



The Role of Organizational Culture in Employee Empowerment in the Management of Branches of Bank Sepah in Tehran's Fourth Region

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini ^{1✉} Nahid Asadi ²

1.*Corresponding author, PhD, Department of business Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: Mkamel.hosseini@gmail.com

2. PhD, Department of public Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: nahidasadi7@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received
2025/04/12
Received in
revised form
2025/05/20
Accepted
2025/07/20
Published online
2025/09/19

Keywords:

*Organizational
Culture, Employee
Empowerment,
Sepah Bank*

ABSTRACT

Objective: Employee empowerment plays a vital role in improving organizational performance, and organizational culture significantly influences this process. Given the importance of providing services to the armed forces, this study aims to examine the role of organizational culture in empowering the employees of Bank Sepah's Branch Management in Region Four of Tehran.

Methodology: This study is descriptive-survey and applied in nature. The statistical population consisted of 1,094 employees of Bank Sepah, from which a sample of 292 individuals was selected using the Krejcie and Morgan table. Data were collected using standardized questionnaires on "empowerment" and "organizational culture" developed by Spreitzer & Denison (2011). The validity of the questionnaires was confirmed through face and content validation by experts, and their reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients, all above 0.75. Data analysis was conducted using descriptive statistics (frequency, mean, standard deviation) and inferential statistics (Spearman correlation coefficient and multivariate analysis of variance – (MANOVA) with SPSS software.

Findings: The results indicated a positive and significant relationship between dimensions of organizational culture and employee empowerment in the Branch Management of Region Four of Bank Sepah in Tehran.

Originality: The study reveals that organizational culture has a positive and significant impact on employee empowerment in this bank and can be considered a key factor in enhancing organizational performance.

Cite this article: Hosseini, Seyyed Mohammad Kamel. nahid,asadi.(2025). The Role of Organizational Culture in Employee Empowerment in the Management of Branches of Bank Sepah in Tehran's Fourth Region. *Management of Defense Human Capital*, 18(5), 126–147.

DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2057492.1183



Publisher: AJA Imam Ali Military University



نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه

چهار تهران بانک سپه

سیدمحمدکامل حسینی^۱ | ناهید اسدی^۲

۱. نویسنده مسئول، دکترای تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه:

Mkamel.hosseini@gmail.com

۲. دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: nahidasadi7@gmail.com

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، بانک سپه

زمینه و هدف: توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارد و فرهنگ سازمانی بر این فرآیند تأثیرگذار است. با توجه به اهمیت ارائه خدمات به نیروهای مسلح، این پژوهش به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه می‌پردازد.

روش پژوهش: این مطالعه توصیفی-پیمایشی و کاربردی است. جامعه آماری شامل ۱۰۹۴ نفر از کارکنان بانک سپه بوده و نمونه ۲۹۲ نفری با استفاده از جدول گرجسی و مورگان انتخاب شده است. داده‌ها با پرسشنامه‌های استاندارد «توانمندسازی» و «فرهنگ سازمانی» دنیسون و اسپریتزر (۲۰۲۱) جمع‌آوری شدند. روایی پرسشنامه‌ها به روش صوری و محتوایی توسط خبرگان تأیید و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (با مقادیر بالای ۰.۷۵) مورد سنجش قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل واریانس چند متغیره (MANOVA) با نرم‌افزار SPSS انجام شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان این بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

استناد: حسینی، سید محمدکامل؛ اسدی، ناهید (۱۴۰۴). نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان در مدیریت



شعب منطقه چهار تهران بانک سپه. فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۴ (۱۵)، ۱۴۷-۱۲۶

DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2057492.1183

ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

بانک‌ها به‌عنوان نهادهای خدمات‌محور، بیش از هر چیز به سرمایه انسانی توانمند و متعهد نیاز دارند. توانمندسازی کارکنان نه‌تنها موجب افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات می‌شود، بلکه احساس تعلق، اعتماد به نفس، و رضایت شغلی را نیز تقویت می‌کند (Shahravi, 2022, Esmael Nesab, 2021). با این حال، فرآیند توانمندسازی بدون ایجاد بستری مناسب درون سازمان، تلاش‌ها برای بهبود عملکرد در این زمینه را ناکارآمد می‌کند؛ این بستر همان فرهنگ سازمانی است (Iacob, 2022; Chalmers et al., 2025). مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی با ایجاد فضای حمایتی و همسو، فرآیند توانمندسازی را تسهیل می‌کند و در مقابل، تعارض میان فرهنگ موجود و سیاست‌های توانمندسازی می‌تواند مانع تحقق اهداف شود (Nguyen, Mohamed & 2020, Abun et al., 2023).

مطابق با تعریف آی کوب (۲۰۲۲)، فرهنگ سازمانی مانند سیستمی از ارزش‌های مشترک و راهبردهای غیررسمی است که عملکرد روزانه کارکنان را هدایت می‌کند. همچنین، کالمرس و همکاران (۲۰۲۵) معتقدند این فرهنگ شامل باورها، انتظارات و نگرش‌های مشترک میان اعضای سازمان است که بنیان رفتار سازمانی را شکل می‌دهند. تحقیقات نشان داده‌اند که وجود فرهنگ مشارکت‌محور، یادگیرنده و حمایت‌گر، می‌تواند انگیزه و توانمندی کارکنان را به شکل چشمگیری افزایش دهد (Mohamed & 2020, Nguyen, 2023, Abun et al., 2020). برعکس، تعارض میان فرهنگ سازمانی و رویکردهای توانمندسازی، ممکن است منجر به مقاومت کارکنان، کاهش کارایی و حتی ترک خدمت شود (جباری و زارعی، ۱۴۰۰).

اگرچه توانمندسازی کارکنان یکی از رویکردهای کلیدی در ارتقای بهره‌وری و کیفیت خدمات بانکی محسوب می‌شود، اما تحقق آن در گرو وجود فرهنگ سازمانی همسو و حمایتگر است. در بانک سپه، به‌عنوان قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین بانک ایرانی، ساختارهای تاریخی و ارزش‌های دیرینه فرهنگی نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان دارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی همچون انسجام سازمانی، تعهد به مأموریت، قابلیت سازگاری و اعتماد متقابل، ظرفیت بالایی برای تقویت توانمندسازی در این بانک دارند. با این حال، در عمل چالش‌هایی جدی در این زمینه وجود دارد؛ از جمله غلبه فرهنگ سلسله‌مراتبی، تمرکز بیش از حد بر کنترل رسمی، ضعف در ایجاد فضای اعتماد متقابل،

و محدودیت در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها. چنین موانع فرهنگی می‌تواند به کاهش انگیزه، بی‌اعتمادی نسبت به برنامه‌های توانمندسازی و حتی مقاومت سازمانی در برابر تغییر منجر شود.

