

## طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمند سازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی)

داود کاوه<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>، ایوب شیخی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۲۶ صص ۳۱۴-۲۹۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۰۹

### چکیده

از نظر محققان ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی می‌تواند بسترساز توانمندسازی کارکنان باشد. لذا هدف از این پژوهش طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی است که در دو مرحله شامل شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی به روش تحلیل مضمون و آزمون آن به روش پیمایشی انجام شده است. در مرحله کیفی تعداد ۲۵ نفر از خبرگان به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب و پس از مصاحبه نیمه ساختارمند و به روش تحلیل مضمون مدل پژوهش طراحی شد. در مرحله پیمایش، جامعه آماری پژوهش، کارکنان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی به تعداد ۵۳۶۵ نفر می‌باشد که از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای چند مرحله‌ای تعداد ۴۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته جمع آوری شد. بر اساس نتایج این پژوهش مدل فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران دارای چهار بُعد "رفتاری"، "مدیریتی"، "ساختاری"، "ارزشی و ایدئولوژیک" می‌باشد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، نظام آموزش عالی ایران.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> - استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۳</sup> - استادیار گروه آمار و ریاضی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ایران

## مقدمه

«فرهنگ سازمانی» یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران این رشته قرار گرفته است. موفقیت چشمگیر دهه‌های اخیر برخی از سازمان‌ها با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌های دیگر با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی- از جمله فرهنگ سازمانی- در بالندگی سازمان‌ها می باشد (Ruhi, Mahdavi, 2003, p146). صاحب‌نظران علوم اداری و مدیریت، ریشه‌های موفقیت و شکست سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند (shine, 2004, p 30). تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن می توان به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش‌های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش بینی و ارزیابی کرد (Talebian, Vafaie, 2009, p 6). از نظر محققان ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی، زمینه ساز توانمندی بیشتر کارکنان است (Mohammadpoorzarandi, Fahima, Amir Kabiri, 2017, p 2017). سازمان‌های توانمند با واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به کارکنان، احساس استقلال، شایستگی، مؤثر بودن و معناداری را به آنان اعطاء می کنند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی با انرژی بالاتری سعی در عملی ساختن افکار و ایده‌های کاری خود می نماید (Salajegheh, Yusefi, 2008, P1). با مطالعه و شناخت ابعاد فرهنگ سازمان می توان به توانمندسازی افراد از طریق واگذاری مسئولیت‌ها و در نهایت به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد (Talebian, Vafaie, 2009, p6). پژوهشگران بر این باورند که هرگاه فرهنگ سازمانی در راستای توانمند سازی کارکنان باشد افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را انجام می دهند و خلاقیت و ابتکار بیشتری در انجام کارها دیده می شود (Haririzadeh, Seyedahmadi, Goodarzi, 2017, P88). در شرایط کنونی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی به منزله سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه گر شده و کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی به فرهنگ آن منوط است (Soltani, 2012, p 100).

از نظر جمیز (۲۰۰۳) فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اثر گذار مهمی در بسیاری از پژوهش‌های سازمانی در نظر گرفته شده است (Fardin, Yaghoubi, 2017, p 858) بسیاری از محققان از جمله جفره و همکارانش (۲۰۱۴)، سوتیروفسکی (۲۰۱۴) تاثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان در سازمان‌ها بررسی و تایید نموده است. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها مستلزم

بسترسازی لازم و مناسب در محیط سازمان است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی به طور کامل در نظر گرفته می‌شود بیشترین بهره‌وری در سازمان به وجود می‌آید (Robbins, 2009, P 81). در این رابطه برخی از صاحب نظران مدیریت، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند و بر این باورند که سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند (Aghayar, 2003, P4). توانمندسازی کارکنان از سویی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره‌برند (Cacioppe, 1998, p226). و از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت مندی و تعهد کارکنان (Dickson, Lorence, 2009, p166). اثر بخشی و بهره‌وری (Stavrou, Costea, 2005, p112) بهبود عملکرد فردی و تیمی (Sharma, Gurvinder, 2008, p11) کاهش نیت ترک خدمت (کوبرگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۷۱) و کاهش استرس سازمانی قلمداد می‌گردد.

(Shah-Heydaripour, Kamalian, 2011, p179)

بررسی‌ها نشان می‌دهد مواردی چون عدم بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، ارتقاء مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل‌ساز در سازمان‌هاست. برای رفع این مشکلات مدیران باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند. (Obudi, Lotfizangeneh, Kazemian, 2014, p5).

در همین رابطه باید اذعان نمود که نظام آموزش عالی ایران نیز از این موضوع مستثنی نیست. دانشگاه‌ها موتور علم، پژوهش و فناوری اند. این موضوعات انتظارات جدیدی را از دانشگاهیان در مقام نظریه پردازان، جریان سازان، جهان سازان و شتاب دهندگان علوم و برنامه‌های جدید به وجود آورده است. پاسخگویی به این انتظارات و چالش‌ها، ساز و کارها و اقدامات خاصی را از جانب آموزش عالی می‌طلبد. آموزش عالی زمانی می‌تواند به این چالش‌ها پاسخ مناسب دهد که کارکنان و استادان توانمند و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی در هزاره سوم داشته باشد (Fazel, Kamelian, Gholi Roshan, 2017, p 56) سیستم آموزش عالی باید با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان

<sup>1</sup> -Koberg et al

خود، احساس شایستگی<sup>۱</sup>، احساس استقلال<sup>۲</sup>، احساس موثر بودن<sup>۳</sup>، احساس معنی دار بودن<sup>۴</sup> و احساس اعتماد<sup>۵</sup> در آنان را ایجاد و تقویت کند (Jafari; Ahmadi; Koohdasht, 2017, p 71) یکی از راهکارهای تحقق این مهم در نظام آموزش عالی ایران، استفاده از ظرفیت های فرهنگ سازمانی در راستای توانمند سازی روانشناختی کارکنان است. با توجه به نقش و جایگاه مهم دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در رشد و توسعه کشور، شناخت ابعاد فرهنگ سازمانی این نهاد و بررسی رابطه آن با توانمند سازی روان شناختی کارکنان آن در قالب یک مدل بومی از اهمیت فراوانی برخوردار است که تاکنون این مهم مورد مطالعه و مדיقه قرار نگرفته است. محقق بر این باور است که هر چند تاکنون مدل های متعددی برای شناخت فرهنگ سازمانی توسط صاحب نظران مختلف ارائه شده است اما مدل های موجود بدلائل زیر نمی تواند بازنمای درستی از فرهنگ سازمانی حاکم بر نظام آموزش عالی ایران باشد.

