



NASTINFO

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان

(نمونه پژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)

معصومه حریری زاده | سعید سیداحمدی زاویه | رضا گودرزی

### چکیده

**هدف:** تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران.

**روش‌شناسی:** این پیمایش در بین ۲۸۵ نفر از کارکنان سازمان با استفاده از پرسشنامه اجرا شد. برای شناخت فرهنگ سازمانی از مدل رایینز و برای شناسایی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان از مدل توماس و ولت‌هاوس استفاده شد.

**یافته‌ها:** مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (ریسک‌پذیری، حمایت مدیریت، کنترل رسمی، خودکنترلی، نظام پاداش، مشارکت در تصمیم‌گیری، و هویت سازمانی) با توانمندی‌های کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری:** هرگاه فرهنگ سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان باشد افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را انجام می‌دهند و خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری در انجام کارها دیده می‌شود.

### کلیدواژه‌ها

فرهنگ سازمانی، توانمندسازی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

# تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان (نمونه پژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)

معصومه حریری زاده<sup>۱</sup>

سعید سیداحمدی زاویه<sup>۲</sup>

رضا گودرزی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۴

## مقدمه

پویایی، پیچیدگی، ابهام، و سنت‌گریزی از ویژگی‌های سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها همواره از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. با درک این نکته که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان‌های هزاره سوم شده است قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی ضرورت می‌یابد. به‌منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده، و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت‌هایی است که به‌سرعت کهنه و منسوخ می‌شوند. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به‌شمار می‌آیند منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها، و بنگاه‌های اقتصادی به‌دنبال دارد (بزاز جزایری، ۱۳۸۴).

با توسعه دانش و فناوری، گسترش حیطه‌های کسب و کار، و تبدیل محیط‌های کاری به محیطی رقابتی و پرچالش، الگوواره‌های جدیدی ظاهر شده که بقای سازمان‌ها را در گرو داشتن نیروی انسانی توانمند می‌داند. با منابع انسانی ناتوان و بی‌انگیزه نمی‌توان به حفظ و بقای یک سازمان امید داشت و استفاده غیراثربخش از این منبع راهبردی به شکست می‌انجامد. بنابراین، وظیفه مدیران، مسئولان، و متخصصان است که در حفظ و نگهداری و رشد و توسعه کارکنان تلاش کنند و فرهنگی را حاکم کنند که افراد، انگیزه و توانایی لازم را برای فعالیت داشته باشند و با احساس تعلق به سازمان خود بتوانند موجبات اثربخشی آن را

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
mas\_hariri@yahoo.com
۲. استادیار گروه آموزشی پژوهش هنر، دانشگاه هنر، تهران، ایران  
sssazavieh@yahoo.com
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
r.mehraban201@yahoo.com

فراهم آورند و ضامن بقای آن باشند. چنین فرهنگی در متون مدیریت به "فرهنگ سازمانی" شهرت دارد و به معنای شیوه زندگی یک سازمان و عملکرد کارکنان با تأثیر از آن فرهنگ است (حسن‌زاده، ۱۳۷۳).

با توجه به جایگاهی که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در انتقال مفهوم فرهنگ دارد می‌تواند تصویری عمیق از فرهنگ سازمانی و عملکرد خود بر ذهن و اندیشه کاربران خود بگذارد؛ کاربرانی که دغدغه دانش و معرفت دارند. بنابراین، پژوهش حاضر بر آن شد تا وضعیت فرهنگ سازمانی را در این سازمان بررسی و رابطه آن را با توانمندسازی کارکنان مشخص کند. با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کامیابی و شکست‌ها پی‌برد و با کشف رابطه آن با متغیرهای دیگر گامی به‌سوی بهره‌وری کل سازمان برداشت.

شعبانی (۱۳۹۰) در مرکز آموزش عالی جهاد کشاورزی و دانشگاه پیام نور استان همدان هفت مؤلفه فرهنگ سازمانی (یعنی ریسک‌پذیری، حمایت مدیریت، کنترل رسمی، خودکنترلی، پاداش، هویت شغلی، و مشارکت در تصمیم‌گیری) را در برابر چهار مؤلفه مربوط به توانمندسازی (خودتعیینی، شایستگی، معنادار بودن، و تأثیر) بررسی کرد و نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

شائمی برزکی و همکاران (۱۳۹۲) شش ویژگی فرهنگ سازمانی غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمان، تأکیدهای راهبردی، و معیارهای موفقیت متمرکز را در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بررسی کردند و نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اعتماد بین همکاران و استقلال با بُعد رهبری سازمانی بیشترین همبستگی را داشت. همچنین، مشخص شد اگر فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای توانمندسازی کارکنان گام بردارد، افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را انجام می‌دهند و امکان بروز خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری به‌وجود می‌آید.

