رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه

علی شائمی برزکی[۱]، فاطمه حاتم‌پور آذر خوارانی[۲]، رضا رادمهر[۳]

مقاله پژوهشی

چکیده

مقدمه: بررسی فرهنگ سازمانی مدیران را قادر می‌سازد تا با جمع‌آوری اطلاعات، بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه، مسایل را الویت‌بندی و ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند. همچنین شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. هدف از نگارش مقاله حاضر بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بود.

روش‌ها: تحقیق حاضر از نوع توصیفی- پیمایشی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب و مجلات علمی و برای جمع‌آوری داده‌ها جهت تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردید. روایی محتوایی آن توسط تعدادی از استادان و متخصصان تأیید شد. پایایی آن با استفاده از ضریب Cronbach's alpha برابر ۸۱ درصد و ۹۰ درصد به ترتیب برای توانمندسازی و فرهنگ سازمانی محاسبه گردید. جامعه آماری این پژوهش ۲۷۱ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تشکیل می‌دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بین ۷۴ نفر پرسش‌نامه توزیع گردید. در این پژوهش برای تجزیه، تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

یافته‌ها: در نمونه مورد مطالعه، ابعاد اعتماد بین همکاران و استقلال با بعد رهبری سازمانی بیشترین همبستگی را داشت. همچنین رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی وجود داشت و میزان این همبستگی ۰/۴۸۳+ بود. به عبارت دیگر با افزایش فرهنگ سازمانی میزان توانمندسازی شغلی نیز با ضریب ۰/۴۸۳ رو به افزایش بود.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که اگر فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای توانمندسازی کارکنان باشد، افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری به انجام وظایف شغلی می‌پردازند. همچنین اگر از توانایی‌های کارکنان استفاده شود، امکان بروز خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری وجود خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، توانمندسازی، دانشگاه علوم پزشکی

ارجاع: شائمی برزکی علی، حاتم‌پور آذر خوارانی فاطمه، رادمهر رضا. **رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه.** مجله تحقیقات نظام سلامت ۱۳۹۲؛ ۹ (۶): ۶۳۹-۶۳۰.

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۰۶ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۰۲

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسؤول)

Email: f.hatampoor65@gmail.com

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

www.mui.ac.ir

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

مقدمه

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نمودند. آن‌ها معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های مهم و جدید است که توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. در واقع پاسخ به نیازهای حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است. امروزه داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خود راهبردی نیازمند هستند. برای این امر سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد (۱).

اندیشمندان مدیریت ریشه موفقیت‌ها و شکست‌های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند. آن‌ها معتقدند که همان طور که انسان‌ها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر هستند، سازمان‌ها نیز به واسطه فرهنگ خود دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند. همچنین معتقدند که با شناخت فرهنگ سازمان و کشف رابطه آن با متغیرهای دیگر سازمان به سمت بهره‌وری کل سازمان می‌توان گام برداشت.

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع «توانمندسازی و این که توانمندسازی تا چه حد می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد» در کانون توجه مدیران قرار گرفته است. در واقع با ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب می‌توان زمینه را برای توانمندسازی کارکنان فراهم کرد (۲). به عبارتی فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که چارچوبی را ایجاد کند که افراد از طریق آن بتوانند به احساس خود نسبت به زندگی سازمانی شکل بدهند. همچنین کارکنان در یک جو مشارکتی مورد تقدیر و احترام واقع شوند، خلاقیت‌های آن‌ها ارج نهاده شود و آزادی عملشان به رسمیت شناخته شود.

بدون فرهنگ مناسب در یک سازمان، تلاش‌های توانمندسازی کارکنان با شکست مواجه خواهد شد. مدیریت باید مشتاق واگذار کردن اختیار بیشتر در کار به کارکنان باشد و اجازه دهد که آن‌ها دسترسی بیشتری به منبع و دامنه انتخاب بیشتری در انجام کار خود داشته باشند (۳). در این راستا فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری افراد را فراهم سازد. با توجه به تأثیری که فرهنگ سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارد، شناسایی ویژگی‌های فرهنگ‌های سازمانی مختلف می‌تواند مدیران را در جهت فرهنگ سازمانی مطلوب هدایت کند. در چنین بستری، زمینه برای بروز توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌شود و با مشارکت افراد می‌شود از توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها بهره گرفت (۴).

