

## شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان تامین اجتماعی و بررسی رابطه انواع آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان

مورد مطالعه: (سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی)

یاسر شکری<sup>۱</sup>

بهزاد خدائی<sup>۲</sup>

یوسف شکری<sup>۳</sup>

### چکیده:

در هر سازمانی الگوهای خاص فرهنگ سازمانی حاکم است که بر میزان بهره‌وری کارکنان و سازمان تاثیر می‌گذارد و سازمان تامین اجتماعی نیز به عنوان بزرگترین نهاد بیمه‌گر کشور از این امر مستثنی نیست بنابراین باید با شناسایی و جهت‌دادن به این فرهنگ‌ها بتوان کارکنان را توانمند کرد. هدف از این تحقیق شناسایی الگوی فرهنگی حاکم بر سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی و بررسی انواع آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد نوع پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی (۸۱۸ نفر) می‌باشد. نمونه آماری به تعداد ۲۶۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی «طبقه‌ای نسبی» انتخاب شدند بعد از جمع‌آوری داده‌ها، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان داد که الگوی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی بر تمامی شعب تابعه سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی حاکم است اما با توجه نتایج بدست آمده در شعبی که کارها به صورت تخصصی انجام شده و مرزها مشخص‌تر است، این الگو کم‌رنگ‌تر است. بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین فرهنگ‌های گروهی و بازار با توانمندسازی رابطه برقرار است ولی بین فرهنگ کارآفرین و سلسله‌مراتبی با توانمندسازی رابطه وجود ندارد و نیز فرهنگ گروهی تاثیرش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بیشتر از فرهنگ بازار است. بر این اساس، نتایج تحقیق منجر به معرفی ابعاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای توانمندسازی

۱ کارشناس امور نامنویسی و حسابهای انفرادی سازمان تامین اجتماعی شهرستان جلفا

۲ مسئول تعهدات قانونی شعبه یک اردبیل

۳ کارمند منطقه آزاد ارس، جلفا، ایران

کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی گردید که مدیران ارشد سازمان با برنامه ریزی های مناسب می توانند از این نتایج به نحو احسن استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup>، سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی

**مقدمه:**

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است که دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرند. محیط رقابتی جهان امروز، نیازمند بکارگیری پتانسیل ها و ظرفیت های کارکنان در سازمان ها از طریق بکارگیری تکنیکهای انگیزشی بیرونی و درونی توسط رهبر می باشند[۱]. توانمندسازی کارکنان یکی از جدیدترین تکنیک های مورد استفاده قرار گرفته بوسیله سازمانهاست، که به سرعت از سوی دانشمندان مورد توجه قرار گرفته است[۲]. توانمندسازی موضوع مهمی است که هم اکنون در بسیاری از سازمانهای دولتی و غیر دولتی مورد توجه قرار گرفته است و از آن به عنوان یک پدیده پویا و پیچیده یاد می کنند[۳]. از طرفی توانمندسازی افراد در محیط کاری به فرهنگ سازمان نسبت داده شده است[۴]. از آنجا که سازمان ها در بسیاری از کشورهای جهان دوران جدیدی از روابط مدیریت و منابع انسانی را طی می کند، فرهنگ سازمانی به طور گسترده به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهایی که موجب تغییر سازمانی و مدرنیزه کردن مدیریت و ارائه خدمات می باشد، مورد توجه قرار گرفته است[۵]. سازمانها فرهنگ خاص خود را دارند و سازمان تامین اجتماعی که به عنوان فراگیرترین نهاد بیمه گر که بیش از نیمی از جمعیت کشور را تحت چتر حمایت خود در آورده است، از این امر مستثنی نیست. با توجه به اهمیت توانمندسازی و توانا کردن کارکنان در این شرایط متغیر، باید فرهنگی در این سازمان مدنظر و جاری باشد که بتواند در توانمندکردن هرچه بیشتر کارکنان گام بردارد. بررسی مطالعات صورت گرفته در سازمانهای موفق به اجرای برنامه توانمندسازی، نشان می دهند که یکی از مهم ترین عوامل اثرگذار در استقرار ابعاد مختلف فرآیند توانمندسازی، فرهنگ سازمانی می باشد. با توجه به وجود عوامل کلیدی و مشترک بین سازمانهای موفق، می توان عامل اصلی موفقیت آنها را شناسایی کرد که یکی از این عوامل کلیدی فرهنگ قوی و مسلطی است که این سازمانها در آن تنفس می کنند. امروزه دانشمندان معتقدند علاوه بر شش عامل موثر در بهره وری (نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی ) عامل مهمتری به نام فرهنگ سازمانی وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل مذکور می پردازد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال تأمین پاسخ بررسی این پرسش است که کدام الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر شعب تابعه سازمان می باشد و آیا بین الگوی فرهنگ