این وضعیت در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه که از گستردگی و تنوع بالایی برخوردار است، با شدت بیشتری نمایان می‌شود. تغییرات ساختاری اخیر، ادغام‌ها و ورود به عرصه بانکداری دیجیتال، گرچه فرصتی برای تحول فراهم کرده‌اند، اما هم‌زمان به ایجاد شکاف‌های فرهنگی نیز منجر شده‌اند. وجود این شکاف‌ها می‌تواند همبستگی درونی کارکنان را کاهش داده و اجرای سیاست‌های توانمندسازی را با مانع مواجه سازد. پیامدهای چنین وضعیتی نه تنها کاهش کارایی و خلاقیت کارکنان است، بلکه ممکن است به افزایش تمایل به ترک خدمت و کاهش توان رقابتی بانک نیز بینجامد. بنابراین، شناسایی و تحلیل دقیق ابعاد فرهنگ سازمانی و تأثیر آنها بر توانمندسازی کارکنان در این مدیریت، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای رفع موانع فرهنگی، طراحی سیاست‌های اثربخش، و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای بانک سپه محسوب می‌شود. علاوه بر این، اجرای این پژوهش، در ارزیابی و بازطراحی سیاست‌های توانمندسازی در بانک سپه متناسب با فرهنگ سازمانی موجود در مدیریت شعب منطقه چهار، شناسایی موانع فرهنگی پنهان که باعث مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های توانمندسازی می‌شوند، کمک به مدیران برای ایجاد فرهنگ مشارکت‌محور و یادگیرنده و ارائه راهکارهای عملی برای کاهش شکاف‌های فرهنگی و غیره بسیار راهگشا خواهد بود.

در نهایت، با توجه به شکاف تحقیقاتی در این زمینه، این پژوهش در پی پاسخ به این سوال است که: آیا فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تأثیرگذار است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این پژوهش دو متغیر کلیدی بررسی می‌شود: فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان. فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیرساخت نامرئی سازمان، شامل ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترکی است که اعضای سازمان بر اساس آن عمل می‌کنند و این مجموعه بر نحوه تصمیم‌گیری، تعاملات و عملکرد کلی سازمان اثرگذار است (Schein, 2017).

توانمندسازی کارکنان نیز فرآیندی است که طی آن به افراد فرصت و اختیار بیشتری برای تصمیم‌گیری، ابتکار عمل و مشارکت داده می‌شود تا احساس شایستگی، خودمختاری، اثرگذاری و معنی‌داری بیشتری در کار خود داشته باشند (Spreitzer, 2021). بررسی رابطه این دو متغیر اهمیت دارد، زیرا فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده یا مانع در مسیر توانمندسازی کارکنان عمل کند و در نهایت بر بهره‌وری، نوآوری و عملکرد سازمان تأثیر مستقیم بگذارد.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای سازمان است که به صورت آموخته‌های تاریخی شکل گرفته و استحکام ساختاری و تکامل سازمان را نشان می‌دهد. (Schein, 2017) فرهنگ سازمانی قوی، فرهنگی است که اعضا اهداف سازمان را درک کرده و در جهت آن تلاش می‌کنند. (Deal & Kennedy, 2020) این فرهنگ از طریق سبک رهبری، زبان، الگوهای رفتاری و نمادهای ملموس (لباس، مراسم، زبان) مشخص می‌شود. (Chelangat, 2022)

فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در ایجاد محیطی دارد که عملکرد بهبود یافته و اعضا به باورهای سازمانی متعهد باشند. پذیرش فرهنگ سازمانی، باعث بهبود همکاری و رشد سازمان می‌شود. (Forum & Kawan, 2021) هرچند تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی وجود دارد اما همگی بر پیچیدگی مدیریت و اندازه‌گیری آن تأکید دارند (Denison, 2021) فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و رفتارهای مشترک در یک سازمان گفته می‌شود که رفتار و عملکرد اعضا را شکل می‌دهد و بر انسجام و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. (Alvesson, 2020) در مطالعات معاصر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در سازگاری و نوآوری سازمانی شناخته می‌شود. (Martins & Terblanche, 2021)

بر اساس مدل بازنگری شده دنیسون و همکاران (۲۰۲۱)، فرهنگ سازمانی از چهار بُعد اصلی تشکیل شده است. نخست، رسالت که بیانگر چرایی وجود سازمان بوده و شامل جهت‌گیری استراتژیک، اهداف مشخص و چشم‌انداز آینده است. دوم، سازگاری که بر انسجام درونی، ارزش‌های مشترک و هماهنگی میان اجزای سازمان تأکید دارد و موجب ایجاد ثبات و یکپارچگی می‌شود. سوم، درگیر بودن کارکنان که به میزان مشارکت، توانمندسازی و تیم‌گرایی در سازمان اشاره دارد و بیانگر نقش فعال کارکنان در تحقق

اهداف سازمانی است. چهارم، انطباق‌پذیری که توانایی سازمان در یادگیری، نوآوری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی را نشان می‌دهد. این ابعاد در تعامل با یکدیگر، چارچوبی جامع برای شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی فراهم می‌سازند.

توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان فرآیندی است که به افراد در سازمان اجازه می‌دهد تا کنترل بیشتری بر تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های کاری خود داشته باشند و به شکلی فعال‌تر در تحقق اهداف سازمان مشارکت کنند. (Spreitzer, 2021) این مفهوم فراتر از واگذاری مسئولیت ساده است و شامل افزایش احساس خودکارآمدی، خودمختاری و تاثیرگذاری در محیط کار می‌باشد. (Kanter, 2019)

در تعاریف معاصر، توانمندسازی به عنوان یک سازوکار روانی مطرح می‌شود که از چهار بعد اصلی تشکیل شده است: معنی‌دار بودن کار، صلاحیت، خودمختاری و تاثیرگذاری. (Spreitzer, 2021) این ابعاد کمک می‌کنند تا کارکنان احساس کنند کارشان ارزشمند است، توانایی انجام آن را دارند، اختیار تصمیم‌گیری دارند و می‌توانند نتایج کاری را تحت تأثیر قرار دهند.

توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبتی بر انگیزش درونی آنها دارد که این امر بهبود عملکرد، خلاقیت و رضایت شغلی را به دنبال دارد. (Seibert, Wang & Courtright, 2019). کارکنانی که توانمندسازی را تجربه می‌کنند، نسبت به سازمان تعهد بیشتری نشان می‌دهند و تمایل بیشتری به مشارکت فعال در فرآیندهای بهبود سازمان دارند (Shahravi, 2022).