توانمندسازی فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسؤولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان است (۵). بسیاری از سازمان‌های امروزی برنامه‌های توانمندسازی را اجرا می‌کنند، اما آن‌ها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می‌سازند (۶). در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با موضوعاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، تغییرات و سرعت توصیف می‌شوند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسؤولیت‌پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند (۲). گردانندگان سازمان‌ها در ارایه تغییرات موج آسای قرن بیست و یکم ناگزیر به بازاندیشی و بازآفرینی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل هستند. با وجود فرهنگ توانمندسازی، هر کس در هر جایگاه شغلی و رده سازمانی قابلیت تصمیم‌گیری و مدیریت متکی به خود را خواهد داشت (۷).

توانمندسازی فرایند تعمیم قدرت به وسیله ساختار غیر متمرکز و تفویض اختیار است. توانمندسازی به درگیر کردن افراد و قادر کردن آن‌ها به مالک شدن فرایندها و پیامدها توجه دارد (۸). توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان به همراه دارد. افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، کاهش ابهامات شغلی و مواردی از این قبیل برخی از تغییرات نگرشی کارکنان است. توانمندسازی همچنین ایجادکننده قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب می‌باشد (۹). از طریق برنامه‌های توانمندسازی ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسؤولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارامدی افزایش می‌یابد. در نتیجه بهره‌وری و

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود (۱۰).

توانمندسازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد، به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می‌کند و انجام وظایف را با میل و رغبت بر عهده می‌گیرد. با اجرای فرایند توانمندسازی کارکنان به آسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و از مزایایی همچون بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی کارکنان به رضایتمندی ارباب رجوع و ... برخوردار شد (۱۱). توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون نیست، بلکه ایجاد و درک رابطه بین فرد و توانمندسازی است که به آن‌ها کمک می‌کند. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر و کارکنان ریشه بدواند و در اساس عبارت از جهت‌گیری در کار کردن با دیگران است (۷).

Thomas و Velthouse توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند افزایش انگیزش درون شغلی می‌دانستند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس شایستگی، تأثیرگذاری، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب است (۱۲). فرهنگ سازمانی همانند شخصیت سازمانی است که شرایط درونی سازمان را توصیف می‌کند و کارکرد اصلی آن کنترل یا تغییر رفتار فرد است. از این رو مطالعه فرهنگ سازمانی و ایجاد محیط کاری و رفتارهای مطلوب ضروری است (۴). فرهنگ سازمانی هر مجموعه آینه‌ای تمام نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن سازمان است و چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط را نشان می‌دهد (۳).

در دو دهه اخیر کشورهای صنعتی دریافتند که یک عامل استراتژیک در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های کسب و کار مؤثر است. این عامل که در گذشته بدان توجه چندانی نمی‌شد، همان فرهنگ سازمان است. سازمان‌های موفق دنیا به ویژه آن‌هایی که تا سطح بالایی این راه را پیمودند، مدعی هستند که بسیاری از این موفقیت‌ها را از راه تقویت فرهنگ سازمانی خود کسب کردند (۱۳).

تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی بیان شده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است. برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک می‌دانند که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه کلام‌ها منتقل می‌شود (۱۴). کامل‌ترین تعریف فرهنگ سازمانی را Schien به شکل زیر بیان نمود: «فرهنگ سازمانی الگویی از فرضیه‌های اساسی است که توسط گروه معینی کشف شده است و یا توسعه یافته است، به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آن‌ها می‌آموزد». اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد. بدین طریق شیوه صحیح اندیشه و احساس افراد جدید درباره مشکلاتشان شکل می‌گیرد (۱۵).

تحقیق‌ها نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت. رابطه بین خلاقیت و سطح تحصیلات کارکنان مثبت بود. با این وجود ارتباط معنی‌داری بین سابقه خدمت و جنسیت و میزان خلاقیت کارکنان وجود نداشت. سازمان‌ها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای کارکنان (فرهنگ سازمانی) به افزایش خلاقیت کارکنان کمک کنند. برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار خلاقیت افراد را بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌گذاری نمایند (۱۶).

برخی از پژوهش‌ها نشان دادند که رابطه معکوس و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی، رابطه مستقیم و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی و رابطه معکوس و معنی‌داری بین رضایت شغلی و فرسودگی شغلی وجود داشت. همچنین نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی مشارکتی بیشترین میزان رضایت شغلی و کمترین فرسودگی شغلی را به همراه داشت (۱۷). همچنین پژوهشی نشان داد که با وجود میانگین به نسبت بالای مؤلفه‌های خود اثربخشی و معنی‌داری، میانگین مؤلفه‌های تأثیرگذاری و اعتماد به دیگران در سطح مطلوبی قرار نداشت (۱۸).