- ۱- عدم توجه و یا توجه کم اغلب مدل های موجود به ارزش های دینی و اعتقادی
- ۲- عدم هم راستایی و متناسب نبودن اکثر عوامل، عناصر و اجزاء مدل های مذکور با فرهنگ بومی کشور
- ۳- عدم سنخیت الگوهای موجود با رسالت، ماموریت ها و اهداف نظام آموزش عالی ایران

با توجه به مطالب ذکر شده هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران و بررسی رابطه ابعاد آن با توانمند سازی روانشناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی است. بر این اساس سئوالات این پژوهش عبارتند از:

- ۱- مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران کدام است؟

---

<sup>1</sup>-Competence

<sup>2</sup>-Choice

<sup>3</sup>-Impact

<sup>4</sup>-Meaningful

<sup>5</sup>-Trust in Others

۲- آیا بین فرهنگ سازمانی و توانمند سازی روان شناختی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی رابطه معنا داری وجود دارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مهم و اساسی در علوم رفتاری سازمان‌ها محسوب می‌شود. پیشینه مطالعه در خصوص فرهنگ سازمانی به دهه ۱۹۲۰ بر می‌گردد؛ ولی مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است (Mohammadpoorzarandi, Fahima, Amirkabiri, 2017, P 18). مطالعه فرهنگ سازمان کماکان اهمیت خود را حفظ کرده است و اکثر محققین سعی کرده اند ابعاد مهم فرهنگ سازمان را به مطالعات قدیمی تر خود پیوند بزنند (Griffin, 2011, P, 512). در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان، به موضوع فرهنگ سازمانی نگریده و توجه گسترده ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ، می توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد (Mohammadpoorzarandi, Fahima, Amirkabiri, 2017, P18). نقش فرهنگ سازمانی در قالب موضوعات کلی تری نیز تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) و دیل و کندلی<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) بیان شد و سپس کاتر و هسکت<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) با تاکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند (Ranaiekordsholi, 2007, P 70). ادگار شاین<sup>۴</sup> از شاخص ترین چهره های مطالعات در زمینه فرهنگ سازمانی، در تعریف فرهنگ سازمانی می‌نویسد، «فرهنگ سازمانی، ارزشها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیاتی است که افراد را در سیستمها به یکدیگر پیوند می دهد» او معتقد است که «فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسایل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد

1-Piterz and Waterman

2-Deal T.E, Kennedy, A.A

3- Kater & Hesket

4-Edgar Schin

می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسایل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود» (Shine, 2004, P 157). پژوهشگران معتقدند فرهنگ رفتار را تحریک می‌کند و کارمندان را در اطراف مجموعه مشترکی از ارزشها به هم می‌پیونداند. همچنین می‌تواند عملکرد آنها را بالا ببرد و محیط کاری را بهبود ببخشد. در نتیجه فرهنگ مجموعه ای از ساختارها، کارهای روزمره، قوانین و هنجارهایی است که رفتار را هدایت و اجبار می‌کند (Shine, 2004, P 60). از آنجاییکه فرهنگ سازمانی هر سازمان همانند شخصیت افراد می‌تواند منحصر به فرد باشد در نتیجه الگوها و مدل های مختلفی از فرهنگ سازمانی به وجود می‌آید. به همین دلیل تاکنون مدل های مختلفی از فرهنگ سازمانی توسط محققان و اندیشمندان ارائه شده است. ولی عدم تناسب مدل ها با شرایط محیطی، ساختاری و راهبردی سازمانها، از ضعف این مدلها به شمار می‌رود (RastehmQadam; Rahimian; Abbaspour, 2013, p115).

### توانمند سازی روان شناختی

اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) توانمندسازی را نوعی انگیزش درونی افراد جهت تحقق اهداف تعریف می‌کند از این منظر نیاز به قدرت افراد زمانی برآورده می‌شود که آنها باور داشته باشند می‌توانند با حوادث پیش آمده، افراد و موقعیتها مواجه شوند و زمانی این نیاز برآورده نمی‌شود که افراد به این باور برسند که در مواجهه با خواسته های اجتماعی و فیزیکی محیط ناتوان هستند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمند سازی روان شناختی را فرایند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و حق انتخاب است. آنان برای نخستین بار توانمند سازی روان شناختی را وارد متون نظری مدیریت کردند (Schermuly,

C. C.; Schermuly, R. A.; Meyer, 2011, p 253)

اسپیریتزر با مطالعات بیشتر در محیط کاری، توانمند سازی را به عنوان سازه ای انگیزشی که شامل چهار بُعد معناداری، شایستگی، خود مختاری و اثرگذاری است مطرح کرد (Kuo, Ho Chinho, Lai, 2010, p 27). بعد ها وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمند سازی را به معنای قدرت بخشیدن به کارکنان تعریف کردند (Abdollahi, 2005, p 41). از دیگر از مدل های ارائه شده جهت مطالعه توانمند سازی روان شناختی مدل کاوه و

<sup>1</sup> - Spritzer

همکاران (۱۳۹۷) می باشد این مدل دارای شش بُعد پذیرش شخصی نتایج، احساس ارزشمند بودن، اعتماد به دیگران، پاسخگویی تیمی، آزادی عمل و انگیزه درونی و اشتیاق شغلی می باشد (Kave, Salajegheh, Sheikhi, 2017, P 134).

### پیشینه تجربی پژوهش

قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان های آموزشی (EOCM) (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر بیرجند) پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش تعیین مؤلفه های فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش بوده است که به روش نظر پردازی داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران، مشاوران و معاونان اداره آموزش و پرورش شهر بیرجند می باشد که از بین آنان ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب و داده های مورد نیاز از طریق مصاحبه جمع آوری شده است. الگوی فرهنگ سازمانی طراحی شده در این پژوهش دارای سه بعد اصلی انطباق بیرونی، هماهنگی درونی و روابط انسانی است.

محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقاء توانمند سازی روان شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه، بانک شهر) پرداختند. هدف اصلی از این پژوهش بررسی الگوهای متنوع فرهنگ سازمانی و سپس بررسی رابطه فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان در بانک شهر تهران می باشد جامعه آماری پژوهش ۱۹۸ نفر از کارشناسان ستاد مرکزی بانک شهر می باشد که به روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده است نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی شامل: بعد فردی، بعد رویه ای، بعد مدیریتی، بعدارزیابی و بعد محیطی بر ابعاد توانمند سازی روان شناختی کارکنان یعنی بعد شایستگی، بعد موثر بودن، بعد معنی دار بودن، بعد اعتماد و بعد خود سامانی در بانک شهر تهران، تاثیر مثبت، مستقیم و معنا داری دارد.

جفره و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی (کارکنان علوم پزشکی) پرداختند. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی به تعداد ۹۰۰ نفر می باشد که به روش انتخاب تصادفی ساده ۲۶۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده است. الگوی فرهنگ سازمانی مورد نظر برای بررسی در این پژوهش، مدل دنیسون (۲۰۰۰) و مدل

میشیرا (۱۹۹۲) است که اثرپذیری آن بر توانمند سازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد که همه ابعاد سازمانی دنیسون بر توانمند سازی کارکنان تاثیر گذار بودند.

سوتیروفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان " تاثیر فرهنگ بر توانمند سازی روان شناختی اعضای هیات علمی" پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاهها دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله مراتبی به عنوان فرهنگ سازمانی مناسب در جامعه آماری پژوهش می باشد در حالی که قوی ترین پیش بینی برای ارتقاء توانمند سازی روان شناختی، فرهنگ قبیله‌ای بود.

### روش پژوهش

این مطالعه، پژوهشی توسعه‌ای است که به روش ترکیبی انجام شده است در مرحله کیفی از روش نمونه‌گیری قضاوتی یا هدفمند برای انتخاب نمونه آماری خبرگان استفاده شده است؛ پس از انتخاب خبرگان، مصاحبه با آنان در زمینه موضوع مورد مطالعه آغاز و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. لازم به ذکر است که بعد از انجام ۲۵ مورد مصاحبه با خبرگان در دانشگاهها و مؤسسات عالی ایران اشباع نظری پژوهش حاصل شد و پژوهشگر به این نتیجه رسید که ادامه مصاحبه، اطلاعات جدیدی به یافته‌های قبلی اضافه نمی کند مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان با کسب اجازه از ایشان به صورت کامل ضبط شد. سپس تحلیل داده‌ها در این فاز با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون انجام شد. جهت تحلیل داده‌ها و به منظور سنجش پایایی نتایج، مصاحبه‌های ضبط شده توسط تیم پژوهش (محقق و دو همکار) به صورت مجزا مورد بررسی و واکاوی قرار گرفتند که عدم وجود اختلاف در نتایج بدست آمده توسط هر یک از محققین نشان از پایایی نتایج بدست آمده داشت. برای سنجش روایی روش، علاوه بر این که از مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش انتخاب و تایید شدند از نظرات و دیدگاههای گروهی از خبرگان نیز استفاده شده است. پس از پایان فاز کیفی پژوهش و شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی، پرسشنامه‌های مورد نیاز توسط پژوهشگر طراحی گردید روایی صوری و محتوایی ابزار مذکور با استفاده از نظرات ۵ نفر از خبرگان مورد سنجش و تایید قرار گرفت در این تحقیق، برای برآورد ضریب پایایی، از روش ثبات درونی استفاده شده است، پایایی درونی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است. ضریب

<sup>1</sup> -Sotirofski



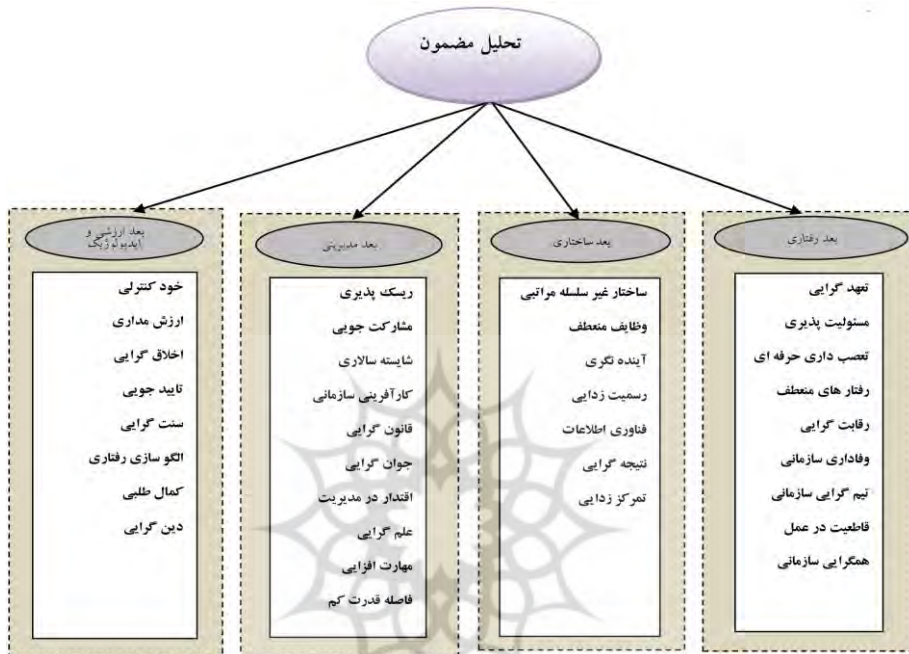
آلفای کرونباخ برای ابزار پژوهش به ترتیب (۰/۸۷۸) و (۰/۸۷۱) محاسبه و تایید شد. همچنین پایایی سازه در این پژوهش بر اساس پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج شده محاسبه گردید. متوسط واریانس متغیر فرهنگ سازمانی ۰/۶۰۴ و توانمند سازی روان شناختی ۰/۷۹۶ محاسبه شده است بنابراین پایایی سازه متغیرهای مفهومی نیز مورد تأیید قرار گرفت. پس از تایید پایایی و روایی ابزار پژوهش نسبت به انتخاب جامعه آماری و حجم نمونه اقدام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اعم از اعضای هیئت علمی و کارمندان (رسمی، پیمانی و قراردادی) دانشگاه‌های دولتی، آزاد اسلامی و پیام نور استان خراسان رضوی در مهرماه سال ۱۳۹۶ بوده است از آنجا که حجم جامعه آماری این تحقیق بزرگ بوده و بررسی نظرات تمام افراد جامعه به لحاظ زمان، هزینه، کاهش دقت و... مقدور نیست در نتیجه از شیوهی نمونه‌گیری طبقه‌ای چند مرحله‌ای (دومرحله‌ای) با تخصیص متناسب استفاده شده است. در واقع در این روش، در مرحله‌ی اول حجم نمونه مورد نیاز از هر یک از دانشگاه‌ها مشخص می‌شود (به نسبت حجم جامعه آماری در آن دانشگاه) و سپس نمونه حاصله از مرحله‌ی اول؛ به صورت متناسب بین کارمندان و اعضای هیئت علمی توزیع می‌گردد. بدین منظور با استفاده از نرم‌افزار نمونه‌گیری Ncss-Pass و لحاظ نمودن مقیاس متغیرهای تحقیق، که از یک مقیاس فاصله‌ای پیروی می‌نماید حجم نمونه لازم برابر با  $n = 421$  نفر تعیین شد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف: تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون

تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. کلارک و برون (۲۰۰۶) فرایند تحلیل مضمون را شامل شش مرحله: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدهای گزینشی، شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده، تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر و ترسیم شبکه مضمون می‌دانند (Safaridashtaki, Zare, Nikbakhsh, 2018, P117-121). در این پژوهش از مراحل شش گانه کلارک و برون، استفاده شده است. در نتیجه پس از «بازخوانی مکرر داده‌ها» نسبت به کد گذاری آن اقدام گردید و در مجموع ۲۶۴ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد. سپس کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی دسته بندی شدند و در این مرحله ۱۵۸ کد گزینشی توسط محققان به دست آمد. در مرحله بعد از طبق بندی کدهای گزینشی، تعداد ۳۴ مضمون سازمان دهنده استخراج شد. آنگاه محققان پس از رفت و برگشت در میان

مضامین سازمان دهنده، به ۴ مضمون فراگیر دست یافتند، و در گام نهایی اقدام به ترسیم شبکه مضامین شد. براساس مضامین فراگیر و سازمان دهنده که از تحلیل داده ها به دست آمد، شکل (۱) ترسیم شد.



پس از انجام فرآیند تحلیل مضمون در نهایت محققان به چهار مضمون فراگیر دست یافتند. با توجه به دسته‌بندی به دست آمده از روش کیفی تحلیل مضمون، می‌توان از عامل اول با عنوان "بعد رفتاری فرهنگ سازمانی"، از عامل دوم با عنوان "بعد ساختاری فرهنگ سازمانی"، از عامل سوم با عنوان "بعد مدیریتی فرهنگ سازمانی" و از عامل چهارم با عنوان "بعد ارزشی و ایدئولوژیک فرهنگ سازمانی" نام برد.

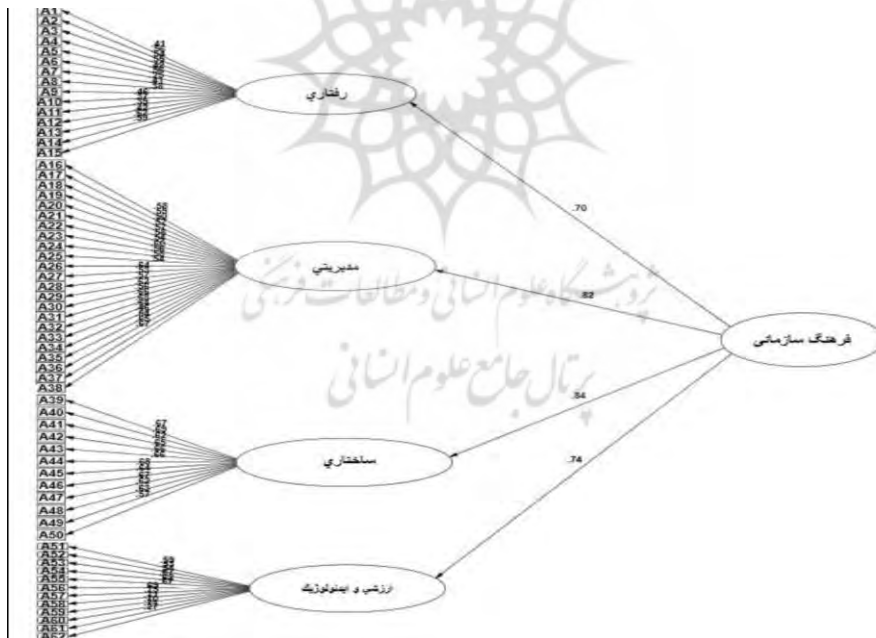
### ب: پاسخ به سئوالات پژوهش

پاسخ به سوال اول: مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

ایران کدام است؟

برای پاسخ به این سوال و در مرحله کمی پژوهش برای سنجش روایی سازه مدل طراحی شده برای ابعاد فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه

اول با نرم افزار آموس استفاده شد. قبل از بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش، پیش فرض‌های معادلات ساختاری شامل: غریبال کردن داده‌ها، عدم وجود هم‌خطی چندگانه، نرمال بودن داده‌ها، استقلال خطاها، مناسب بودن معیارهای روان‌سنجی پرسشنامه‌ها به طور کامل مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. و مفروضه‌ها فوق برای تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی برقرار بود؛ بنابراین برای بررسی سئوالات (فرضیات) پژوهش از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به متغیرهای مشاهده بررسی شد. نتایج نشان می‌دهد، بارهای عاملی همگی بیشتر از ۰/۴ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ است و می‌توان گفت متغیرهای مشاهده به خوبی متغیر پنهان را می‌سنجند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل برازش مدل در جدول ۵ و با عنایت به شاخص‌های برازش، می‌توان گفت که مدل تحلیل عاملی مورد نظر دارای برازش مناسبی است. به عبارت دیگر با مناسب بودن شاخص‌های برازندگی می‌توان از این مدل برای تعیین ابعاد فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی استفاده کرد.