همچنین، حریری و جعفری (۱۳۹۱) در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با استفاده از مدل رایبیز (۱۳۸۶) نشان دادند که فرهنگ سازمانی با میانگین ۲/۸۵ در مقیاس لیکرت از دیدگاه کارکنان در سطح متوسطی قرار دارد. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بین هویت، پاداش، سازش با پدیده تعارض، و سابقه کار کارکنان کتابخانه ملی رابطه معنادار و مثبتی دیده شد. همچنین، در مؤلفه‌های رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، و داشتن تحصیلات در رشته کتابداری رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. عبودی و همکاران (۱۳۹۲) نیز رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی خوزستان را بررسی کردند و نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

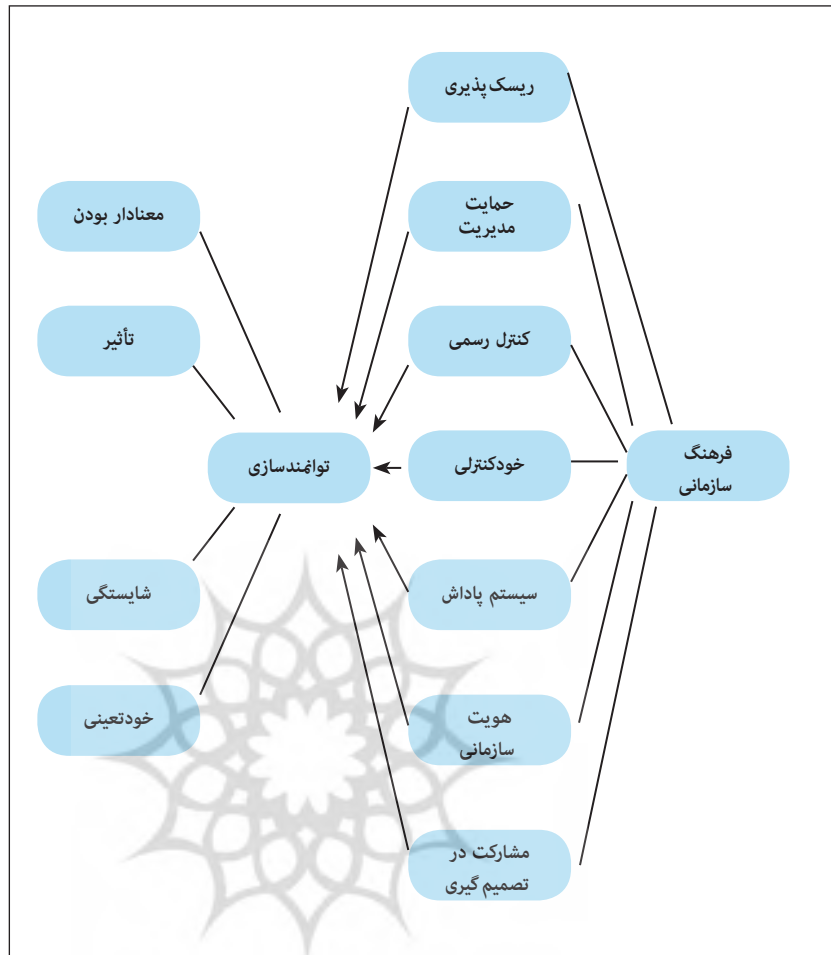
در خارج از کشور نیز سیگلر و پیرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و درک از توانمندی و پیامدهای آن ارتباط معناداری وجود دارد. این دو پژوهشگر گرایش به انجام دادن، جمع گرایی، و فاصله قدرت را به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی در نظر گرفتند و نشان دادند که بین مؤلفه‌های مذکور و درک از توانمندسازی ارتباط معناداری دیده می‌شود. همچنین، سیبرت، سیلور، و راندولف<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مدلی چندسطحی از توانمندسازی، عملکرد، و رضایتمندی را برای سنجش تأثیر عملکرد واحد کاری و توانمندی روان‌شناختی برای رسیدن به رضایت شغلی مطرح کردند.

رو و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) تأثیر مشتری‌مداری و حمایت سازمانی و نظام پاداش را بر درک کارکنان صنعت گردشگری از توانمندسازی مطالعه کرده و تأثیر این دو متغیر را بر توانمندسازی تأیید کردند. آنها دریافتند که برای ارتقای درک کارکنان از توانمندسازی لازم است کارکنانی با اندیشه مشتری‌مداری استخدام شوند و مدیریت سازمان نیز با حمایت از آنها، ایجاد برنامه‌های آموزشی، و برقراری نظام پاداش به ارتقای توانمندی آنها کمک کند. پژوهش حاضر بر آن شد تا به تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی (ریسک‌پذیری<sup>۴</sup>، حمایت مدیریت<sup>۵</sup>، کنترل رسمی<sup>۶</sup>، خودکنترلی<sup>۷</sup>، نظام پاداش<sup>۸</sup>، هویت شغلی<sup>۹</sup>، و مشارکت در تصمیم‌گیری<sup>۱۰</sup>) با توانمندسازی کارکنان شامل (خودتعیینی<sup>۱۱</sup>، شایستگی<sup>۱۲</sup>، معنادار بودن<sup>۱۳</sup>، و تأثیر<sup>۱۴</sup>) بپردازد.

### روش‌شناسی

جامعه آماری این پیمایش را کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران تشکیل می‌داد که حداقل تحصیلات کارشناسی دارند. براساس فرمول کوکران از میان ۷۵۰ نفر واجد شرایط حجم نمونه ۲۸۵ نفر برآورد شد، و پرسشنامه‌ها به صورت طبقاتی در مدیریت‌های مختلف میان آنها توزیع شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه توانمندسازی و فرهنگ سازمانی استفاده شد که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت<sup>۱۵</sup> تنظیم شده بود. پرسشنامه فرهنگ سازمانی مبتنی بر الگوی رابینز<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۳) و پرسشنامه توانمندسازی مبتنی بر پژوهش توماس و ولت‌هاوس<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۰) تدوین شد که مؤلفه‌های آن در الگوی مفهومی زیر مشخص شده است (تصویر ۱).