متغیر توانمندسازی نمی‌تواند به طور مستقل از فرهنگ سازمانی عمل نماید. اگر به بعد توانمندسازی کارکنان توجه شود و ابعاد فرهنگ سازمانی در راستای تقویت آن باشد، افراد با اشتیاق بیشتری در سازمان فعالیت می‌کنند. از این رو شناسایی ارتباط توانمندسازی (به عنوان یک متغیر داخلی

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

سازمان) با ابعاد فرهنگ سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. با شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان می‌توان در راستای تقویت این عوامل و افزایش بهره‌وری بیشتر سازمان گام برداشت.

روش‌ها

مطالعه حاضر کاربردی و از نوع توصیفی- پیمایشی بود. هدف این تحقیق بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بود. نحوه انجام مطالعه به این شرح بود که پس از هماهنگی با مسؤولین دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، کارکنان ستادی به عنوان جامعه مورد مطالعه قرار گرفتند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، شرکت‌کنندگان انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌ها در اختیار آن‌ها قرار گرفت. لازم به ذکر است که کلیه کارکنان در رابطه با نحوه انجام مطالعه، محرمانه بودن اطلاعات و هدف از انجام مطالعه توجیه شدند و با تمایل وارد مطالعه شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل دو بخش بود. بخش اول شامل اطلاعات دموگرافیکی بود و اطلاعاتی در رابطه با سن، جنسیت، وضعیت تأهل و میزان تحصیلات را مورد ارزیابی قرار می‌داد. برای بررسی و انجام طرح حاضر دو دسته پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌نامه‌ای که توانمندی‌های کارکنان و فرهنگ سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌داد، به ترتیب بر چهار بعد احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن شغل و احساس اعتماد میان همکاران تأکید داشت. این پرسش‌نامه شامل ۲۰ سؤال بود. پرسش‌نامه دیگر بر شش بعد ویژگی غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمان، تأکیدهای استراتژیک و معیارهای موفقیت متمرکز و شامل ۲۴ سؤال بود.

کل جامعه آماری پژوهش شامل ۲۷۱ نفر بود. یک مطالعه مقدماتی با توزیع پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شد. حجم نمونه از این طریق در سطح اطمینان ۹۵ درصد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۷۴ نفر برآورد شد. جهت پردازش داده‌های استخراج شده از پرسش‌نامه و تلخیص آن از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و ...) و همچنین نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ (version 18, SPSS Inc., Chicago, IL) استفاده گردید.

برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب و مجلات علمی و برای جمع‌آوری داده‌ها جهت تحلیل و آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردید. روایی صوری پرسش‌نامه توسط تعدادی از استادان و متخصصان تأیید شد. پایایی آن با استفاده از ضریب Cronbach's alpha برابر ۸۱ درصد و ۹۰ درصد به ترتیب برای توانمندسازی و فرهنگ سازمانی محاسبه گردید. لازم به ذکر است که حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران و بر اساس تعداد جامعه که ۲۷۱ نفر بودند، محاسبه گردید.

یافته‌ها

بر اساس نتایج حاصل، دامنه سنی شرکت‌کنندگان در پژوهش ۲۲ تا ۵۴ سال و میانگین سنی آن‌ها ۳۵/۵۲ با انحراف معیار ۷/۲۶ سال بود. ۶۸/۴ درصد از آن‌ها زن و ۳۱/۶ درصد مرد بودند. از نظر تأهل ۷۰/۷ درصد متأهل و ۲۹/۳ درصد مجرد بودند. بررسی وضعیت تحصیلی نشان داد که ۱۰ درصد دارای مدرک دیپلم، ۷۲/۴ درصد لیسانس و ۱۷/۶ درصد دارای مدرک بالاتر از لیسانس بودند.

در این قسمت ابتدا میزان فرهنگ سازمانی در این دانشگاه و همچنین وجود یا عدم وجود توانمندسازی کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اگر مجموع امتیاز در فرهنگ سازمانی بین ۸۰ تا ۱۲۰ بود، نشان‌دهنده وجود فرهنگ قوی در سازمان است. در چنین فرهنگی، اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر می‌پذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها دارند. نتیجه وجود فرهنگ قوی در سازمان این است که جابه‌جایی کارکنان به شدت کاهش پیدا می‌کند و اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق‌نظر کامل دارند. یک چنین اتفاق‌نظر کاملی باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. اگر امتیاز بین ۴۰ تا ۸۰ بود، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تا حدودی قوی است. اگر

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

امتیاز زیر ۴۰ بود، نشان‌دهنده وجود فرهنگ ضعیف در سازمان است.