شکل ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی (بار عاملی استاندارد شده)

$$\text{Chi-Square} = 2.091, \text{ df} = 35, \text{ P-Value} = 0.000, \text{ RMSEA} = 0.051$$

نتایج برازش الگوی پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی در جدول (۵) آمده است. با توجه به شاخص‌های ارائه شده می‌توان گفت که الگوهای اندازه‌گیری از برازش مناسبی برخوردار هستند. با توجه به نتایج حاصله از تحلیل مضمون و نتایج تحلیل عاملی تاییدی می‌توان مدل فرهنگ سازمانی در این پژوهش را در قالب چهار بُعد: "بُعد رفتاری فرهنگ سازمانی"، "بُعد ساختاری فرهنگ سازمانی"، "بُعد مدیریتی فرهنگ سازمانی" و "بُعد ارزشی و ایدئولوژیک فرهنگ سازمانی" نامگذاری کرد. بنابراین در این پژوهش، ابعاد فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران مشتمل بر ابعاد چهارگانه فوق می‌باشد

جدول ۵ - شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش

شاخص	CMIN/DF	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مقادیر برازش	۲/۰۹۱	۰/۹۲۲	۰/۹۰۹	۰/۹۳۱	۰/۹۲۱	۰/۹۳۰	۰/۹۲۰	۰/۰۵۱

پاسخ به سوال دوم: آیا بین فرهنگ سازمانی و توانمند سازی روان شناختی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در استان خراسان رضوی رابطه وجود دارد؟  
به منظور تعیین میزان رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمند سازی روان شناختی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران و برازش آن از نرم افزار آموس استفاده و مقادیر برازش محاسبه شد. همچنین برای ارزیابی نیکویی برازش الگو از معیارهای ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۱</sup>، کای اسکوئر بهنجار شده<sup>۲</sup>، شاخص نیکویی برازش<sup>۳</sup>، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده<sup>۴</sup>، شاخص برازش تطبیقی<sup>۵</sup>، شاخص برازش هنجار شده<sup>۶</sup>، شاخص تاکر-

1. RMSEA

2. CMIN/DF

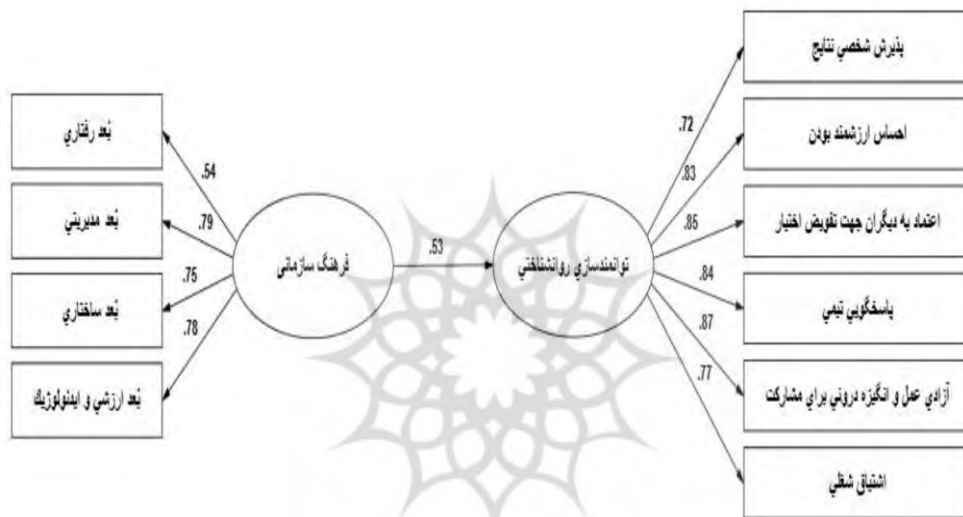
3. GFI

4. AGFI

5. CFI

6. NFI

لوئیس<sup>۱</sup> و شاخص برازش افزایشی<sup>۲</sup> استفاده شده است. با توجه به مدل به دست آمده، ابعاد فرهنگ سازمانی در این پژوهش در مجموع ۰/۵۳ از واریانس توانمند سازی روان شناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی را پیش‌بینی می‌کند (شکل ۶).



شکل ۶- نتایج معادلات ساختاری برای بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش

Chi-

Square = 2.755 df = 35, P-Value = 0.000, RMSEA = 0.046

با توجه به اطلاعات جدول (۸) می‌توان گفت مدل مذکور از برازش مطلوبی برخوردار است. به عبارت دیگر ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار توانمند سازی روان شناختی کارکنان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی می‌باشد.

1. TLI

2. IFI

جدول ۸ - شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش

شاخص	CMIND <sup>F</sup>	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مقادیر برازش	۲/۷۵۵	۰/۹۲۲	۰/۸۷۴	۰/۹۵۶	۰/۹۴۲	۰/۹۳	۰/۹۳۳	۰/۰۴۶

نتایج ارائه شده در جدول (۹) نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی است ( $p < ۰/۰۵$ -مقدار). بدین معنی که با افزایش و بهبود فرهنگ‌سازمانی توانمندسازی روان‌شناختی در جامعه مورد مطالعه افزایش می‌یابد.

جدول ۹- ضریب مسیر و معنی‌داری آن و بررسی فرضیه پژوهش در مدل تحلیل مسیر اصلی

نوع رابطه	نتیجه	-p مقدار	t مقدار	ضریب مسیر	فرضیه
افزایشی	تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	**۱۴/۳۰۴	۰/۵۳۱	فرهنگ‌سازمانی ← توانمندسازی روان‌شناختی

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در سراسر جهان شاهد گسترش مؤسسات آموزشی و پژوهشی با پارادایم‌ها و الگو‌واره‌های جدید هستیم که در واقع به سرنوشت همه انسان‌های جامعه گره خورده است. هسته مرکزی این سرنوشت‌سازی را معمولاً دانشگاه‌ها رقم می‌زنند. دانشگاه‌ها موتور علم، پژوهش و فناوری‌اند. این موضوعات انتظارات جدیدی را از دانشگاهیان در مقام نظریه پردازان، جریان‌سازان، جهان‌سازان و شتاب‌دهندگان علوم و برنامه‌های جدید به وجود آورده است. پاسخگویی به این انتظارات و چالش‌ها، سازوکارهای و اقدامات خاصی را از جانب آموزش عالی می‌طلبد. آموزش عالی زمانی می‌تواند به این چالش‌ها پاسخ مناسب دهد که کارکنان و استادان توانمند و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی در هزاره سوم داشته باشند (Φαζελ, Καμελιαν, Γηολι Ροσηαν, 2017, π 456). یکی از راهکارهای تحقق این هدف مهم در نظام آموزش عالی ایران استفاده از ظرفیت‌های فرهنگ‌سازمانی در راستای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دانشگاه‌ها و مؤسسات