1. Sigler & Pearson
2. Seibert, Silver, & Randolph
3. Ro & Chen
4. Risk tolerance
5. Management support
6. Formal control
7. Self control
8. Reward system
9. Practicipation in decision-making
10. Organizational identity
11. Self-determination
12. Competency
13. Meaning
14. Impact
15. Likert scale
16. Robins
17. Thomas & Velthouse



تصویر ۱. الگوی مفهومی پژوهش

برای سنجش روایی ابزار از نظرات استادان فن و صاحب نظران استفاده شد و ابهامات مشاهده شده برطرف شد؛ ضمن آنکه قبلاً شعبانی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود روایی این پرسشنامه را تأیید کرده بود.

برای تعیین پایایی، به طور آزمایشی پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از جامعه آماری قرار گرفت و نظرات آنها اعمال شد. همچنین، با توجه به ضریب آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۷) مشخص شد که تمامی متغیرها و کل پرسشنامه از اعتبار کافی و هماهنگی یکسان برخوردار است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون بهره گرفته شد.

## یافته‌ها

جدول ۱. وضعیت توجه به فرهنگ سازمانی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	عدد تی آزادی	درجه آزادی	سطح معناداری
ریسک‌پذیری	تشویق اندیشه‌هایی که به تغییر منجر می‌شود	۲۸۵	۴/۵۳۵۳	۰/۵۸۴۲۲	۰/۰۳۴۶۱	۱۳۰/۹۹۷	۲۸۴	۰/۰۰۰
	تشویق کارکنان برای ابراز عقیده	۲۸۵	۴/۰۹۱۲	۰/۷۵۴۴۰	۰/۰۴۴۶۹	۹۱/۵۵۴	۲۸۴	۰/۰۰۰
	استفاده مسئولان از روش‌های نو در انجام کارها	۲۸۲	۳/۷۹۷۹	۰/۹۳۴۶۶	۰/۰۵۵۶۶	۶۸/۲۳۶	۲۸۱	۰/۰۰۰
حمایت مدیریت	حمایت مدیران از مشکلات پیش‌آمده برای کارکنان	۲۸۱	۲/۶۶۵۵	۱/۰۴۹۷۵	۰/۰۶۲۶۲	۵۸/۵۳۲	۲۸۰	۰/۰۰۰
	شعاری بودن حمایت مدیران از کارکنان	۲۸۰	۳/۹۱۷۹	۰/۹۲۵۷۶	۰/۰۵۵۳۲	۷۰/۸۱۶	۲۷۹	۰/۰۰۰
	انکای کارکنان به مسئولان در حین بروز مشکل	۲۸۴	۲/۹۶۴۸	۰/۸۳۱۴۷	۰/۰۴۹۳۴	۸۰/۳۵۹	۲۸۳	۰/۰۰۰
	توجه به حل مشکلات برون‌سازمانی کارکنان	۲۸۵	۳/۹۴۳۹	۰/۸۲۴۵۸	۰/۰۴۸۸۴	۸۰/۷۴۴	۲۸۴	۰/۰۰۰
کنترل رسمی	توجه به امور رفاهی کارکنان	۲۷۹	۲/۹۴۲۷	۱/۲۱۶۰۲	۰/۰۷۲۸۰	۵۴/۱۵۶	۲۷۸	۰/۰۰۰
	الزام کارکنان به رعایت مقررات و دستورها	۲۸۴	۴/۰۲۸۲	۰/۷۶۳۳۶	۰/۰۴۵۴۲	۸۸/۶۹۵	۲۸۳	۰/۰۰۰
	اعمال کنترل مستقیم از سوی مقام مافوق	۲۸۴	۴/۰۰۳۵	۰/۸۵۵۳۴	۰/۰۵۰۷۵	۷۸/۸۸۸	۲۸۳	۰/۰۰۰
خودکنترلی	وضع مقررات برای انجام امور جاری کارکنان	۲۸۴	۴/۰۱۰۶	۰/۸۶۳۴۱	۰/۰۵۱۲۳	۷۸/۲۸۰	۲۸۳	۰/۰۰۰
	مكلف دانستن خود در انجام وظایف کاری در نبود مدیر	۲۸۵	۴/۰۳۱۶	۰/۸۵۳۱۵	۰/۰۵۰۵۴	۷۹/۷۷۶	۲۸۴	۰/۰۰۰