به طور کلی فرهنگ سازمانی بین ۱۷ تا ۸۶ امتیاز تغییر کرد و میانگین فرهنگ سازمانی با انحراف معیار ۱۲/۴۷، ۶۸/۲۵ بود. به عبارتی فرهنگ سازمانی تا حدودی قوی است، ولی جهت بررسی دقیق‌تر این مسأله، توزیع فراوانی امتیازات فرهنگ سازمانی را در سه دسته ذکر شده در جدول ۱ ارایه شده است. با توجه به این جدول بیشترین فراوانی با تعداد ۶۵ (۸۷/۸ درصد) مربوط به فرهنگ سازمانی تا حدودی قوی بود و فرهنگ سازمانی قوی کمترین فراوانی را داشت.

جدول ۱: توزیع فراوانی دسته‌بندی امتیازات فرهنگ سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

فرهنگ سازمانی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)
۰-۴۰	۲	۲/۷
۴۰-۸۰	۶۵	۸۷/۸
۸۰-۱۲۰	۷	۹/۵

در مورد ارزیابی توانمندسازی کارکنان علوم پزشکی اصفهان از آزمون Binomial استفاده شد. معیار مقایسه ۳ (۳ نه موافق و نه مخالف می‌باشد) در نظر گرفته شد. بدین صورت که اگر داده‌های جمع‌آوری شده کمتر یا مساوی ۳ شد، کارکنان از توانمندسازی خوبی برخوردار نیستند. اگر بیش از ۳ بود، یعنی رو به توانمندسازی بالا حرکت داشتند. نتایج نشان داد که کارکنان دانشگاه اصفهان از نظر شغلی توانمند بودند. در جدول ۲ آزمون Binomial ابعاد توانمندسازی ارایه شده است.

جهت تعیین وجود هر یک از شاخص‌ها در بین کارکنان از آزمون ناپارامتری Binomial استفاده شد. در این آزمون برای هر یک از عوامل، تعداد پاسخ‌هایی که مقداری کمتر و مساوی ۳ (بی‌نظر، مخالف و کاملاً مخالف) داشتند با تعداد پاسخ‌هایی که بیشتر از ۳ (موافق و کاملاً موافق) بودند، مقایسه شد. در حقیقت در این آزمون به بررسی این نکته پرداخته شد که آیا نسبت کسانی که پاسخی بیشتر از ۳ ارایه کردند با نسبت افرادی که پاسخی کمتر از ۳ ارایه کردند، برابر است یا خیر. در صورت عدم تساوی، کدام یک از گروه‌ها دارای فراوانی بیشتری هستند.

با توجه به جدول ۲ در بررسی احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌داری شغلی و احساس اعتماد میان همکاران بین کارکنان دانشگاه وجود شاخص‌های توانمندسازی تأیید شد. بدین دلیل که میزان سطح معنی‌داری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ کمتر بود. با توجه به تعداد پاسخ‌های داده شده در این جدول، بیشترین فراوانی مربوط به وجود توانمندسازی در بین کارکنان دانشگاه بود.

مقادیر P و میزان ضرایب همبستگی جهت بررسی رابطه دوطرفه هر یک از شاخص‌های توانمندسازی با فرهنگ سازمانی در بین کارکنان علوم پزشکی اصفهان در جدول ۳ ارایه شده است. مطابق با این جدول تمامی شاخص‌های فرعی توانمندسازی با فرهنگ سازمانی رابطه معنی‌داری داشتند.

در آخر وجود یا عدم وجود رابطه توانمندسازی با فرهنگ سازمانی به طور کلی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی با فرهنگ سازمانی وجود داشت و میزان این همبستگی ۰/۴۸۳+ بود. به عبارتی با بهبود فرهنگ سازمانی میزان توانمندسازی شغلی نیز با ضریب ۰/۴۸۳ رو به افزایش بود.