آموزش عالی است. پژوهشگر در این پژوهش اقدام به طراحی مدل بومی فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران نموده است. سپس رابطه آن را با توانمند سازی روان شناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی مورد بررسی قرار داده است. در همین راستا هدف اصلی از این پژوهش طراحی مدل بومی فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران بود. مدل مذکور به روش تحلیل مضمون طراحی گردید این مدل دارای چهار بُعد و ۳۴ مولفه (چهار مضمون فرا گیر و ۳۴ مضمون سازمان دهنده) است.

اولین بُعد در این مدل، "بُعد رفتاری فرهنگ سازمانی" در نظام آموزش عالی نامگذاری شده است. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که فرهنگ سازمانی در رفتارهای افراد هویدا می گردد. آرجریس فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که واقعاً بر پایه آن می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که واقعاً با هم رفتار می کنند، تعریف می کند (Zariematin, 1993, Π16). در نتیجه ویژگی های مانند میزان انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، تعهد گرایی در رفتار، تعصب داری، رقابت گرایی، وفاداری سازمانی، همگرایی در رفتار و گروه گرایی سازمانی را می توان در زمره مؤلفه های رفتاری فرهنگ سازمانی قلمداد نمود. در نتیجه پیشنهاد می گردد مدیران دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با افزایش خصیصه ها و ویژگی های رفتاری فرهنگی سازمانی مانند پذیرش انعطاف در رفتار کارکنان، تقویت حس مسئولیت پذیری در کار، توسعه فرهنگ تعهد گرایی در بین کارکنان، افزایش حس تعصب داری کارکنان از دانشگاه و جایگاه علمی آن، رقابت گرایی سالم در فعالیت های اصلی دانشگاه، افزایش حس وفاداری کارکنان به دانشگاه، تقویت روحیه همگرایی و انجام رفتار های تیمی و گروهی زمینه های توانمند سازی روان شناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور فراهم سازند. دومین بُعد مدل طراحی شده "بُعد ساختاری فرهنگ سازمانی" در نظام آموزش عالی است. پژوهشگران معتقدند ساختار سازمانی، محیط، نوع و نحوه اتخاذ و اجرای راهبردها، خط مشی ها، قوانین و روشها را در سازمان تعریف می کند و لذا بهطور غیرمستقیم نیروی مهم و مؤثری در شکل دادن به فرهنگ سازمان است. با توجه به اینکه استراتژیهای سازمان ساختار سازمان را تبیین می کنند، می توان نتیجه گرفت که باید از یک طرف تناسبی بین استراتژی سازمانو ساختار آن وجود داشته باشد و از طرف دیگر یکی از عوامل تأثیر گذار بر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی است (Haghiyati and et al., 2001, Π4). از نظر لیت وین<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup>- Lee twin

و استرینگر<sup>۱</sup> (۱۹۶۸) ابعاد ساختاری احساسی است که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، فراوانی مقررات و قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند (Θαφαρι; Αημαδι; Κοσηδαση, 2017, π 66). بر همین اساس ویژگی‌هایی مانند طراحی وظایف منعطف، برنامه ریزی و آینده نگری در کار، رسمیت زدایی، نتیجه گرایی، کنترل زدایی و فناوری اطلاعات را می‌توان در مؤلفه‌های ساختاری فرهنگ سازمانی طبقه بندی کرد پیشنهاد می‌گردد مدیران نظام آموزش عالی کشور با بهره‌گیری از شاخص‌های ساختاری فرهنگ سازمانی شناسایی شده در این پژوهش زمینه‌ساز توانمندسازی روان شناختی کارکنان و اساتید خود را فراهم سازند. یقیناً طراحی وظایف منعطف برای اعضاء هیات علمی و کارکنان دانشگاه، فرهنگ برنامه ریزی و آینده نگری در نظام آموزش عالی، رسمیت زدایی و کنترل زدایی در محیط دانشگاهها، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و دسترسی آسان به فضاهای مجازی و شبکه‌های اجتماعی سازنده علمی و فرهنگی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان دانشگاهها موثر است.

سومین بُعد مدل فرهنگ سازمانی در نظام آموزش عالی ایران "بُعد مدیریتی فرهنگ سازمانی" در در دانشگاهها و مؤسسات نظام آموزش عالی است. بر اساس نتایج این پژوهش باید گفت میزان ریسک پذیری، مشارکت جویی، شایسته سالاری، کارآفرینی سازمانی، قانون گرایی، جوان گرایی، اقتدار در مدیریت، علم گرایی، فاصله قدرت کم، مهارت گرایی را به عنوان مؤلفه‌های مدیریتی فرهنگ سازمانی نام برد. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور با فراهم نمودن زمینه‌های ریسک پذیری معقولانه در فعالیت‌های علمی، پژوهش و فناوری، تقویت فرهنگ مشارکت جویی ب در تصمیم سازی‌ها و تصمیم گیری‌ها، شایسته خواهی، شایسته‌گزینی و شایسته سالاری در انتصابات، افزایش فرهنگ خلاقیت، نوع آوری و کارآفرینی در خدمات علمی، پژوهش و اداری دانشگاه، قانون گرایی، توجه و اعتماد به نیروهای مستعد با انگیزه و جوان، تقویت قدرت مدیران به ویژه در سطوح اجرایی، کاهش فاصله قدرت و اهمیت دادن به صاحبان مهارت و تجربه در دانشگاهها زمینه‌های بیشتر توانمندسازی روان شناختی کارکنان را فراهم سازند. چهارمین بُعد مدل مذکور "بُعد ارزشی و ایدئولوژیک فرهنگ سازمانی" در نظام آموزش عالی است. بُعد ارزشی و ایدئولوژی یکی از اشکال متفاوت و متنوع باورها و فرهنگ‌های جامع و غالب در ارتباط با سازمان می‌باشد که در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی توسعه یافته قرار دارد. ویژگی‌هایی مانند خودکنترلی، ارزش‌مداری (آراستگی ارزشی)، اخلاق گرایی، تایید جویی،



