Relationship between Normative and Organizational Culture on the Understanding of Supporting Creativity and Innovation]. *International Conference on Management and Industrial Engineering*; Tehran, Iran 2014.
- Salajegheh S, Yusefi MA. [Empowering human resources]. Tehran, Iran: Human Resources Empowerment Foundation, 2008.
- Rahimi N, Mortazavi S, Malekzadeh G. Understanding the Components of Organizational Culture and Its Impact on the Dimensions of Human Resources Empowerment. *Tomorrow Manage Res J.* 2017;16:251-6.
- Barati Marani G, Gohari M, Sadeghi A. [The Study of Organizational Culture of Shahid ashshinejad Hospital in Tehran Based on Denison's Model]. *J Health Manage.* 2010;13:63-74.
- Mesbahi M, Azizyan A. [The Impact of Employees' Psychological Empowerment on Organizational Entrepreneurship (Case Study: Assistant Chiefs of Kerman University of Medical Sciences)]. *First National Management Conference, Resistance Economics and Economics*; Mashhad, Iran 2017.
- Rad R, Hesaam S, Jadidi R. Identify Factors Affecting Human Resource Empowerment in Ardabil University of Medical Sciences Headquarters. *J Health.* 2018;8(5):596-606.
- Ataee Zade E, Sahebalzamani M, Farahani H. [Consideration of empowering nurses and its relationship with organizational culture and patient's satisfaction of nursing cares]. *Med Sci.* 2017;27(2):144-8.

19. Mohammadpour Zarandi H, Fahimma Amirkabiri A. [The Role of Organizational Culture in Promoting the Psychological Empowerment of Employees]. J Econ Urban Manage. 2017;5(19):15-27.
20. Hossein Zadeh M, Shahrani A. [The effect of organizational culture on empowerment of employees]. First Human Resources Empowerment Conference; Tehran, Iran2007.