تحقیقات نشان داده‌اند که توانمندسازی می‌تواند به کاهش استرس شغلی و بهبود سلامت روانی کارکنان نیز منجر شود، چرا که افراد احساس می‌کنند کنترل و اختیار بیشتری بر شرایط کاری خود دارند (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2020). این موضوع به نوبه خود، باعث افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک خدمت در سازمان‌ها می‌شود. در نهایت، توانمندسازی کارکنان نه تنها به رشد فردی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مشارکتی و پویا نیز یاری می‌رساند که از عوامل کلیدی موفقیت و نوآوری در سازمان‌های امروز است (Tripathi et al., 2021).

به بیان دیگر، در سازمان‌هایی که فرهنگ حاکم به گونه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند نظر و تصمیماتشان مورد احترام و پذیرش قرار می‌گیرد، فرآیند توانمندسازی به

شکل مؤثرتری اجرا می‌شود. توانمندسازی کارکنان فرآیندی است که به افراد اجازه می‌دهد احساس کنترل و مسئولیت بیشتری در انجام وظایف خود داشته باشند و به رشد فردی و سازمانی کمک کند.

چهار مولفه اصلی توانمندسازی عبارتند از:

۱. شایستگی (خوداثربخشی): باور به توانایی انجام موفقیت‌آمیز کارها و داشتن مهارت لازم برای مواجهه با چالش‌ها.

۲. موثر بودن (تأثیرگذاری): اعتقاد به اینکه اقدامات فرد می‌تواند نتایج و فرآیندهای سازمان را به شکل مؤثر تغییر دهد.

۳. معنی‌داری: احساس ارزشمند و هدفمند بودن کار، به گونه‌ای که فرد درک کند فعالیت‌هایش اهمیت و تأثیر واقعی دارند.

۴. اعتماد: اطمینان از حمایت و انصاف در محیط کار، که باعث می‌شود فرد احساس امنیت و اعتماد به سازمان و همکاران خود داشته باشد.

این چهار مولفه نقش کلیدی در افزایش انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند و بستر رشد سازمانی را فراهم می‌آورند. (Saidipour & Mohammadipour, 2019)

تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان

فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیرساخت روانی و اجتماعی سازمان، نقشی حیاتی در شکل‌دهی رفتارها و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. این ساختار نامرئی اما قدرتمند، بر نحوه تعامل اعضا با یکدیگر و با محیط کاری اثرگذار است و می‌تواند انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به طور قابل توجهی افزایش دهد. مطالعات جدید نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل و ارتباطات باز، به رشد بهره‌وری و کیفیت عملکرد منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی قوی و مثبت باعث تقویت هویت سازمانی کارکنان شده و آنان را در مسیر اهداف سازمانی همسو می‌سازد. (Garvin, Edmondson & Gino, 2018)

علاوه بر این، فرهنگ‌هایی که بر یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری تأکید دارند، عملکرد فردی و تیمی را ارتقاء داده و توانمندسازی کارکنان را تسهیل می‌کنند (Martins & Terblanche, 2021). فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، که قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را دارد، موجب افزایش انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری نیروی انسانی می‌شود

و در نتیجه، عملکرد سازمان را در شرایط پیچیده و پویا بهبود می‌بخشد (Klammer & Huenefeld, 2022).

همچنین فرهنگ سازمانی نقش مهمی در کاهش استرس کاری و افزایش رضایت شغلی دارد که این عوامل به نوبه خود، موجب کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان می‌شود. (Forum & Kawan, 2021). بنابراین، توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، یکی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان به شمار می‌رود. در نهایت، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل پیونددهنده اهداف استراتژیک و رفتارهای روزمره کارکنان، زمینه‌ساز توسعه مهارت‌ها و انگیزش آن‌ها است و نقش محوری در تحقق موفقیت‌های سازمانی ایفا می‌کند. (Denison, 2020).

فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک اعضای سازمان، تأثیر قابل توجهی بر فرآیند توانمندسازی کارکنان دارد. فرهنگ‌های سازمانی که بر اعتماد، مشارکت، یادگیری مستمر و حمایت از نوآوری تأکید دارند، زمینه را برای افزایش خودمختاری، شایستگی، معنی‌داری و تأثیرگذاری کارکنان فراهم می‌کنند. این عوامل، چهار مولفه اصلی توانمندسازی هستند که سبب ارتقاء انگیزه، رضایت شغلی و عملکرد فردی و جمعی می‌شوند (پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۲).

پیشینه تجربی پژوهش

پورغفاری و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای در بانک کشاورزی ایران اثبات کردند که فرهنگ سازمانی دارای ابعاد اخلاقی، تخصصی و مشتری‌مداری، با افزایش حس مسئولیت‌پذیری و استقلال در کارکنان، توانمندسازی آنان را بهبود می‌بخشد. این توانمندسازی در نهایت موجب افزایش مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و بهبود کارایی سازمان شده است.

رحمانی و کریمی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مشارکتی و یادگیرنده که بر اعتماد متقابل و حمایت تأکید دارد، باعث افزایش احساس شایستگی و تأثیرگذاری در کارکنان شده است که این موضوع منجر به افزایش تعهد و رضایت شغلی می‌گردد.

ژانگ و بارتول (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای رابطه بین فرهنگ رهبری توانمندکننده و توانمندسازی روانی کارکنان را بررسی کرده و نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی توانمندکننده باعث افزایش خلاقیت و انگیزه کارکنان می‌شود. در این پژوهش مشخص

شد که فرهنگ رهبری توانمندکننده با تقویت مؤلفه‌های توانمندسازی روانی مانند احساس شایستگی، خودمختاری و معناداری کار، باعث ارتقاء خلاقیت سازمانی و افزایش انگیزش درونی کارکنان می‌شود. این امر بیانگر نقش حیاتی سبک‌های رهبری مبتنی بر توانمندسازی در ارتقاء ظرفیت نوآوری سازمان است.

نژین (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای که تاثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی و یادگیرنده را بر توانمندسازی و تعهد سازمانی در بانک‌های ویتنام بررسی کرده است. نتایج این مطالعه در بانک‌های ویتنام نشان داد که فرهنگ سازمانی مشارکتی و یادگیرنده، از طریق افزایش تعاملات سازنده، یادگیری سازمانی و تبادل دانش، منجر به ارتقاء سطح توانمندسازی ادراکی کارکنان و تقویت تعهد سازمانی عاطفی آنان می‌شود.