سنت گرایی، الگو سازی رفتاری، کمال طلبی و دین گرایی از جمله ویژگی های فرهنگی هستند که در بُعد ارزشی و ایدئولوژیک فرهنگ سازمانی قابل دسته بندی است. بر این اساس با توجه به نظام فرهنگی، اخلاقی و اعتقادی حاکم بر جامعه ایرانی می توان ادعا کرد که این بُعد فرهنگی در کشور ما از اهمیت، گستردگی، مقبولیت، پذیرش و احترام و در نتیجه جایگاه ویژه ای برخوردار است. نظام اداری کشور می تواند از این پتانسیل عظیم فرهنگی در راستای توانمند سازی کارکنان و سازمان استفاده کند. به همین دلیل دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نیز با تقویت و ترویج خصیصه های ارزشی و ایدئولوژیک فرهنگ سازمانی مانند خود کنترلی در کار، گسترش هنجارها و ارزش اعتقادی و سازمانی، توجه بیشتر به اخلاقیات و فضائل اخلاقی، تقویت سنت های حسنه حاکم بر محیط علمی، شناسایی و معرفی الگوهای برتر رفتاری، فراهم نمودن زمینه های رشد و توسعه کارکنان در ابعاد علمی، معنوی، اخلاقی و... و تقویت بیشتر آموزه های دینی و اعتقادی در بین کارکنان، زمینه ساز توانمند سازی روان شناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی باشند.

همچنین یافته های کمی پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین مدل فرهنگ سازمانی طراحی شده و توانمندسازی روان شناختی وجود دارد و با افزایش و بهبود ابعاد فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روان شناختی در جامعه مورد مطالعه افزایش می یابد. با توجه به مدل به دست آمده، ابعاد فرهنگ سازمانی در این پژوهش در مجموع ۰/۵۳ از واریانس توانمند سازی روان شناختی کارکنان در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی را پیش بینی می کند. احدی و همکارانش (۲۰۱۱) فرهنگ سازمانی را عاملی قوی بر توانمند سازی روان شناختی کارکنان می دانند. محمدپور زرنندی و همکارانش (۱۳۹۶) نیز معتقدند که بهبود یا عدم بهبود فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش توانمند سازی روان شناختی کارکنان می گردد (Μοηαμμαδποορζαρανδι, Φαηιμα, Αμικραβιρι, 2017, Π15). در نتیجه یافته های این پژوهش با با نتایج مطالعات کانگر و گانگو، توماس و ولتهوس و تحقیقات اسپریتزر، محمد پور زرنندی (۱۳۹۶) همسو است. آنان در مطالعات خود دریافتند توجه به مطالعات فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر توانمندسازی روانشناختی دارد.

**پیشنهادات:**

- ۱- پیشنهاد می گردد مسئولین آموزش عالی و دانشگاههای کشور، ویژگی های رفتاری فرهنگ سازمانی از جمله: انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، تعهد گرایی، رقابت گرایی سالم، وفاداری سازمانی را در بین کارکنان و اساتید بیشتر تقویت نمایند.
- ۲- بر اساس یافته های این پژوهش پیشنهاد می گردد در طراحی و بازنگری ساختار سازمانی دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ویژگی های ساختاری مانند: طراحی وظایف دانشگاهها به صورت منعطف، رسمیت زدایی از فعالیت ها، نتیجه گرایی در کارها، کاهش کنترل های سازمانی و افزایش کنترل های درونی و گسترش فناوری اطلاعات را بیشتر مد نظر قرار گیرد.
- ۳- پیشنهاد می گردد در راستای توانمند سازی کارکنان، اساتید دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، مدیران این مراکز آموزشی عالی روحیه ریسک پذیری، مشارکت جویی، شایسته سالاری، کارآفرینی سازمانی، قانون گرایی، جوان گرایی، اقتدار در مدیریت، علم گرایی، کاهش فاصله قدرت و مهارت گرایی را به عنوان مؤلفه های مدیریتی فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دهند.
- ۴- یکی از ویژگی های ممتاز دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ایران که آن را از بسیاری از دانشگاهها و موسسات آموزش عالی دنیا متمایز می سازد فعالیت در فضای فرهنگ دینی، اعتقادی و ارزشی است که به این نهاد آموزشی کمک می کند که با استفاده از ظرفیت های ارزشمند فرهنگ دینی، اعتقادی و ایدئولوژیک به توانمند سازی کارکنان و اساتید خود بپردازند. لذا پیشنهاد می گردد مدیران و مسئولین دانشگاههای کشور ویژگی های ارزشی و اعتقادی متناسب با فضای علمی، آموزشی و پژوهشی کشور از جمله: روحیه خودکنترلی، ارزش مداری (آراستگی ارزشی)، اخلاق گرایی، کمال طلبی و دین گرایی را کما کان مد نظر قرار دهند.
- ۵- بطور کلی پیشنهاد می گردد مؤسسات آموزش عالی و دانشگاههای با بهره گیری از ظرفیت ها و پتانسیل های فرهنگ سازمانی و ابعاد فرهنگی به دست آمده در این پژوهش به ویژه خصیصه ها و شاخص های فرهنگ سازمانی در ابعاد مدیریتی و ارزشی و ایدئولوژیک در راستای توانمند سازی روان شناختی کارکنان خود گام بردارند.