	ایجاد روحیه خودکنترلی در کارکنان	۲۸۵	۳/۸۹۱۳	۰/۸۹۵۳۷	۰/۰۵۳۰۳	۷۳/۳۷۶	۲۸۴	۰/۰۰۰
پاداش سیستم	استقبال مدیران از خودکنترلی کارکنان	۲۸۴	۴/۰۴۹۳	۰/۹۰۴۰۷	۰/۰۵۳۶۵	۷۵/۴۸۱	۲۸۳	۰/۰۰۰
	اعطای پاداش براساس عملکرد کارکنان	۲۸۴	۳/۹۷۸۹	۰/۸۱۹۱۰	۰/۰۴۸۶۰	۸۱/۸۶۲	۲۸۳	۰/۰۰۰
	مورد تأیید بودن نظام پاداش‌دهی فعلی	۲۸۳	۲/۶۴۳۱	۱/۰۴۳۳۱	۰/۰۶۲۰۲	۵۸/۷۴۳	۲۸۲	۰/۰۰۰
هویت	امکان ارتقای کارکنان به سطوح عالی شغلی	۲۸۰	۲/۹۵۰۰	۱/۳۲۷۰۰	۰/۰۷۹۳۰	۳۷/۱۹۹	۲۷۹	۰/۰۰۰
	ارتقای شغلی براساس ضوابط و قوانین	۲۸۵	۳/۷۲۲۸	۰/۹۳۶۵۵	۰/۰۵۵۴۸	۶۷/۱۰۶	۲۸۴	۰/۰۰۰
	حفظ شخصیت اجتماعی کارکنان	۲۸۵	۳/۹۸۲۵	۰/۸۱۹۹۱	۰/۰۵۲۷۱	۷۵/۵۴۹	۲۸۴	۰/۰۰۰
	ایجاد شدن پایگاه اجتماعی برای کارکنان با خدمت کردن در این سازمان	۲۸۵	۳/۹۳۳۳	۰/۹۱۴۹۳	۰/۰۵۴۲۰	۷۲/۵۷۷	۲۸۴	۰/۰۰۰
در تصمیم‌گیری مشارکت کارکنان	میزان علاقه‌مندی کارکنان به بازگرددن محل خدمت	۲۸۲	۴/۱۴۸۹	۰/۸۳۸۸۸	۰/۰۴۹۹۵	۸۳/۰۵۴	۲۸۱	۰/۰۰۰
	ایجاد فضای همدلانه و دوستانه در سازمان	۲۸۳	۴/۰۴۹۵	۲/۵۷۷۳۹	۰/۱۵۳۲۱	۲۶/۴۳۱	۲۸۲	۰/۰۰۰
	بی‌تأثیر بودن قومیت و تفاوت‌های زبانی در روابط سازمانی	۲۶۶	۴/۵۶۷۷	۱/۳۳۶۴۰	۰/۰۸۱۹۴	۵۵/۷۴۴	۲۶۵	۰/۰۰۰
	باور کارکنان به داشتن شأن فرهنگی خاص در سازمان	۲۸۳	۳/۸۳۳۹	۱/۳۲۲۴۷	۰/۰۷۸۶۱	۴۸/۷۷۰	۲۸۲	۰/۰۰۰
در تصمیم‌گیری مشارکت کارکنان	میزان ستایش کارکنان از شأن فرهنگی و هویتی موجود در سازمان	۲۸۴	۳/۴۸۹۴	۱/۶۵۰۵۴	۰/۰۹۷۹۴	۳۵/۶۲۸	۲۸۳	۰/۰۰۰
	الزام کارکنان به اجرای تصمیمات از پیش تعیین‌شده	۲۸۳	۴/۰۳۱۸	۰/۸۲۳۲۷	۰/۰۴۸۸۸	۸۲/۴۷۶	۲۸۲	۰/۰۰۰
	بها دادن به نظر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۲۸۳	۴/۱۱۶۶	۰/۸۶۹۴۰	۰/۰۵۱۶۸	۷۹/۶۵۵	۲۸۲	۰/۰۰۰
	حق اظهار نظر کارکنان در مورد مسائل کاری	۲۸۳	۴/۱۳۰۷	۰/۸۳۴۰۳	۰/۰۴۹۵۸	۸۳/۳۱۸	۲۸۲	۰/۰۰۰
	رغبت کارکنان به انتخاب مدیر از داخل سازمان	۲۷۹	۲/۶۸۱۰	۱/۱۲۹۴۱	۰/۰۶۷۶۲	۳۹/۶۵۰	۲۷۸	۰/۰۰۰

مطابق جدول ۱، در بُعد ریسک‌پذیری، بالاترین توجه به "تشویق اندیشه‌هایی که به تغییر منجر می‌شود" (میانگین ۴/۵) و پایین‌ترین آن به "استفاده مسئولان از روش‌های نو در انجام کارها" (میانگین ۳/۷) تعلق داشت. در بُعد حمایت مدیریت، اهمیت بیشتر مؤلفه‌ها تقریباً در یک سطح بود به گونه‌ای که "اتکای کارکنان به مسئولان در حین بروز مشکل" و "حمایت مدیران از مشکلات پیش‌آمده برای کارکنان" به ترتیب، از بیشترین و کمترین میانگین برخوردار بودند. در بُعد کنترل رسمی، هر سه مؤلفه "الزام کارکنان به رعایت مقررات و دستورها"، "اعمال کنترل مستقیم از سوی مقام مافوق"، و "وضع مقررات برای انجام امور جاری کارکنان" تقریباً در یک سطح مهم بودند (میانگین ۴).