1 Organizational Culture  
2 Psychological Empowerment

سازمانی حاکم و توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد؟

**چارچوب نظری تحقیق:**

**فرهنگ:**

فرهنگ مدلی از هنجارها، ارزش ها، اعتقادات و نگرش هایی است که روی رفتار سازمانی تاثیر می گذارد[۶]. فرهنگ، سازمان و اعمال آن را راه اندازی می کند. آن، چیزی شبیه سیستم عامل سازمان است که کارمندان را در چگونه فکر کردن و چگونه احساس کردن و عمل کردن هدایت می کند. کامرون و اتینگتون (۱۹۹۸) بیان می کنند که تحقیقات تجربی مجموعه منظمی از یافته هایی را ایجاد می کند که اهمیت فرهنگ را برای تقویت عملکرد منعکس می کند[۷]. فرهنگ را می توان در سطوح مختلف بررسی نمود.

**الف- فرهنگ عمومی:**

فرهنگ عمومی به معنای فرهنگ غالب و گسترده ای است که در میان عموم جامعه رواج و رسوخ دارد و حوزه ای از عقاید، ارزشها، جلوه های احساسی و هنجارهاست که اساس فرهنگ عمومی از این سه حوزه تشکیل یافته است. بنابراین فرهنگ عمومی را میتوان مجموعه منسجم و نظام یافته ای از اهداف، ارزشها، عقاید، باورها، رسوم و هنجارهای مردم متعلق به یک جامعه بزرگ، قوم یا ملت نامید [۸]. فرهنگ یک پدیده عام است اما از آنجایی که اقوام و جوامع مختلف به نحوه یکسانی در برآوردن نیازهای خود و برخوردشان برای رفع نیازها یکسان نبوده است، طبیعتاً فرهنگ خاص خود را ساخته و پرداخته اند و از این رو است که در جوامع مختلف، تنوع فرهنگی به چشم می خورد. بسیاری از پژوهشگران برای واکاوی فرهنگ عمومی و اصلاح و برنامه ریزی آن ابتدا به بررسی دقیق آن از طریق کارکردهای سطوح و لایه های مختلف فرهنگ می پردازند. اختلافات علمی اجتماعی که در مورد فرهنگ وجود دارد عمدتاً به سه دسته تقسیم می شوند که عبارتند از: [۹].

۱) **دیدگاه یکپارچگی فرهنگی:** از یک وحدت فرهنگی در سطح سازمان که جای هیچ گونه شک و شبهه و تردیدی ندارد، سخن می گوید. بسیاری از مطالعات معتقد به وحدت فرهنگ عمدتاً رهبران را خالق فرهنگ و انتقال آن معرفی می کنند.

۲) **دیدگاه اختلاف فرهنگی:** بر اساس این دیدگاه، واحد های به ظاهر پنهان دیدگاه یکپارچگی فرهنگ یک سلسله از تداخل ها را می پوشاند و خرده فرهنگ های سازمانی را آشیانه می دهد. این خرده فرهنگ ها، همزیستی مسالمت آمیزی با هم دارند ولی در عین حال گاهی اوقات در هماهنگی و برخی مواقع نیز در اختلاف و درگیری با هم هستند.

۳ دیدگاه از هم پاشیدگی، تعدد و تغییرات پی در پی فرهنگ: دیدگاه تعدد فرهنگ در مقابل دیدن درجه هماهنگی و توافق عمومی در درون مرزهای یک فرهنگ یا خرده فرهنگ، تعددی از تفاسیر گوناگون از فرهنگ را که به ندرت با یک توافق عمومی باثبات ائتلاف می کند ارائه می کند [۹].