لی و کارپنتر (۲۰۲۱) این مقاله به بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانی و مشارکت کارکنان در بخش فناوری اطلاعات پرداخته است. یافته‌ها حاکی از آن است که در بخش فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی حمایتی و تسهیل‌گر با ارتقاء احساس خودکارآمدی و اثرگذاری کارکنان، سطح مشارکت شغلی و درگیرشدگی کاری آنان را به طور معناداری افزایش می‌دهد.

کومار و پانساری (۲۰۲۲) تحقیق درباره تاثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر توانمندسازی روانی و رضایت شغلی در کارکنان حوزه سلامت این تحقیق در حوزه سلامت نشان داد که فرهنگ سازمانی حمایتی از طریق ایجاد محیطی امن و اعتمادمحور، توانمندسازی روانی کارکنان را بهبود بخشیده و در نتیجه، رضایت شغلی و تعهد مستمر آنان را تقویت می‌کند.

مطالعه‌ی سعید و طریق (۲۰۲۳) نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مثبت با ایجاد اعتماد و ارتباطات باز، توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهد. مطالعه ایشان بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی مثبت با ایجاد فضای اعتماد متقابل، ارتباطات شفاف و باز، و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی، موجب افزایش سطوح توانمندسازی و تقویت انسجام تیمی می‌شود. همچنین، فرهنگ‌های سازمانی کنترل‌محور و اقتدارگرا، که بر دستورالعمل‌ها و سلسله مراتب سختگیرانه تاکید دارند، معمولاً موجب کاهش احساس خودمختاری و کاهش انگیزه کارکنان می‌شوند که این امر مانع اصلی در مسیر توانمندسازی به شمار می‌رود.

کاظمی و صادقی (۱۴۰۲) در پژوهش خود براین باورند که وجود فرهنگ سازمانی که یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود مستمر را تشویق می‌کند، توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کند و باعث می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتری مهارت‌های خود را توسعه داده و در تحقق اهداف سازمان نقش فعال‌تری ایفا کنند.

پورغفاری و همکاران (۱۴۰۲) و رحمانی و کریمی (۱۴۰۱) در پژوهش خود معتقدند که فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌کننده، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای توانمندسازی مؤثر کارکنان است. چنین فرهنگی باعث افزایش اعتماد، خودکارآمدی و مشارکت کارکنان می‌شود و زمینه‌ساز ارتقای عملکرد و پایداری سازمان خواهد بود.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر ترکیب دو چارچوب معتبر و به‌روز است که در پژوهش‌های اخیر نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند. ابعاد فرهنگ سازمانی از مدل بازنگری‌شده دنیسون و همکاران^۱ (۲۰۲۱) اقتباس شده است که چهار مؤلفه اصلی آن عبارت‌اند از:

- رسالت^۲
- سازگاری^۳
- درگیر شدن کارکنان^۴
- انطباق‌پذیری^۵

توانمندسازی روان‌شناختی نیز بر اساس مدل بازنگری‌شده اسپریتزر^۶ (۲۰۲۱) در نظر گرفته شده است که دارای چهار بعد کلیدی زیر است:

- شایستگی^۷
- مؤثر بودن یا تأثیرگذاری^۸

¹ Denison et al

² Mission

³ Consistency

⁴ Involvement

⁵ Adaptability

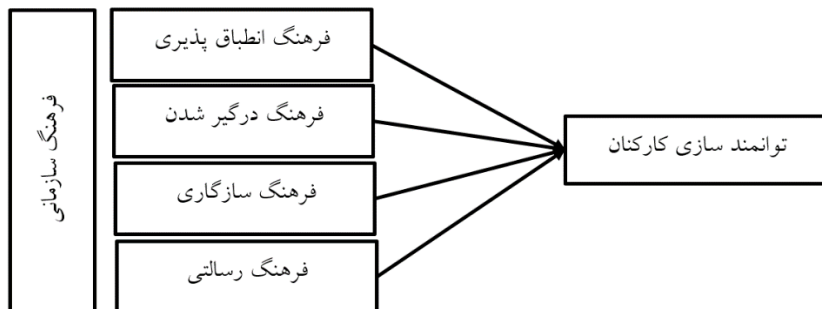
⁶ Spreitzer

⁷ Competence

⁸ Impact

- معنی دار بودن^۱
- اعتماد^۲

این دو مدل در پژوهش‌های اخیر، از جمله مطالعات تریپاسی و همکاران^۳ (۲۰۲۱) و لی و کارپنتر^۴ (۲۰۲۲) همچنان مورد تأکید قرار گرفته‌اند و ترکیب آن‌ها می‌تواند شناخت دقیق‌تری از رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان ارائه دهد.



نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش

برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون ۲۰۲۱ و توانمندسازی اسپریتزر ۲۰۲۱

هدف اصلی:

بررسی نقش فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.

اهداف فرعی:

۱. بررسی نقش بُعد "درگیر شدن در کار" در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.
۲. بررسی نقش بُعد "رسالت سازمان" در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.
۳. بررسی نقش بُعد "سازگاری" در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.

¹ Meaning

² Trust

³ Tripathi et al

⁴ Lee & Carpenter

۴. بررسی نقش بُعد "انطباق پذیری" در توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیات فرعی:

۱. درگیر شدن در کار بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۲. رسالت سازمان بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. سازگاری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۴. انطباق پذیری بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش، در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به تمرکز بر بررسی رابطه بین متغیرها، روش تحقیق از نوع همبستگی است. در این نوع تحقیقات، پژوهشگر متغیرها را دستکاری نمی‌کند، بلکه به مطالعه وضعیت موجود و روابط میان متغیرها می‌پردازد.

جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰۹۴ نفر از کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه، از جدول مورگان استفاده شده و بر این اساس، ۲۹۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد استفاده شده که شامل دو بخش است. بخش اول: پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی بر اساس مدل بازنگری شده اسپریتزر (۲۰۲۱)، شامل ۱۲ سؤال در چهار بعد شایستگی، معنی‌داری، اثربخشی و اعتماد.

بخش دوم: پرسشنامه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدل بازنگری شده دنیسون و همکاران (۲۰۲۱) و نسخه بومی شده‌ی وتن و کامرون (۲۰۱۱)، شامل ۱۹ سؤال در چهار بعد درگیر شدن، رسالت، سازگاری و انطباق پذیری. مجموع پرسش‌ها ۳۱ آیت‌م است که بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شده‌اند.