در بُعد خودکنترلی، "مکلف دانستن خود در انجام وظایف کاری در نبود مدیر" و "استقبال مدیران از خودکنترلی کارکنان" بیشترین و "ایجاد روحیه خودکنترلی در کارکنان" کمترین میانگین را داشته‌اند. ابعاد سیستم پاداش‌دهی به کارکنان در بالاترین حد خود با میانگین ۳/۹ بود. "امکان ارتقای کارکنان به سطوح عالی شغلی" با میانگین ۲/۹ و "در نظر گرفتن ضوابط و مقررات در این زمینه" با میانگین ۳/۷ در مقیاس ۵ ارزیابی شد. کارکنان شأن فرهنگی خود را با میانگین ۳/۵ در مقیاس ۵ ستایش می‌کنند. علاوه بر آن، "رغبت کارکنان به انتخاب مدیر از داخل سازمان" در پایین‌ترین سطح خود (۲/۷) قرار داشت.

در مجموع، هیچ‌یک از ابعاد هفتگانه فرهنگی سازمانی به مقیاس ۵ نزدیک نبود؛ بُعد ریسک‌پذیری در بالاترین سطح (۴/۱) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین سطح (۳/۷) قرار داشت.

جدول ۲. وضعیت ارزیابی فرهنگ سازمانی

ابزار	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
وضعیت فرهنگ سازمانی کارکنان	۳/۹۶۴	۰/۳۸۵۲۷	۰/۰۲۲۸۲	۲۸۴	۱۷۳/۱۱	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۲ تفاوت معناداری بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰/۰۱ وجود داشت ( $t=173/11$ )، به طوری که فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان در حد متوسط به بالا ارزیابی شد.



جدول ۳. وضعیت توجه به توانمندسازی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	عدد تی	درجه آزادی	سطح معناداری
باور کارکنان به توانمندی در انجام موفقیت‌آمیز کارها	۲۸۳	۳/۶۷۱۴	۱/۰۲۱۸۲	۰/۰۶۰۷۴	۶۰/۴۴۴	۲۸۲	۰/۰۰۰
احساس مالکیت کارکنان در کارهای محوله به آنها	۲۸۲	۳/۹۱۸۴	۱/۰۴۲۰۴	۰/۰۶۲۰۵	۶۳/۱۴۷	۲۸۱	۰/۰۰۰
باور کارکنان در به‌کار بستن حداکثر توانایی در انجام کارها	۲۸۰	۳/۶۹۶۴	۱/۰۳۳۱۰	۰/۰۶۱۶۸	۵۹/۹۳۰	۲۷۹	۰/۰۰۰
احساس کارکنان نسبت به توانایی ایجاد تغییر در محیط	۲۸۲	۳/۷۳۰۵	۱/۰۷۶۳۰	۰/۰۶۴۰۹	۵۷/۲۰۵	۲۸۱	۰/۰۰۰
تناسب شغلی کارکنان با علایق و ارزش‌های آنان	۲۸۲	۳/۸۹۳۶	۰/۹۴۸۵۱	۰/۰۵۶۴۸	۶۸/۹۳۴	۲۸۱	۰/۰۰۰
باور کارکنان در تأثیرگذار بودن بر پیامدهای کاری	۲۸۳	۳/۸۸۶۹	۰/۸۸۱۰۲	۰/۰۵۲۷۹	۷۳/۶۳۳	۲۸۲	۰/۰۰۰
باور کارکنان به داشتن حق انتخاب در نظم بخشیدن به کارها	۲۸۳	۳/۸۲۳۳	۰/۸۵۵۵۹	۰/۰۵۲۶۴	۷۲/۶۲۷	۲۸۲	۰/۰۰۰
استقلال کارکنان در آغاز کردن و خاتمه بخشیدن به کارهای محوله	۲۸۳	۴/۰۷۴۲	۰/۸۴۰۹۸	۰/۰۴۹۹۹	۸۱/۴۹۹	۲۸۲	۰/۰۰۰
باور کارکنان به ناتوان بودن موانع محیطی در کنترل فعالیت‌های آنها	۲۸۴	۴/۲۲۱۸	۰/۸۲۵۸۷	۰/۰۴۹۰۱	۸۶/۱۴۸	۲۸۳	۰/۰۰۰
تناسب اهداف کاری با ارزش‌های فردی کارکنان	۲۸۳	۴/۱۷۳۱	۰/۸۲۱۹۴	۰/۰۴۸۸۶	۸۵/۴۱۱	۲۸۲	۰/۰۰۰
اطمینان از برخورد منصفانه با کارکنان	۲۸۳	۴/۳۹۲۲	۰/۷۶۵۹۹	۰/۰۴۵۵۳	۹۶/۴۶۱	۲۸۲	۰/۰۰۰
همراستا بودن فعالیت فعلی کارکنان با باورهای شغلی آنها	۲۸۳	۴/۳۰۰۴	۰/۸۱۵۳۴	۰/۰۴۸۴۷	۸۷/۲۷۲	۲۸۲	۰/۰۰۰
ایجاد هدفمندی در کارکنان با نوع کار محوله به آنها	۲۸۲	۳/۱۱۳۵	۱/۷۴۳۶۹	۰/۱۰۲۸۴	۳۹/۹۸۵	۲۸۱	۰/۰۰۰
اعتماد کارکنان به مسئولان بالادستی خود	۲۸۱	۴/۱۸۸۶	۰/۹۶۹۱۷	۰/۰۵۷۸۲	۷۲/۴۴۷	۲۸۰	۰/۰۰۰
احساس مسئولیت کارکنان نسبت به بهبود روش‌ها و مناسبات شغلی	۲۸۳	۳/۳۱۱۰	۱/۶۳۱۵۱	۰/۰۹۶۹۸	۳۴/۱۳۹	۲۸۲	۰/۰۰۰
وجود فاصله و تفاوت اساسی میان مدیران و کارکنان	۲۷۹	۳/۰۸۹۶	۱/۲۸۱۸۰	۰/۰۷۶۷۴	۴۰/۲۶۱	۲۷۸	۰/۰۰۰
عدم دخالت جنیست در موفقیت کارکنان	۲۷۸	۴/۳۷۰۵	۰/۷۲۸۰۸	۰/۰۴۳۶۷		۲۷۷	۰/۰۰۰