#### ب- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات جالب و مهم مدیریت رفتار سازمانی است. بیش از دو دهه است که تلاش قابل توجهی برای شناسایی و توصیف فرهنگ سازمانی صرف شده است [۱۰]. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می نماید. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می دهد و نیز فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی و فردی با شکل دادن به سازمان اثر می گذارد [۱۱]. فرهنگ سازمانی ابعاد مختلفی دارد که در زیر آمده است:

#### ۱- فرهنگ گروهی<sup>۱</sup>

علت این نامگذاری، شباهت زیاد آن به فرهنگ خانوادگی است. هدف فرهنگ گروهی، مدیریت امور بر اساس کار گروهی مشارکت و هماهنگی است [۱۲، ص ۱۲۴]. در این شیوه سازمان با وفاداری و سنت حفظ می شود و میزان تعهد، بالا است. رهبران در این گونه سازمان ها نوعی مربی و مرشد و شاید حتی والدین سازمان شمرده می شوند [۱۳، ص ۳۸].

#### ۲- فرهنگ کارآفرین<sup>۲</sup>

این فرهنگ روی مسائل بیرونی ارزشهای با درجه انعطاف پذیری بالا، فردگرایی و بصیرت، با ارزشهای کلیدی خلاقیت و ریسک پذیری به جای ثبات و کنترل تاکید دارند. این فرهنگ همچنین روی این پیش فرض استوار است که سازمان ها در جهت تولید محصولات و خدمات جدید و آمادگی برای آینده و اهداف مدیریتی و رهبری اثربخش، تلاش می کنند تا بتوانند بصیر، خلاق، مشکل گشا و فعال باشند [۱۲، ص ۱۲۴] [۱۳، ص ۳۸].

#### ۳- فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۳</sup>

این فرهنگ بر اساس نظریه بوروکراسی "وبر" و سنت همکاری، هماهنگی، ثبات، انطباق و پیروی از آداب و رسوم بنا شده است [۱۲، ص ۱۲۴] [۱۳، ص ۳۸]. هدفهای بلند مدت سازمان، ثبات، قابل پیش بینی

1 clan culture  
2 adhocracy culture  
3 hierarchy culture

بودن و کارایی است. در فرهنگ سلسله مراتبی، سبک رهبری عبارت است از هماهنگ کننده، انگیزنده و سازمان دهنده است [۱۲، ص ۱۲۴] [۱۳، ص ۳۸].

#### ۴- فرهنگ بازار<sup>۴</sup>:

فرهنگ بازار در اواخر دهه ۱۹۶۰ که سازمان ها با چالش های رقابتی روبرو شدند متداول شد. اصلی ترین هدف این فرهنگ، برخورد معامله گرانه و دادوستدی (مبادله، فروش، قراردادها) با دیگر رقبا برای توسعه مزیت های رقابتی خود می باشد. در این فرهنگ، رهبری سخت گیرانه، رقابتی، و مدیریت همراه با بهره وری و تأکید بر پیروز شدن می باشد [۱۲، ص ۱۲۴] [۱۳، ص ۳۸].

#### توانمندسازی:

در ۲۰ سال گذشته توانمندسازی بوسیله مدیران سازمانهای بزرگ پذیرفته شده است و در فعالیت های مدیریتی بکار برده شده است و تحقیقات مرتبط توانمندسازی بطور وسیعی بوسیله رفتارگرایان سازمانی مورد توجه قرار گرفته است [۱۴]. قابل توجه ترین خاستگاه توانمند سازی، از تئوری انگیزشی (۷) داگلاس مک گریگور نشات می گیرد [۱۵]. رویکرد نظریه "۷" مک گریگور، روی این اعتقاد بنا نهاده شده بود که مشارکت، بهره وری و انگیزش کارکنان، بوسیله طراحی کردن شغل هایی که بشدت انگیزاننده هستند، تقویت می شوند. توانمندسازی سازمان را قادر می سازد که در محیط رقابتی سود بیشتری به دست آورد و تعهد کارکنان نیز افزایش یابد. همچنین توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، هم سو کردن اهداف فردی و سازمانی است. مفهوم توانمندسازی از مباحث موجود و تقریباً جدیدی در توسعه منابع انسانی به شمار می آید. به طور کلی دو جریان از تحقیقات مربوط به مفهوم سازی توانمندسازی وجود دارد اما بیشتر ساختاری و روانشناختی می باشد.