جدول (۱) شماره سوالات و ابعاد

شماره سوال	مؤلفه
۳-۲-۱	شایستگی
۶-۵-۴	موثر بودن
۹-۸-۷	معنی دار بودن
۱۲-۱۱-۱۰	اعتماد
۱۵-۱۴-۱۳	فرهنگ درگیر شدن
۱۸-۱۷-۱۶	فرهنگ سازگاری
۲۵-۲۴-۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹	فرهنگ انطباق پذیری
۳۱-۳۰-۲۹-۲۸-۲۷-۲۶	فرهنگ رسالتی

برای سنجش روایی ابزار تحقیق، از روایی صوری و روایی محتوایی استفاده شده است. در این راستا، پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید راهنما، مشاور و چند نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت رسیده‌اند تا اطمینان حاصل شود که سؤالات، ابعاد مورد نظر متغیرها را به درستی پوشش می‌دهند. همچنین، ساختار پرسشنامه‌ها بر اساس ابزارهای استاندارد مدل بازنگری شده اسپریتزر (۲۰۲۱) مدل بازنگری شده دنیسون و همکاران (۲۰۲۱) و مورد تأیید علمی طراحی شده‌اند که خود نشان‌دهنده روایی سازه قابل قبول ابزارهاست. برای بررسی پایایی ابزار، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد به شرح جدول ۲ محاسبه شده است. مقادیر بالاتر از ۰,۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری هستند، بنابراین ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش از اعتبار کافی برخوردارند.

جدول (۲) پایایی ابعاد بر اساس آلفای کرونباخ

نتایج آلفای کرونباخ	مؤلفه
۰/۷۵۳	شایستگی
۰/۷۶۵	موثر بودن
۰/۷۸۸	معنی دار بودن
۰/۸۷۷	اعتماد

نتایج آلفای کرونباخ	مولفه
۰/۷۷۷	فرهنگ درگیر شدن
۰/۸۱۸	فرهنگ سازگاری
۰/۸۷۶	فرهنگ انطباق پذیری
۰/۸۵۰	فرهنگ رسالتی

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از شاخص هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف متغیرها استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی، با هدف بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی اسپیرمن و همچنین برای بررسی تفاوت های میانگین در بین گروه ها، از تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شده است. کلیه تحلیل ها با بهره گیری از نرم افزار SPSS انجام گرفته است.

تحلیل یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل میانگین و انحراف معیار ابعاد توانمندسازی و فرهنگ سازمانی مطابق جدول (۳) صورت پذیرفته است.

جدول شماره (۳) میانگین و انحراف معیار ابعاد توانمندسازی و فرهنگ سازمانی

متغیرها	شاخص ها	سوالات پرسشنامه	میانگین	انحراف معیار
شایستگی		۱-بر مهارتهایی که برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز می باشد، تسلط دارم	۳/۹۶	۰/۶۵۰
		۲-نسبت به توانایی خود برای انجام کار مطمئن هستم	۴/۱۷	۰/۶۱۸
توانمندسازی	موثر بودن	۳-می توانم در مورد چگونگی انجام وظایف شغلی خود تصمیم بگیرم	۳/۶۴	۰/۷۴۶
		۴-نسبت به آنچه در واحد کاری ام اتفاق می افتد، کنترل زیادی دارم	۳/۳۲	۰/۸۲۳
		۵-تاثیر من بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می افتد زیاد است	۳/۴۴	۰/۸۰۰
معنی داری		۶-نظر من در تصمیم گیری واحد کاری ام مورد توجه قرار می گیرد	۳/۳۵	۰/۷۷۵
		۷-کاری که انجام می دهم برای من معنادار است	۳/۸۳	۰/۶۸۵
اعتماد		۸-کاری که انجام می دهم برای من بسیار مهم است	۳/۹۲	۰/۷۸۳
		۹-وظایف شغلی ام برای من شخصا معنی دار است	۳/۷۵	۰/۸۴۲
		۱۰-اطمینان دارم که همکارانم با من کاملا صادق هستند	۳/۳۱	۰/۸۴۶
		۱۱-اطمینان دارم که همکارانم اطلاعات مهم را با من درمیان می گذارند.	۳/۱۰	۰/۸۱۳
		۱۲-اعتقاد دارم که همکارانم به موفقیت و کامیابی من توجه دارند	۳/۲۳	۰/۸۳۹
		۱۳-از مشارکت در اطلاعات سازمانی استقبال می شود	۳/۲۹	۰/۸۱۵

متغیرها	شاخص‌ها	سوالات پرسشنامه	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن	۱۴- وسایل و ابزارهای مناسب جهت مشارکت در اطلاعات سازمان وجود دارد	۳/۲۰	۰/۸۲۸
		۱۵- وجود سیستم پاداش، موجب فرهنگ درگیر شدن می شود	۳/۵۳	۰/۹۲۷
	سازگاری	۱۶- سازمان بین من و همکارانم تبعیض قائل نمی شود	۳/۱۱	۰/۸۹۵
		۱۷- صداقت به عنوان یک اصل در سازمان رعایت می شود	۳/۲۹	۰/۹۱۵
		۱۸- سیستم پرداخت بر مبنای عدالت است	۲/۸۶	۰/۷۴۵
	انطباق پذیری	۱۹- مدیر در انجام وظایف تفویض اختیار می کند	۳/۲۵	۰/۶۹۰
		۲۰- مدیر در انجام وظایف مرا راهنمایی می کند	۳/۴۹	۰/۷۴۶
		۲۱- مدیر ایجاد تغییر به منظور بهبود را به حفظ وضع موجود ترجیح می دهد	۳/۵۱	۰/۹۱۶
	رسالتی	۲۲- مدیر به من اجازه اظهار نظر می دهد	۳/۲۷	۱/۰۲
		۲۳- فضای مناسب جهت انجام کارها به صورت گروهی وجود دارد	۳/۱۵	۰/۹۴۳
۲۴- از انجام کارها به صورت گروهی استقبال می شود		۳/۱۱	۰/۸۹۵	
۲۵- اهداف سازمان به صورت گروهی اتخاذ می شود		۳/۱۲	۰/۸۴۹	

جدول (۴) مقایسه میانگین نمره با میانگین فرضی

مؤلفه های مدل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
فرهنگ درگیر شدن	۳/۳۴	۰/۶۸۸	۰/۰۷۱	۴/۸۱
فرهنگ سازگاری	۳/۰۸	۰/۶۹۱	۰/۰۷۱	۱/۲۴
فرهنگ انطباق پذیری	۳/۳۸	۰/۶۲۹	۰/۰۶۵	۵/۱۱۰
فرهنگ رسالتی	۳/۱۳	۰/۸۰۳	۰/۰۸۳	۱/۵۹
توانمندسازی	۳/۳۷	۰/۶۰۷	۰/۰۶۳	۶/۰۳