جدول ۲: آزمون Binomial ابعاد توانمندسازی

شاخص	۳≤	۳ >	سطح معنی‌داری	نتایج
احساس شایستگی	۶۲	۱۲	۰/۰۰۱ >	احساس شایستگی در شغل وجود دارد.
احساس استقلال	۴۸	۲۶	۰/۰۱۴	احساس استقلال در شغل وجود دارد.
احساس مؤثر بودن	۵۲	۲۲	۰/۰۰۱	احساس مؤثر بودن در شغل وجود دارد.
احساس معنی‌داری شغلی	۵۲	۲۲	۰/۰۰۱	احساس معنی‌داری شغلی در شغل وجود دارد.
احساس اعتماد میان همکاران	۴۸	۲۶	۰/۰۱۴	احساس اعتماد میان همکاران در شغل وجود دارد.

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

جدول ۳: ضریب همبستگی Pearson و مقادیر P بین متغیرهای فرعی توانمندسازی با فرهنگ سازمانی در بین کارکنان

		ویژگی غالب	رهبری سازمانی	مدیریت کارکنان	انسجام سازمان	تأکیدهای استراژیک	معیارهای موفقیت
احساس شایستگی	ضریب همبستگی	۰/۴۰۰**	۰/۲۱۴*	۰/۲۴۴*	۰/۲۵۲*	۰/۴۰۰**	۰/۳۸۱**
	P	< ۰/۰۰۱	۰/۰۴۸	۰/۰۳۷	۰/۰۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
احساس استقلال	ضریب همبستگی	۰/۳۵۵**	۰/۴۷۳**	۰/۲۷۴*	۰/۴۴۴**	۰/۳۶۶**	۰/۳۹۵**
	P	۰/۰۰۲	< ۰/۰۰۱	۰/۰۱۸	< ۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	< ۰/۰۰۱
احساس مؤثر	ضریب همبستگی	۰/۲۲۷**	۰/۲۸۸*	۰/۲۴۲*	۰/۳۶۰**	۰/۲۶۵*	۰/۲۷۳*
بودن	P	۰/۰۳۵	۰/۰۱۳	۰/۰۴۸	۰/۰۰۲	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹
احساس معنی‌داری	ضریب همبستگی	۰/۴۵۶**	۰/۴۲۸**	۰/۲۳۷*	۰/۲۰۱*	۰/۲۶۶*	۰/۲۰۰*
شغلی	P	۰/۰۰۱	< ۰/۰۰۱	۰/۰۴۲	۰/۰۴۸	۰/۰۲۲	۰/۰۴۵
احساس اعتماد	ضریب همبستگی	۰/۳۵۵	۰/۴۷۳**	۰/۲۷۴*	۰/۲۷۴**	۰/۴۴۴**	۰/۳۹۵**
میان همکاران	P	۰/۰۰۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۲	< ۰/۰۰۱	< ۰/۰۰۱	< ۰/۰۰۱

** همبستگی در سطح ۰/۰۱

* همبستگی در سطح ۰/۰۵

بحث

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به شمار می‌رود. از این رو برای انجام هر گونه اقدام جدیدی در سازمان، توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است؛ چرا که با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. همچنین اگر مدیران درصدد توانمندسازی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. پژوهشگران بر این باورند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش کارکنان، عملکرد و اثربخشی سازمان اثرگذار باشد.

دانشگاه‌های علوم پزشکی در بین سازمان‌های کشور از جایگاه خاصی برخوردار هستند. اول این که بازوهای وزارت بهداشت برای تأمین سلامت و بهداشت جامعه هستند و ارتقای سلامت و کیفیت زندگی مردم ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کارایی و عملکرد آن‌ها دارد. دوم وظیفه تربیت کادر پزشکی جامعه اعم از پزشک، پرستار، دندان‌پزشک، داروساز، کارشناسان بهداشت و ... را بر عهده دارند. بررسی عوامل مؤثر در مدیریت و بهره‌وری این سازمان پیچیده و حساس در کشور ایران می‌تواند یکی از نیازهای اساسی پیش روی محققین و صاحب‌نظران ایرانی در رشته‌های علوم انسانی و مدیریت باشد. بنابراین می‌توان بررسی دو عامل فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در اولویت این نیازهای اساسی دانست.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که میانگین نمره‌های همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به طور معنی‌داری از میانگین فرضی آزمون بالاتر است. می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فرهنگ سازمانی مورد مطالعه در حد مطلوبی است. همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که میانگین ابعاد پنج‌گانه ادراک توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه به طور معنی‌داری کمتر از میانگین فرضی آزمون بود.

فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر توانمندسازی کارکنان داشت. این نکته همواره مورد نظر اندیشمندان سازمانی بود که اعتقاد داشتند فرهنگ قوی و مثبت سبب می‌شود تا افراد درباره آن چه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند. همچنین امور را به بهترین شکل انجام می‌دهند تا موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر سازمان گردد. یافته‌های حاضر تا حدی همسو با نتایج مطالعه‌های مشابه است. Bishop و Schol نشان دادند که فرهنگ‌های سازمانی به گونه‌ای معنی‌دار با ادراک توانمندی مرتبط است. فرهنگ سازمانی کمک می‌کند تا تغییر و نوسان‌های موجود در ادراکات حاصل

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

از توانمندسازی کارکنان درک شود (۱۹).

همچنین نتیجه ذکر شده با نتیجه پژوهش توانایی شاهرودی و مهرام همسو است. آن‌ها در پژوهش خود به بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدرسه پرداختند. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که وضعیت توانمندی معلمان در مدارس مورد پژوهش از متوسط بیشتر است و تفاوت معنی‌دار میان نمره‌های توانمندی معلمان بر اساس جنسیت وجود نداشت. همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دارای رابطه‌ای مستقیم و معنی‌دار با نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش داشت. نتایج نشان داد که نمره توانمندی معلمان تنها از راه مؤلفه خطرپذیری قابل پیش‌بینی است.

با توجه به نتایج پژوهش، شناخت فرهنگ مطلوب و ایجاد بسترهای مناسب فرهنگی (از راه حمایت از نوآوری، تقویت قدرت تحلیل مدیران، افزایش مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌گیری از تعارضات مثبت و حفظ ثبات نسبی سازمان) روی بهبود وضعیت توانمندی مدیران اثرگذار خواهد بود (۱۹). نتایج پژوهش نصیری و همکاران نیز نشان داد که رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان معنی‌دار بود. وی نشان داد که با تقویت فرهنگ سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان می‌توان از توانایی کارکنان به بهترین نحو استفاده نمود (۲۰).

همچنین در بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی به جز توجه به اعضا و نوع سبک رهبری، سایر شاخص‌ها رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با ادراک توانمندی داشتند. نتایج نشان داد که بین مؤلفه نوع سبک رهبری مدیران و ادراک توانمندی آنان رابطه معنی‌داری وجود داشت (۲۰). این یافته با یافته‌های Greasley و همکاران که یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر سطح توانمندسازی را نوع سبک رهبری می‌دانستند، همخوانی داشت (۲۱).

نتایج بررسی بعد انسجام سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی نشان داد که بین آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت که با نتایج پژوهش Whettwn و Cameron همخوانی داشت. آن‌ها نقش انسجام و پایداری را به عنوان یکی از عوامل مهم در ایجاد احساس اعتماد اثبات نمودند. البته احساس اعتماد، خود موجب افزایش ادراک توانمندی می‌شد (۲۲). در ارتباط با این یافته می‌توان گفت که مدیران زمانی که یک ثبات و پایداری نسبی در سازمان حکمفرماست و تغییرات سریع رخ نمی‌دهد، می‌توانند تصویر بهتری از توانمندی‌های خود را به دست آورند، با موفقیت بیشتری وظایف محوله خود را انجام دهند و در وضعیت فعلی تمایل به حفظ ثبات و ماندن در سازمان دارند.

نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به نسبت مطلوب بود و نیاز به اصلاح داشت که با نتایج حسینی و همکاران تا حدودی همخوانی داشت. آن‌ها در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی کارکنان بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» به این نتیجه رسیدند که ۵ بیمارستان دارای فرهنگ میانه، ۶ بیمارستان دارای فرهنگ ضعیف و سطح بلوغ سازمانی بیمارستان‌ها در سطح متوسط بود (۲۳). همچنین احمدی و همکاران به مقایسه وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود داشت (۳).

سایر یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن بود که بین میانگین نمره‌های ادراک توانمندی مدیران مورد مطالعه به لحاظ جنسیت، سن، سنوات خدمت و میزان تحصیلات تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. این مطالعه نشان‌دهنده نقش اساسی فرهنگ سازمانی و تأثیر عمیقی بود که بر رفتار اعضای سازمان داشت. محدودیت اصلی این پژوهش بعد زمانی و مکانی بود که در تعمیم نتایج باید دقت لازم را مبذول داشت.