#### الف: رویکرد ساختاری:

این رویکرد عوامل محیطی را مورد تاکید قرار می دهد و توانمندسازی را به عنوان مجموعه ای از فعالیتها و اعمال مدیریتی تعریف می کند که به کارکنان قدرت، کنترل و اختیار می دهد [۱۶]. در این رویکرد همچنین توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا به تایید مقامات بالاتر سازمان برسد. نخستین مطالعاتی که در آن دانشمندان تحقیقات خود را در رویکرد ساختاری توانمندسازی، متمرکز نموده اند، بگونه ای است که در آن توانمندسازی بعنوان حاصل و نتیجه یک فرایند نگریننده شده است، در اصطلاح به این نوع تقسیم بندی

که شامل عناصر ساختاری و روانشناختی می شود، ارجاع داده می شود و روی تصور و رفتار کارکنان تاثیر می گذارد [ص ۶، ۳]. برخی از سازمان ها موفقیت های خود را مدیون انتخاب های بسیار دقیق می دانند که ناشی از فرهنگ و ترویج آن بوده است. این کار با تعریف ارزشهایی که می خواهند قویتا" مدنظر قرار گیرد انجام شده است. ارزش هایی که به درستی انتخاب شده باشند به ایجاد فضای توانمندسازی کمک می کند، زیرا هرکس می داند که از وی چه انتظار می رود [۲۱]. فرهنگ سازمانی تاثیر زیادی روی توانمندسازی روانشناختی می تواند داشته باشد چون آن رابطه بین عوامل محتوایی و رفتار شغلی کارمند را توصیف می کند. تحقیقات قبلی در محیطهای متنوع اثبات کرده است که فرهنگ سازمانی می تواند روی توانمندسازی کارکنان در محیط کاری تاثیر داشته باشد [۲۲، ۲۳]. شواهد نشان می دهد که جو حمایتی دخالت کارکنان در تصمیم گیری را تقویت می کند [۲۴] و روابط کاری حمایتی با توانمندسازی ارتباط مثبتی دارند [۲۵]. جیانگ و فو [۲۶] در تحقیقی ثابت کردند که فرهنگ سازمانی تاثیر قوی روی توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروند سازمانی دارد. در تحقیقی دیگر آحادی و همکارانش [۲۷] با بررسی ۱۳۵ نفر از اعضای دانشکده ای ثابت کردند که فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روانشناختی رابطه دارد و فرهنگ غالب فرهنگ سلسله مراتب و فرهنگ گروهی، قویترین مبین توانمندسازی روانشناختی می باشد. در کل فرهنگ سازمانی به مجموعه ارزشهای گروهی، فرضیات، انتظارات و اعتقادات اعضای یک سازمان یا گروه ارجاع داده می شود که این ویژگی ها در دریافت و واکنش نسبت به انگیزش محیطی ایجاد شده در درون سازمان، تاثیر می گذارد [۲۸]. همچنین تحقیقات قبلی نشان داده است که تفاوت های قدرت درک شده بین رهبران و پیروان، ممکن است به عنوان فاکتورهای تاثیرگذار روی ادراک توانمندسازی فردی، به حساب آید [۲۹، ۳۰]. چارچوب ارزش های رقابتی و نظریه توانمندسازی روانشناختی به عنوان پشتیبان نظری برای این تحقیق ارائه شده است. چارچوب ارزش های رقابتی برای مطالعه فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و اثربخشی درون مفاهیم مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته است [۳۱]. کامرون و کوبین پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش های رقابتی می تواند به منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه ها، رهبری، تصمیم گیری، ارزش ها و سایر موارد سازمانی به کار رود.

### سوالات تحقیق:

- ۱- از دیدگاه کارکنان کدام الگوی فرهنگ سازمانی بر سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی حاکم است؟
- ۲- آیا بین الگوهای فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان رابطه وجود دارد؟
- ۳- بیشترین تاثیر را کدام الگوی فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد؟

" رویکرد ساختار" نیز اطلاق می گردد. در این مطالعات بیشتر به این موضوع توجه شده است، که مدیران چه ابزارها و وسایلی را تهیه و تدارک ببینند تا کارکنان در سازمان از طریق زمینه هایی که در محیط فیزیکی کار فراهم می گردد، به توانمندی دست یابند. اسپنبرگر (۱۹۸۶)، بورک (۱۹۸۶)، بلاک (۱۹۸۷)، دیسی (۱۹۸۹)، پارکر (۱۹۹۴) و ... از جمله صاحب نظران این حوزه به شمار می آیند.