براساس نتایج جدول (۴) t مشاهده شده در خصوص مولفه های فرهنگ سازمانی سطح خطای همه مولفه ها از ۰.۵٪ بزرگتر می باشد. بنابراین شاخص های فوق بیش از سطح متوسط بوده است

آزمون فرضیه ها

فرضیه فرعی اول تحقیق

درگیر شدن در کار بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۵) ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه اول تحقیق

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
----------------	--------------	---------------	--------------

درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۰/۰۲۸	۰/۴۳۳
------------------	-------------	-------	-------

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی درگیر شدن در کار بر توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی اول تحقیق مورد تایید قرار می گیرد. فرضیه فرعی دوم تحقیق

رسالت سازمان بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۶) ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه دوم تحقیق

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
فرهنگ رسالتی	توانمندسازی	۰/۰۰۰	۰/۴۶۰

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رسالت سازمان بر توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی دوم تحقیق نیز مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه فرعی سوم تحقیق

سازگاری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۷) ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه سوم تحقیق

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
فرهنگ سازگاری	توانمندسازی	۰/۰۰۰	۰/۵۰۶

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی سازگاری بر توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی سوم تحقیق نیز مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه فرعی چهارم تحقیق

انطباق‌پذیری بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۸) ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه چهارم تحقیق

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
فرهنگ انطباق پذیری	توانمندسازی	۰/۰۳۴	۰/۵۰۶

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی انطباق پذیری بر توانمندسازی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی چهارم تحقیق نیز مورد تایید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه ارتباط چهار بعد فرهنگ سازمانی و با توانمند سازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است فرضیه ی اصلی نیز که بیان کننده وجود ارتباط بین فرهنگ سازمانی و توانمند سازی کارکنان می باشد مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول (۸) آزمون مقایسه عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی کارکنان بر حسب عوامل جمعیت شناختی

عوامل جمعیت شناختی	لامبدای ویلکز	F	P	ETA	POWER
سابقه خدمت	۰/۷۲۴	۰/۸۹۲	۰/۶۱۳	۰/۰۷۸	۰/۶۴۶
جنسیت	۰/۹۵۱	۰/۵۳۸	۰/۷۷۷	۰/۰۴۹	۰/۲۰۲
تحصیلات	۰/۷۰۲	۰/۹۸۵	۰/۴۸۷	۰/۰۸۵	۰/۷۰۳

بر اساس نتایج جدول (۸) F مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ معنی دار نبوده است. بنابراین بین عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی بر حسب جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان تفاوت معنی دار وجود ندارد.

جدول (۹) آزمون مقایسه مولفه های توانمند سازی کارکنان بر حسب عوامل جمعیت شناختی

POWER	ETA	P	F	لامبدای ویلکز	عوامل جمعیت شناختی
۰/۳۵۷	۰/۰۴۲	۰/۷۷۹	۰/۷۱۳	۰/۸۴۴	سابقه خدمت
۰/۲۷۵	۰/۰۵۳	۰/۴۶۰	۰/۹۱۷	۰/۹۴۷	جنسیت
۰/۵۹۸	۰/۰۶۹	۰/۲۸۸	۱/۱۷	۰/۷۵۸	تحصیلات

براساس نتایج جدول (۹) F مشاهده شده در سطح $p \leq 0.05$ معنی دار نبوده. بنابراین بین عوامل توانمندسازی کارکنان برحسب جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان تفاوت معنی دار وجود ندارد.

جدول (۱۰) خلاصه تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) مقایسه مولفه های توانمند سازی

کارکنان برحسب عوامل جمعیت شناختی

POWER	ETA	P	F	مولفه ها	عوامل جمعیت شناختی
۰/۰۸۵	۰/۰۱۰	۰/۹۵۱	۰/۱۷۳	شایستگی	سابقه خدمت
۰/۱۳۱	۰/۰۲۲	۰/۸۲۴	۰/۳۷۷	موثر بودن	
۰/۳۶۱	۰/۰۶۷	۰/۳۱۳	۱/۲۱	معنی دار بودن	
۰/۲۳۵	۰/۰۴۳	۰/۵۴۹	۰/۷۷۰	اعتماد	
۰/۲۹۱	۰/۰۲۹	۰/۱۵۸	۲/۰۴	شایستگی	جنسیت
۰/۳۵۱	۰/۰۳۶	۰/۱۱۵	۲/۵۵	موثر بودن	
۰/۲۷۷	۰/۰۲۷	۰/۱۷۱	۱/۹۱	معنی دار بودن	
۰/۰۸۶	۰/۰۰۵	۰/۵۷۳	۰/۳۲۱	اعتماد	
۰/۷۶۹	۰/۱۵۰	۰/۰۲۵	۲/۹۰	شایستگی	تحصیلات
۰/۲۷۸	۰/۰۵۱	۰/۴۵۶	۰/۹۲۳	موثر بودن	
۰/۱۷۲	۰/۰۳۱	۰/۷۰۸	۰/۵۳۹	معنی دار بودن	
۰/۱۹۴	۰/۰۳۵	۰/۶۴۹	۰/۶۲۱	اعتماد	

براساس نتایج جدول (۴-۳۰) F مشاهده شده در خصوص شایستگی برحسب سطح تحصیلات در سطح $p \leq 0.05$ معنی دار بوده. بنابراین بین توانمندسازی کارکنان در بعد شایستگی برحسب تحصیلات کارکنان تفاوت معنی دار وجود دارد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

فرهنگ سازمانی به عنوان زیربنای رفتار و نگرش کارکنان، یکی از عوامل اساسی در توانمندسازی منابع انسانی محسوب می شود. توانمندسازی کارکنان، اعم از ابعاد روان شناختی و رفتاری، زمانی به شکل مطلوب تحقق می یابد که فرهنگ حاکم بر سازمان

بستر مناسبی برای اعتماد، مشارکت، یادگیری و استقلال عمل فراهم سازد. پژوهش حاضر که در مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه انجام گرفت، نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی شامل درگیرشدن در کار، رسالت سازمان، سازگاری و انطباق‌پذیری تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارند. این یافته‌ها بیانگر آن است که ایجاد فرهنگی مشارکتی، شفاف و انعطاف‌پذیر می‌تواند ظرفیت کارکنان را در ایفای نقش‌های مؤثر سازمانی ارتقا دهد و در نهایت به بهبود عملکرد و پایداری سازمان بینجامد.