نتیجه‌گیری

توجه به فرهنگ از آن جهت که شخصیت سازمان را به صورت یکپارچه بنا می‌سازد، حایز اهمیت ویژه‌ای است. این پژوهش با طرح شش فرضیه و با کمک روش‌های آماری به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداخت. اگر فرهنگ سازمانی در جهت تقویت و توجه به ابعاد توانمندسازی کارکنان باشد، در چنین سازمانی کارکنان به خود

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

توانمندسازی توجه بیشتری خواهند داشت. از طرف دیگر فرهنگ نیز به تقویت آنان خواهد پرداخت و افراد با انگیزه بیشتری تمایل به خدمت در چنین سازمانی خواهند داشت.

توانمندسازی کارکنان، اثرات مثبت بر رفتار و نگرش کارکنان خواهد داشت. توجه به این عوامل در محیطهای علمی به خصوص بهداشتی- درمانی بسیار حایز اهمیت است. مدیران سازمان باید تلاش بیشتری در جهت فرهنگ‌سازی قوی در زمینه تقویت بعد توانمندسازی کارکنان داشته باشند و عواملی را که باعث سرکوب توانمندی کارکنان می‌شود، از بین ببرند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشت.

میانگین فرهنگ سازمانی با توجه به ابعاد مورد بررسی ۶۸/۲۵ بود. به عبارتی فرهنگ سازمانی تا حدودی قوی بود و به توانمندسازی کارکنان توجه می‌شد. میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ۰/۴۸۳+ بود. توجه به فرهنگ سازمانی در این زمینه اهمیت بسیار زیادی دارد؛ چه بسا که فرهنگ سازمانی می‌تواند از بروز استعدادهای افراد جلوگیری کند و سازمان را با شکست روبه‌رو سازد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاداتی ارایه می‌گردد. از جمله می‌توان تصویری از یک آینده مطلوب برای کارکنان ایجاد کرد و فرهنگ سازمانی را در این راستا تقویت نمود. پرداخت به کارکنان بایستی بر اساس ارزیابی عملکرد صورت گیرد. راه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بین کارکنان را جهت بروز استعدادها تقویت نمود. همچنین ظرفیت‌های توانمندسازی در مشاغل سازمانی در نظر گرفته شود و با فرهنگ سازمانی انطباق داده شود. در این راستا به استقرار توانمندسازی در برنامه‌های منابع انسانی سازمان توجه شود.

حفظ ثبات نسبی در سازمان، خودداری از اعمال ناگهانی تغییرات، حضور و ارتباط نزدیک مدیران ارشد با مدیران سطوح پایین‌تر سازمان و مطمئن نمودن آن‌ها از امنیت شغلی ایشان در آینده گامی است که شاید بتواند مدیران ما را در عرصه آینده‌سازی توانمندتر سازد. مشارکت افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری با استفاده از راهکارهایی نظیر کمیته‌ها، گروه‌های بهبود کیفیت و استقرار نظام پیشنهادها نیز می‌تواند کارساز باشد. در پایان نیز با توجه به رابطه معنی‌دار میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندسازی مدیران پیشنهاد می‌شود تا در گزینش و انتصاب مدیران توجه بیشتری به ویژگی‌های شخصیتی افراد معطوف شود و در راستای همخوانی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان تلاش شود.

تشکر و قدردانی

در پایان از کلیه مسؤولین مربوط و افرادی که همکاری لازم را در راستای انجام این پژوهش بر عهده داشتند، تشکر و قدردانی می‌شود.

References

1. Ergeneli A, Saglam G, Metin S. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. Journal of Business Research 2007; 60(1): 41-9.
2. Hardy C, Leiba-O'Sullivan S. The power behind empowerment: Implications for research and practice. Human Relations 1998; 51(4): 451-83.
3. Ahmadi SA, Alavi A, Safdarian A. Comparison of the existing status of organizational culture in Isfahan University of Medical Sciences with desired conditions. Health Inf Manage 2010; 7(3): 349-58. [In Persian].
4. Shirazi A. Management and organizational basics. Mashhad, Iran: Astane Ghods Press; 2010. [In Persian].
5. Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. Organizational behavior and management. 7th ed. Philadelphia, PA: McGraw-Hill; 2004.
6. Daft RL, Noe RA. Organizational behavior. New York, NY: Harcourt College Publishers; 2001.
7. Majidi A, Ghahremani A, Mahmoodabadi A. Investigation of the relationship between empowerment and job security of employee. Journal of Management Studies Disciplinary 2008; 3(4): 437-51. [In Persian].
8. Weiss JW. Organizational behavior and change: managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics. Boston, MA: South-Western College Pub; 2001.
9. Vaezi R, Sabzikaran E. Relationship between organizational structure and personnel empowerment in NIOPDC-Tehran area. Transformation Managemet Journal 2010; 2(3): 153-78. [In Persian].