## References:

- Abdollahi B. (2005). Psychological Empowerment: Dimensions and Validation on the Structural Equation Model. IRPHE. 11 (1):37-63.URL: <http://journal.irphe.ir/article-1-488-fa.html>. (in Persian)
- Aghayar, Sirius. (2003). empowering the new method in a competitive environment. Tadbir monthly, No.135. (in Persian).
- Cacioppe, R. (1998). "Structural empowerment: an award-winning program at The Burswood Resort Hotel". Leadership & Organization Development Journal, 19 (5), pp 264-274.
- Dickson, Kevin. E, Lorence, Alicia. (2009). "Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation". Institute and Applied Management, pp 166-191.
- Fardin, Marzieh; Yaghoubi, Nourmohammad (2017). Identifying and prioritizing methods of organizational culture based on human dignity and respect for human capital (A case study: University of Sistan and Baluchestan. Journal of Organizational Culture Management, 15, 4:735-765.
- Fazel, Amir; Kamalian, Amin Reza, Gholi Rowshan, Seyed Ali. (2017). Identifying the effective factors on the empowerment of Human Resource Academies with the emphasis on third and fourth generation universities using the Fuzzy Delphi Approach. Presenting a conceptual pattern. two scientific monthly about training strategies for Medical Education, January and February. 10th Period, No.6, p.455-468. (in Persian).
- Griffin, Moorhead. (2011). organizational behavior. (Translated by Alvani, Seyed Mehdi, Memar Zadeh, Gholam Reza), 16th edition, Tehran, Morvarid publication. (in Persian)
- Haghighi, Mohammad Ali et al. (2001). Organizational Behavior Management, 2nd Edition, Tehran. Termeh Publication. (in Persian)
- Hariri Zadeh, Masumeh; Seyed Ahmadi, Saeed; Goodarzi, Reza. (2017). the effect of organizational culture on empowerment of employees, (case study. Iranian National Library and Archives). Quarterly of national studies on library and information organization, Period 28, No.1, p.88-100. (in Persian)
- Jafari, Sakineh; Ahmadi, Dariush; Nowruz, Koohdasht. (2017). Investigating the effect of employee empowerment on organizational development with emphasis on perceived organizational support. Journal of Organizational Culture Management, 15, 1: 69-91.

- jofren, m., Aghaei, t., Nia, R,A.(2014). The Effect of organizational culture on staff employees Empowerment shahid Beheshti university of Medical Sciences.
- Kave, Davood; Salajegheh, Sanjer; Sheikhi, Ayyub. (2017). Explaining the dimensions of organizational culture and studying its relationship with the psychological empowerment of employees with an adaptive approach and providing a desirable model (case study, Universities of Khorasan), State Management Thesis, Islamic Azad University of Kerman. (in Persian)
- Koberg, C. S, Boss, R. W, Senjem, J. C, Goodman, E. A. (1999). "Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry", *Group & Organization Management*, 24, pg. 71-91.
- Kuo, Tsung-Hsien; Li-An; Ho Chinho, Lin; Kuei-Kuei, Lai. (2010). "Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment". *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), pp 24-42.
- Mohammad Poor Zarandi, Hossein; Fahima, Maryam; Amir Kabiri, Alireza. (2017). Investigating the role of organizational culture in promoting the psychological empowerment of banking system employees (case study, City Bank). *monthly Journal of Economics and Urban Management*, 5th Period, No.3, P.15-27. (in Persian)
- Obudi, Hamid; Lotfi Zangeh, Darvish; Mossadegh Kazemian, Fershteh. (2014). The relationship of organizational culture with employees' empowerment of social security organization of Khuzestan, *monthly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, 6th year, 1st period, No. 16, p.223-244. (in Persian)
- Qodsian, Narges; Daraie, Kamal; Pourshafeei, Hadi; Asadi Younesi, Mohammad Reza. (2015). An educational organizational culture model (EOCM) (A case study: Education Department in the city of Birjand). *Journal of Organizational Culture Management*, 13 (2): 341-365.
- Ranaie Kordsholi, Habibollah. (2007). management of organizational culture, designing a model based on competitive value framework. *Journal of Management Science of Iran*, 2nd year, No.6, P.69-94.
- Rasteh-Qadam, Arash; Rahimian, Hamid; Abbaspour, Abbas. (2013). identifying the challenges of organizational culture and proposing modifications (A case study: Governmental organizations in Tehran Province). *Journal of Organizational Culture Management*, 11, 4: 111-135.
- Robbins, Stephen P. (2009), organizational theory (organizational structure

and design),( Translated by Alvani, Seyed Mehdi; Danayi Fard, Hasan.19th edition, Tehran: Safir. (in Persian)

- Ruhi Azizi, Maryam; Mahdavi, Mojgan. (2003). Management and organizational culture change .Cooperation Magazine, November and December 2003, P.146-147. (in Persian)
- Safari Dashtaki, Mohammad; Zare, Reza ; Nik Bakhsh, Mohammad Ali. (2018). Explaining the structural factors influencing the formation of policy networks (case study: Iranian entrepreneurship system), State Management Magazine, Period 10, No.1, p.109-136. (in Persian)
- Salajegheh, Senjer ; Mohammad Ali Yusefi. (2008). empowering human resources, Tehran, Iran Human Resources Empowerment Foundation. (in Persian)
- hchrrmuly, C. C. Schrrmuly, R. A. ee yrr, B. (2011). "Effecss of eec- Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnou... In... noona Jo. rn of Educa... n aa nage. en 25(3), pp 252-264.
- Shah-Heydaripour, Rezvansh; Kamalian, Amin Reza (2011). Investigating the relationship between organizational justice and psychological empowerment. Journal of Organizational Culture Management, 10, 1:175-201.
- Sharma, Manoj. K., Kaur, Gurvinder. (2008). "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis". Journal of global business issues, 2 (2), pp 7-12.
- Shine, Edgar. (2004). Management of Organizational Culture and Leadership (Translated by: Farahi Buzanjani, Borzu, Noor Najafi, Shamsoddin). Tehran, Simaye Javan Publication. (in Persian)
- Soltani, Mohammad Reza (2012). Analyzing the effect of the status and designing the ideal model of organizational culture in armed forces on religious principles and values of the Islamic Revolution. Islamic Management Research, 20, 1, 99-122.
- Sotirofski, k. (2014). Organizational culture Impcton Psychological Empowerment of Academic Staff. European Journal of Sustainable Devolopment, 3(2), Pp 119-132.
- Stavrou-Costea, E. (2005). "The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, A comparative study in southern EU". Journal of European Industrial Training. 29 (2), pp 112-134.
- Talebian, Mohammad Reza; Vafaie, Fatemeh. (2009), a Comprehensive Model of Human Resource Empowerment, Tadbir Magazine, No.203, April 1388, P.16-20. (in Persian)

- Zarie Matin, Hasan. (1993). Organizational Culture and Performance. Management Knowledge Magazine. No.23, P.51-57. (in Persian).