یافته‌های این تحقیق با نتایج دنیسون (۱۹۹۰)، کریمی و همکاران (۱۳۹۹) و اسدی و همکاران (۱۳۹۶) همسو است که فرهنگ سازمانی قوی و هم‌راستا با اهداف سازمان را عاملی کلیدی در ارتقای توانمندی و انگیزش کارکنان معرفی کرده‌اند. بعد «درگیرشدن در کار» در این پژوهش با نتایج اسپرینزر و همکاران (۲۰۱۲) و مهدوی و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد که مشارکت فعال کارکنان در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها را محرکی مهم برای توانمندسازی می‌دانند. بعد «رسالت سازمان» با یافته‌های کریمی و همکاران (۱۳۹۷) و رحمانی (۲۰۱۹) هم‌راستا است که شفاف‌سازی مأموریت سازمانی و هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی را تقویت‌کننده توانمندسازی معرفی کرده‌اند. بعد «سازگاری» با پژوهش‌های نجفی و همکاران (۱۳۹۵) و کاظمی (۲۰۱۸) همخوانی دارد که بر اهمیت عدالت، صداقت و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد تأکید کرده‌اند. همچنین بعد «انطباق‌پذیری» با یافته‌های اسدی و همکاران (۱۳۹۶) و معصومی (۲۰۲۰) همسو است که انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش به تغییرات را ضرورت سازمان‌های خدماتی دانسته‌اند.

از منظر بین‌المللی، یافته‌های حاضر با پژوهش‌های ژانگ و بارتول (۲۰۱۸)، نژین (۲۰۲۰)، لی و کارپنتر (۲۰۲۱)، کومار و پانساری (۲۰۲۲) و سعید و طریق (۲۰۲۳) همخوان است؛ این مطالعات تأکید کرده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت، توانمندکننده و حمایتی، با ایجاد اعتماد متقابل، شفافیت، یادگیری سازمانی و مشارکت فعال، توانمندسازی و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین همسو با نتایج محمدی و همکاران (۱۴۰۳)، این تحقیق نیز تأیید می‌کند که فرهنگ‌های کنترل‌محور و اقتدارگرا به دلیل محدود ساختن استقلال و خلاقیت، مانع توانمندسازی هستند. مشابه با کاظمی و صادقی (۱۴۰۲)، نتایج حاضر نیز نشان داد که فرهنگ‌های یادگیرنده و نوآور با تقویت مهارت‌ها و انگیزش کارکنان، بستر مناسبی برای نقش‌آفرینی مؤثر آنان فراهم می‌کنند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر جهت تقویت هریک از مولفه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی در شعب بانک سپه در منطقه چهارم ارائه شده است:

- (۱) برای تقویت بُعد درگیرشدن کارکنان شعب بانک در کار پیشنهاد می‌شود:
 - ایجاد ساختارهای مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها (کمیت‌ها و گروه‌های کاری با حضور کارکنان صف و ستاد).
 - برگزاری جلسات منظم «گفت‌وگوی سازمانی» برای دریافت بازخورد مستقیم از کارکنان در مورد فرایندها و سیاست‌ها.
 - طراحی نظام پاداش مبتنی بر مشارکت و ایده‌پردازی به‌جای صرفاً مبتنی بر عملکرد کمی.
- (۲) برای تقویت بُعد رسالت سازمان در بین کارکنان شعب بانک پیشنهاد می‌شود:
 - شفاف‌سازی مأموریت و چشم‌انداز بانک برای کارکنان از طریق کارگاه‌ها، جلسات توجیهی و ابزارهای ارتباطی داخلی.
 - هم‌راستا کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف کلان بانک از طریق نظام ارزیابی عملکرد و برنامه‌های توسعه فردی.
 - توسعه برنامه‌های آموزشی در حوزه هویت سازمانی و ارزش‌های بانکی برای تقویت حس تعلق و تعهد شغلی.
- (۳) برای تقویت بُعد سازگاری و اعتماد متقابل بین کارکنان شعب بانک پیشنهاد می‌شود:
 - استقرار نظام عدالت سازمانی در انتصابات، ارتقاها و تخصیص پاداش‌ها برای افزایش شفافیت و کاهش احساس تبعیض.
 - نهادینه‌سازی فرهنگ صداقت و پاسخگویی مدیران با ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و بدون ترس از پیامدهای منفی.
 - توسعه کارگاه‌های مهارت ارتباطی، کار تیمی و حل تعارض برای ارتقای سطح تعامل میان کارکنان و مدیران.
- (۴) برای تقویت بُعد انطباق‌پذیری و یادگیری سازمانی بین کارکنان شعب بانک پیشنهاد می‌شود:
 - توسعه آموزش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین بانکی و بانکداری دیجیتال برای افزایش توان واکنش به تغییرات.

- حمایت از نوآوری کارکنان از طریق ایجاد «مرکز نوآوری داخلی» یا «صندوق ایده‌های نو» با پاداش‌دهی به ایده‌های اجرایی.
 - اجرای پروژه‌های پایلوت تغییر (آزمایشگاهی) برای کاهش مقاومت فرهنگی و افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با تحولات.
 - ۵) در راستای اصلاح فرهنگ اقتدارگرا و سلسله‌مراتبی در بانک پیشنهاد می‌شود:
 - بازنگری در سبک‌های رهبری مدیران شعب با آموزش سبک‌های مشارکتی و توانمندساز.
 - کاهش تمرکز تصمیم‌گیری در ستاد و تفویض اختیار به شعب برای افزایش استقلال عمل کارکنان.
 - ایجاد محیط امن روان‌شناختی برای کارکنان تا بدون ترس از سرزنش، ایده‌ها و بازخوردهای خود را مطرح کنند.
 - ۶) در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیرنده و نوآور در بانک پیشنهاد می‌شود:
 - ایجاد بسترهای یادگیری مستمر (کارگاه‌های آموزشی کوتاه‌مدت، پلتفرم‌های آموزش آنلاین).
 - برگزاری رویدادهای «یادگیری از تجربه» برای اشتراک درس‌آموخته‌های کارکنان از پروژه‌ها و خطاها.
 - حمایت از خلاقیت فردی و تیمی به‌عنوان یک شاخص در ارزیابی عملکرد سالانه.
- اجرای این پیشنهادها می‌تواند ضمن ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی و رفتاری کارکنان، به بهبود کیفیت خدمات بانکی، رضایت مشتریان و مزیت رقابتی پایدار بانک سپه منجر شود.
- این پژوهش با رویکردی کمی و براساس نظریه‌های مبنایی به بررسی اثرات فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان بانک سپه پرداخته است. با این حال، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، با به‌کارگیری روش‌های کیفی همچون مصاحبه عمیق و گروه‌های متمرکز، بر کشف تجربه زیسته کارکنان از فرهنگ سازمانی شعب بانک اقدام شود. همچنین انجام مطالعات تطبیقی در میان شعب مختلف بانک سپه یا بین بانک‌های دولتی و خصوصی به منظور شناسایی تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن‌ها بر توانمندسازی کارکنان

می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های طولی به‌منظور ارزیابی اثرات بلندمدت تغییرات فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان انجام شود.