مطابق جدول ۳، "اطمینان از برخورد منصفانه با کارکنان" در بالاترین سطح با میانگین تقریبی ۴/۴، و "ایجاد هدفمندی در کارکنان با نوع کار محوله به آنها" و "وجود فاصله میان



مدیران و کارکنان " نیز هر کدام با میانگین ۳/۱ در پایین ترین سطح قرار داشتند، "احساس مسئولیت کارکنان نسبت به بهبود روش ها و مناسبات شغلی" با میانگین ۳/۳ در رتبه بعد قرار گرفت.

جدول ۴. وضعیت ارزیابی توانمندسازی کارکنان

ابزار	میانگین	انحراف معیار	خطی معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
وضعیت توانمندسازی کارکنان	۳/۷۴۷	۰/۵۲۱۴۰	۰/۰۳۰۸۹	۲۸۴	۱۲۱/۳۸	۰/۰۰۰

مطابق جدول ۴، وضعیت توانمندسازی تفاوت معناداری بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری ۰/۰۱ وجود داشت ( $t=121/38$ ). وضعیت توجه به توانمندسازی کارکنان در حد متوسط به بالا ارزیابی شد.

جدول ۵. آزمون ضریب همبستگی پیرسون پیرامون متغیرهای فرعی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان

ضریب همبستگی	تعداد	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۲۸۵	۰/۰۰۰
ریسک پذیری	۲۸۵	۰/۰۰۰
حمایت مدیریت	۲۸۵	۰/۰۰۰
کنترل رسمی	۲۸۵	۰/۰۰۰
خودکنترلی	۲۸۵	۰/۰۰۰
پاداش	۲۸۵	۰/۰۰۰
هویت شغلی	۲۸۵	۰/۰۰۰
مشارکت در تصمیم گیری	۲۸۵	۰/۰۰۰

با توجه به ضرایب همبستگی ارائه شده در جدول ۵ و سطح معناداری (۰/۰۱) و نیز مثبت بودن ضرایب می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. یعنی هرچه کارکنان از توانمندی بیشتری برخوردار شوند، سازمان از فرهنگ مطلوب تری برخوردار خواهد بود و برای اینکه فرهنگ سازمانی نمره بالاتری کسب کند کارکنان آن سازمان باید از توانمندی بیشتری برخوردار باشند. این نکته در مورد تک تک

مصادیق فرهنگ سازمانی (شامل ریسک پذیری، حمایت مدیریت، کنترل رسمی، خودکنترلی، نظام پاداش، هویت شغلی، و مشارکت در تصمیم گیری) نیز وجود داشت و رابطه مثبت و معناداری مشاهده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون رگرسیون درباره تأثیر متغیرهای فرعی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان

روش ورود متغیرها هم‌زمان	Method=inter
ضریب همبستگی چندگانه	۰/۶۶۵(a)
ضریب تعیین	۰/۴۴۲
ضریب تعیین تعدیل یافته	۰/۴۲۸
خطای معیار	۰/۶۳۵۴۳
تحلیل واریانس	۳۰/۵۰
سطح معناداری	۰/۰۰۰

جدول ۷. ضریب آزمون رگرسیون درباره تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان

sig	t	beta	SE	B	
۰/۰۱۸	۲/۳۷۹	۰/۱۹۷	۰/۲۶۵	۰/۶۲۰	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۰۳۴		۰/۰۳۴	۰/۱۳۹	ریسک‌پذیری
۰/۲۱۸	۱/۲۳۶	۰/۴۰۱	۰/۳۵۰	۰/۴۳۳	حمایت مدیریت
۰/۰۰۰	۴/۰۳۷	۰/۲۱۶	۰/۰۴۷	۰/۱۹۱	کنترل رسمی
۰/۰۰۰	۳/۷۵۱	۰/۲۰۷	۰/۰۵۴	۰/۲۰۴	خودکنترلی
۰/۰۰۱	۳/۳۲۹	۰/۳۴۷	۰/۱۰۹	۰/۳۶۲	پاداش
۰/۰۰۰	۱/۱۳۳	۰/۳۴۸	۰/۳۳۴	۰/۳۷۸	هویت شغلی
۰/۰۰۰	۹/۴۴۲	۰/۴۹۲	۰/۰۵۴	۰/۵۱۳	مشارکت در تصمیم‌گیری

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معناداری  $\alpha=۰/۰۰۰$  برابر با  $R=۰/۶۶۵$  محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معناداری از سطح معناداری مورد نظر  $\alpha=۰/۰۵$  کوچک تر است، دلایل کافی برای رد فرضیه صفر وجود دارد. در نتیجه، فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید شد. بنابراین، می‌توان گفت که به‌زای تغییر در یک واحد انحراف استاندارد، میزان ریسک‌پذیری ۰/۱۹۷، حمایت مدیریت ۰/۴۰۱، کنترل رسمی ۰/۲۱۶، خودکنترلی ۰/۲۰۷، پاداش ۰/۳۴۷، هویت شغلی ۰/۳۴۸، و مشارکت

در تصمیم‌گیری به اندازه ۰/۴۹۲ قابل پیش‌بینی است. یعنی مشارکت در تصمیم‌گیری و توجه به هویت شغلی کارکنان و پاداش بیشترین ارتباط را با توانمندسازی کارکنان نشان داد.

### نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از دیدگاه کارکنان در سطح متوسطی قرار دارد. به همین دلیل، تلاش برای ارتقای فرهنگ سازمانی هدف والایی است که توجه جدی مسئولان را ایجاد می‌کند. در این سازمان، ویژگی مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و حمایت مدیریت، قوی‌تر از سایر ابعاد است. ویژگی‌های هویت شغلی، پاداش، خودکنترلی، کنترل رسمی، و در نهایت، ریسک‌پذیری به تقویت بیشتری نیاز دارد تا فرهنگ سازمانی در سطح مطلوب‌تری قرار گیرد.

در قسمت توانمندسازی کارکنان می‌توان دید که برخورد منصفانه با کارکنان بیشترین انگیزش را در توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌کند.

همچنین، یکی دیگر از نتایج تأیید رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان بود. این نتایج با یافته‌های پژوهش عبودی و همکاران (۱۳۹۳)، شائمی برزکی و همکاران (۱۳۹۲)، شعبانی (۱۳۹۰)، سیگلر و پیرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و سیبرت، سیلور و راندولف<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) هماهنگی دارد. از سوی دیگر، تأیید رابطه مثبت سیستم پاداش با توانمندسازی کارکنان با یافته‌های رو و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) که تأثیر مشتری‌مداری، حمایت سازمانی، و نظام پاداش را بر توانمندسازی کارکنان صنعت گردشگری بررسی کردند هم‌خوانی دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر قابل تأمل است:

- برای دستیابی به فرهنگ مطلوب سازمانی و افزایش میزان تعلق خاطر کارکنان پیشنهاد می‌شود مدیران اقدامات زیر را انجام دهند:
  - ایجاد فضای باز انتقاد در سازمان؛
  - استقبال از تغییر و نوآوری؛
  - فراهم کردن شرایطی مانند تشویق افرادی که روش‌های نو و بدیع پیشنهاد می‌دهند؛
  - فراهم کردن زمینه برای جستجوی فرصت‌ها و ایجاد بستر مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان؛

- دادن روحیه برتری‌طلبی به کارکنان برای ایجاد احساس تعلق به سازمان؛ و

- فراهم آوردن شرایط برای تقویت روحیه ریسک‌پذیری (خطرپذیری افراد، آمادگی آنان برای قبول مسئولیت، استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری، داشتن روحیه تلاش، پشتکار و پیگیری، و قبول مأموریت‌ها در زمان بحران از سوی افراد) در کارکنان.
1. Sigler & Pearson
  2. Seibert, Silver, & Randolph
  3. Ro & Chen

- افزایش حمایت از کارکنان باید در دستور کار مدیران قرار گیرد. اگر مدیران به مشکلات کارکنان توجه کنند، در برابر مسائل و مشکلات فردی و سازمانی از آنها حمایت کنند، انتقادهای آنها را بپذیرند، و پشتیبان و حامی آنها باشند، می‌توانند در آنها نوعی دلگرمی و اطمینان را به وجود آورند و تعهد آنها را نسبت به سازمان افزایش دهند و در نهایت، موجب توانمندی آنها شوند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان برای افزایش میزان تعلق سازمانی کارکنان اقدامات حمایتی زیر را انجام دهند:
  - تطابق انتظارات کارکنان با میزان تأمین آنها از سوی مدیریت سازمان،
  - انجام درست و به موقع تعهدات مدیر نسبت به کارکنان،
  - حمایت از کارکنان در شرایط سخت و دشوار،
  - برقراری ارتباط نزدیک با کارکنان و ایجاد جو اعتماد میان آنها، و
  - حمایت از فعالیت‌ها و عملکرد مفید کارکنان.
- تدوین نظام پاداش و رضایت از کارمند در ایجاد روحیه خدمت در کارکنان و افزایش انگیزش شغلی آنها مؤثر است. پیشنهاد می‌شود مدیران با پرداخت پاداش‌های به موقع و به اندازه کافی در مقابل عملکرد و کارایی خوب کارکنان و یا حمایت مالی و معنوی از آنها در زمانی که هریک از کارکنان با بحران یا تنش مواجه می‌شوند، میزان تعلق و دلبستگی آنها را به سازمان افزایش دهند. در این راستا، ممکن است تنها پاداش‌های مادی رضایت افراد را فراهم نکنند، بنابراین ارتقای افراد براساس شایستگی و توانایی آنها نکته مهمی است که باید به آن توجه کافی شود. همچنین، گردش شغلی، توسعه، و غنی‌سازی شغلی به طوری که افراد احساس کنند که شغل آنها معنادار است.
- پیشنهاد می‌شود مدیران برای تقویت هویت سازمانی و به دنبال آن افزایش توانمندسازی کارکنان اقدامات زیر را انجام دهند:
  - حاکمیت جریان فکری و اخلاقی در سازمان؛
  - تعریف و عمل کردن به ارزش‌های سازمانی به طور شفاف و صریح؛
  - الگو و برجسته‌تر کردن برخی ویژگی‌های اخلاقی در سازمان در نزد مدیران؛
  - ایجاد هویت مجازی برای سازمان و خدمات آن؛
  - انجام فعالیت‌های گروهی خارج از محیط کار نظیر ورزش‌های گروهی، مسافرت‌ها، و مراسم خانوادگی کارکنان و برنامه‌های آموزشی و تفریحی جانبی؛
  - طراحی گردش کار مناسب برای نظام پیشنهادها و تشویق افراد به دادن پیشنهادهای سازنده و مؤثر و قدردانی از پیشنهادهای خوب؛ و
  - برگزاری جلسات هماهنگی متعدد، تفویض مسئولیت به افراد، و نظرخواهی از آنان