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

10. Khanalizadeh R, Kordnaiej A, Fani AA, Moshabaki A. Study of the relationship between organizational learning and empowerment. Transformation Managemet Journal 2010; 2(3): 20-45. [In Persian].
11. Abdellahi B. Employee empowerment. Tehran, Iran: Virayesh Publication; 2007. [In Persian].
12. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. The Academy of Management Review 1990; 15(4): 666-81.
13. Adler NJ. International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. New York, NY: South-Western College Pub; 1997.
14. Robbins SP. Organizational behaviour. 6th ed. New Jersey, NJ: Prentice Hall, 1999.
15. Ahmadi A, Mobaraki H, Daraei M, Salamzadeh Y. Analyzing the relationship between organizational culture and personnel's creativity in the ministry of health and medical education. J Shahrekord Univ Med Sci 2011; 13(4): 28-34. [In Persian].
16. Zamini S, Hosseini Nasab D, Zamini S, Zarei P. The relationship between organizational culture and job satisfaction and job burnout among the employees in Tabriz University. Iran Occup Health 2011; 8(1): 30-40. [In Persian].
17. Tourani S, Yazdi Feizabadi V, Gohari MR. A study on empowerment atmosphere in relation with empowerment perception on Kerman teaching hospital's personals. J Health Adm 2008; 11(31): 17-26. [In Persian].
18. Bishop J, Schol R. Becoming a spiritual leader. Washington, DC: Lewis Center for Church Leadership; 2006.
19. Tavanaei Shahroodi E, Mahram B. Study the amount of teacher's capabilities and its relation with organizational culture dimensions at elementary school. New Educational Approaches 2010; 5(2): 23-40.
20. Nasiri F, Ghanbari S, Niknami M, Akhoundi M. A study of the relationship between organizational culture and the ability perception of the high school principals in hamedan. Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration 2012; 3(1):1-20. [In Persian].
21. Greasley K, Bryman A, Dainty A, Price A, Soetanto R, King N. Employee perceptions of empowerment. Employee Relations 2005; 27(4): 354 -68.
22. Whettwn DA, Cameron KS. Deve looing management skills. New York, NY: Prentice Hall; 1998.
23. Hoseini SH, Yarmohammadian MH, Ajami S. The relationship between organizational culture and Staff organizational maturity in the hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. Knowledge and Research in Education 2009; 23(21): 101-16. [In Persian].

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]

The Relationship of Organizational Culture and Staff Empowerment

Ali Shaemi-Barzaki[1], Fatemeh Hatampoor-Azarkhavarani[2], Reza Radmehr[3]

Original Article

Abstract

Background: Studying organizational culture acts as a tool for gathering information; this enables managers to compare work groups to prioritize problems and identify staff understandings and expectations to improve the gap between current and optimal situations. The aim of this research was to survey relationship of organizational culture and empowerment in staff of headquarters of Isfahan University of Medical Sciences, Iran.

Methods: In the descriptive survey, library sesources such as books and scientific journals were used for literature review to achieve the information. A researcher-made questionnaire was used to collect the data. Formal validity of questionnaire was confirmed by the number of professors and experts, and its reliability by using Cronbach's alpha coefficient was calculated to be 0.81 and 0.90 for empowerment and organizational culture, respectively. The study population included 271 of headquarters staff of Isfahan University of Medical Sciences. The questionnaire was distributed among 74 people; using simple random sampling. The data were analysed using SPSS software.

Findings: The trust between partners and independence of the organization leadership had the highest correlation. Also, there was a significant relationship between organizational culture and staff empowerment with the correlation of +0.483. In other words, by improving the organizational culture, job empowerment increased by a coefficient of 0.483.

Conclusion: Findings showed that if the organizational culture is to promote employee empowerment, the staff is more motivated and eager to do the job; and using the employee's ability can cause more creativity and initiative.

Key words: Organizational Culture, Empowerment, University of Medical Sciences

Citation: Shaemi-Barzaki A, Hatampoor-Azarkhavarani F, Radmehr R. **The Relationship of Organizational Culture and Staff Empowerment.** J Health Syst Res 2013; 9(6): 630-9.

Received date: 26/11/2012 Accept date: 22/04/2013

1- Assistant Professor, Department of Management, School of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2- Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran (Corresponding Author) Email: f.hatampoor65@gmail
3- Department of Management, School of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

[Downloaded from hsr.mui.ac.ir on 2026-10-13]