منابع

۱. اسدی، م.، ناصری، ر.، و صادقی، ب. (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی. *مجله علوم مدیریت*، ۱۴(۲)، ۱۲۳-۱۴۰.
۲. پورغفاری، س.، منزاری توکلی، ا.، سلاجقه، س. و دهقانی سلطانی، م. (۱۴۰۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر صدای کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان. *مطالعات مدیریت در توسعه و تحول*، ۳۲(۱۰۸)، ۲۲۳-۲۷۳.
۳. جباری، ر.، و زارعی، ح. (۱۴۰۰). تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان. *مجله مدیریت دولتی*.
۴. رحمانی، ک. (۲۰۱۹). تأثیر شفافیت مأموریت سازمانی بر تعهد و توانمندسازی کارکنان. *نشریه مدیریت پیشرفته*، ۷(۱)، ۲۲-۳۷.
۵. رحمانی، م. و کریمی، ر. (۱۴۰۱). نقش فرهنگ سازمانی مشارکتی در توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان. *مجله روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران*، ۱۵(۳)، ۴۵-۶۳.
۶. قربانی، م.، حسینی، ف.، و همکاران. (۱۴۰۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان بانک سپه. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۶۵-۸۴.
۷. کاظمی، م. (۲۰۱۸). بررسی نقش صداقت و انصاف در فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان. *مطالعات مدیریت ایران*، ۵(۲)، ۴۵-۵۹.
۸. کاظمی، ن. و صادقی، م. (۱۴۰۲). فرهنگ سازمانی و توسعه توانمندی کارکنان: مطالعه موردی شرکت‌های فناوری. *مجله تحقیقات مدیریت فناوری*، ۷(۲)، ۵۵-۷۸.
۹. کریمی، م.، رضایی، ن.، و محمدی، س. (۱۳۹۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در بانک‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت منابع انسانی ایران*، ۱۲(۴)، ۴۵-۶۷.
۱۰. محمدی، ف.، رضایی، ح. و رستمی، س. (۱۴۰۳). تأثیر فرهنگ سازمانی اقتدارگرا بر کاهش توانمندسازی کارکنان. *مجله مدیریت رفتار سازمانی*، ۱۹(۱)، ۱۲۷-۱۴۵.
۱۱. مشبکی، م.، و کویانی، ف. (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های خدماتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۸۵-۱۰۶.
۱۲. معصومی، ر. (۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان در بانک‌ها. *مجله اقتصاد و مدیریت*، ۱۶(۴)، ۱۰۰-۱۱۵.
۱۳. نجفی، س.، جعفری، ع.، و رضایی، ن. (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در بخش دولتی. *مجله مدیریت دولتی*، ۱۱(۱)، ۵۸-۷۴.

- Abun, D., Magallanes, T., Foronda, S., & Agoot, F. (2023). Organizational Culture and Employee Empowerment: A Structural

Equation Modelling Approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 23–41

- Alvesson, M. (2020). *Organizational Culture: Meaning, Discourse and Identity*. Sage Publications.
- Ardebilpour, M., Hosseini, S., & Farhadi, A. (2024). *Organizational Culture and Employee Empowerment: A Case Study in Iranian Banks*. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(2), 45–60.
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture consists of the beliefs and expectations shared by members of an organization. In *StatPearls*. StatPearls Publishing. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/>
- Chelangat, M. (2022). *Organizational Culture and Leadership Styles*. *Journal of Management Studies*, 59(2), 145-160.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2020). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books.
- Denison, D. R. (2021). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2021). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Esmaeel Nesab, M. (2021). *The importance of human resource development in organizational success*. *Journal of Management Studies*, 13(2), 89-102.
- Forum, S., & Kawan, J. (2021). *Impact of organizational culture on employee performance: A meta-analytic review*. *International Journal of Business and Management*, 16(8), 45-61.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2018). *Is Yours a Learning Organization?* *Harvard Business Review*, 96(3), 109-116.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2020). *Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction*. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1583-1590.
- Iacob, C. (2020). *Organizational culture and its impact on performance*. *Management Dynamics*, 8(1), 15-28.
- Kanter, R. M. (2019). *Power failure in management circuits*. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Klammer, T., & Huenefeld, J. (2022). *Culture and agility: How adaptive cultures drive organizational performance*. *Journal of Business Research*, 140, 362-371.
- Kumar, A., & Pansari, A. (2022). *The role of organizational culture in fostering psychological empowerment and job satisfaction: Evidence*

- from healthcare professionals. *Management Research Review*, 45(3), 589-609.
- Lee, C., & Carpenter, N. C. (2021). *The effect of organizational culture on psychological empowerment and employee engagement: A study of IT professionals. International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3202-3223.
 - Lee, S., & Carpenter, N. C. (2022). *The role of organizational culture in employee engagement and empowerment: A meta-analytic review. Human Resource Management Review*, 32(1), 100798. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100798>
 - Martins, E. C., & Terblanche, F. (2021). *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management*, 24(4), 872-890.
 - Nguyen, N. T., & Mohamed, S. (2020). *The impact of organizational culture on employee performance: The mediating role of employee engagement. International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 665-684. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0065>
 - Saeed, R., & Tariq, S. (2023). *Organizational culture and employee empowerment: The mediating role of trust and communication. Journal of Business Research*, 154, 113-127.
 - Saeidipour, B., & Mohammadipour, A. (2019). *Examining models and patterns of human resource empowerment in organizations [In Persian]. Management and Industrial Engineering Researches*, 2(2), 41-55
 - Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). *What do we really know about employee engagement? Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 155-182.
 - Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.
 - Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2019). *Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology*, 94(5), 981-1003.
 - Shahravi, M. (2022). *Employee Empowerment Strategies in Banking Sector: Evidence from Iran. Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 657-678.
 - Spreitzer, G. M. (2021). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
 - Tripathi, A., Bhandari, R., & Agrawal, S. (2021). *Empowering employees through culture: A key to organizational performance. Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 110-125.

-
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2020). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business Research, 94, 264-273*