در طراحی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت.

- با توجه به اینکه مؤلفه ریسک‌پذیری در حد متوسط رو به پایین نشان از خلاقیت پایین در این سازمان است پیشنهاد می‌شود مسئولان و مدیران ارشد از ابتکار عمل کارکنان حمایت کنند و شرایط لازم را برای اقدامات مبتکرانه آنها فراهم آورند.
- مشارکت افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری با استفاده از راهکارهایی نظیر کمیته‌ها، گروه‌های بهبود کیفیت، و استقرار نظام پیشنهادها نیز می‌تواند در توانمندسازی کارکنان کارساز باشد. کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و تخصص سهیم کنند و به نظرات آنان در خصوص مسائل سازمانی احترام بگذارند.
- بدیهی است انجام نظارت‌های غیرمحسوس که زمینه‌ساز تفکر و ایجاد شرایط محیطی است استرس را کاهش می‌دهد و برای کارکنان فرصت بیشتری را برای ارائه مطالب و نظرات فراهم می‌آورد.
- یکی از ابعاد دیگر فرهنگ سازمانی، تمرکز بر نتایج است که رابطه مثبت آن بر توانمندسازی در این پژوهش تأیید شد. بنابراین، مدیران سازمان باید تلاش کنند اهداف را برای کارکنان مشخص و معین کنند، چگونگی تحقق این اهداف را مدنظر قرار دهند، و انتخاب راه‌های رسیدن به اهداف را به مجریان و وظایف تفویض کنند. همچنین لازم است مدیران، کارکنان را به بررسی راه‌های گوناگون رسیدن به هدف تشویق کنند.
- اندیشمندان توانمندسازی، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، و پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد را از برنامه‌های توانمندسازی قلمداد می‌کنند. تفویض اختیار از طریق ایجاد گروه‌های کاری خودگردان و با اعطای قدرت تصمیم‌گیری برای آنها عملی می‌شود. این کار سبب می‌شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان کنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسئولیت‌ها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آنها تقویت شود. مشارکت می‌تواند درک، پذیرش، و تعهد افراد را نسبت به برنامه‌ریزی‌ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسئولیت بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری را تقویت کند.
- خودتوانمندی پیش‌زمینه توانمندسازی است. این کار سبب ارتقای فرهنگ توانمندسازی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران خواهد شد. نیروی انسانی سازمان‌ها، همان سرمایه سازمان محسوب می‌شود. بنابراین، باید به جایگاه منابع انسانی این کتابخانه ارج نهاد، مسائل و دغدغه‌های آنها را شناسایی کرد تا زمینه مساعد برای رشد استعداد و بلوغ استعداد کارکنان فراهم شود.

## مآخذ

- بزاز جزایری، احمد (۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۱۶۲ (۸)، ۱۸-۲۲.  
حریری، نجلا؛ جعفری، مهناز (۱۳۹۱). تحلیل جمعیت شناختی فرهنگ سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸ (۳)، ۶۹-۸۴.  
ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی. مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۲۵ (۲)، ۷۴-۸۹.  
رابینز، استیون (۱۳۸۶). *تئوری سازمان*. سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد (مترجمان). تهران: انتشارات صفار.  
شائمی‌برزکی، علی و همکاران (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه. مجله تحقیقات نظام سلامت، ۹ (۶)، ۶۳۰-۶۳۹.  
شعبانی، حمید (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان (مطالعات تطبیقی در مرکز آموزش عالی جهاد کشاورزی و دانشگاه پیام نور استان همدان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، واحد غرب، تهران.  
عبودی، حمید؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق؛ و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی خوزستان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۶ (۱)، ۲۲۳-۲۴۴.  
Ro, H., & Chen, p. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.  
Robins S. (1993). *Organizational behavior: Concept, Controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.  
Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47 (3), 332-349.  
Sigler, T., & Pearson, C. (2000). Creating and empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.  
Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Powerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

## استناد به این مقاله:

حریری زاده، معصومه؛ سید احمدی زاویه، سعید سعید؛ و گودرزی، رضا (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان (نمونه پژوهی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۸ (۱)، ۸۷-۱۰۰.