### ب: رویکرد روانشناختی:

رویکرد توانمندسازی روانشناختی، توانمندسازی را به عنوان یک مرحله شناختی با تجربه یا مجموعه ای از شناخت ها مفهوم سازی می کند [۱۷]. مطالعاتی که توسط توماس و ولتهوس انجام گرفته در یک مدل شناختی نتیجه شده است. نظریه پردازان این رویکرد، اعتقاد به چند وجهی بودن توانمندسازی دارند که در یک مجموعه از ویژگیهای شناختی زیر متجلی می شود [۱۸، ۱۹]:

**موثر بودن<sup>۱</sup>:** افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شوند، تغییر ایجاد کنند. اسپریتزر، موثر بودن را توانایی فردی برای نفوذ در تصمیمات استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی درون سازمان یا محیط کاری منعکس می کند.

**شایستگی<sup>۲</sup>:** توماس و ولتهوس، شایستگی را اعتقاد می دانند که یک شخص مهارت ها و توانایی های ضروری برای انجام دادن کار را به خوبی، در اختیار دارد.

**معنی دار بودن<sup>۳</sup>:** این شناخت به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده ال های فرد اشاره دارد. فعالیت هایی که معنی داری را القا میکنند، نوعی احساس هدفمند، هیجان یا ماموریت برای افراد ایجاد میکنند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند.

**خود اثربخشی<sup>۴</sup>:** وقتی افراد توانمند میشوند، احساس خود اثر بخشی میکنند یا اینکه احساس میکنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز یک کار دارند. این وظیفه به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی خود اشاره دارد.

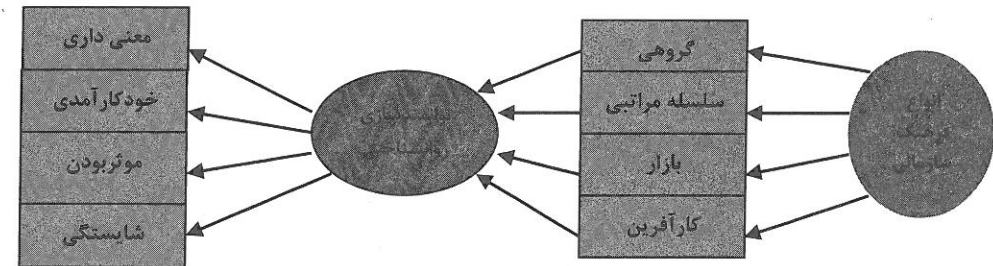
### رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی:

فرهنگ عنصری پیچیده است و به سادگی قابل بیان نیست. عده ای فرهنگ سازمانی را اساس شکل گیری توانمندسازی می دانند و تئوریهای مربوط به توانمندسازی ادعا می کنند که توانمندسازی مستقیما" تحت تاثیر محیط کار است [۲۰]. مفهوم فرهنگ سازمانی به ویژگیهای کلی سازمان، ویژگیهایی

1 Impact  
2 Competence  
3 Meaningfulness  
4 Self-determination

## مدل مفهومی تحقیق:

در این مدل مفهومی ابعاد فرهنگ سازمانی از سازه ای که توسط کامرون و کوپین در سال ۱۹۹۹ ارائه شده است، استفاده شده است که فرضیه های تحقیق براساس آن شکل می گیرد.



شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش: رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان

## روش تحقیق:

این تحقیق بر آن بود که از طریق تجزیه و تحلیل نظرات کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی، الگوی فرهنگ سازمانی حاکم و رابطه بین انواع آن و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را مورد بررسی قرار دهد. لذا با توجه به اینکه در این تحقیق وضعیت موجود مورد توجه می باشد از نوع تحقیق توصیفی \_ همبستگی است.

## جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه برداری:

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان می شود که طبق مستندات مدیریت کارگزینی سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی برابر ۸۱۸ نفر تعیین شده است. برای دستیابی به نمونه ای که معرف جامعه باشد و نیز نسبت کل طبقات آن برآورد گردد، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده میشود؛ تا نتایج پژوهش را نه تنها برای کل جامعه بلکه برای طبقات جداگانه ی آن نیز بتوان بیان کرد. به این منظور مطابق نحوه ی توزیع جامعه آماری، واحدهای آن در طبقاتی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند، گروه بندی شده تا تغییرات آنها در درون گروهها کمتر شود؛ سرانجام واحدهای مورد مطالعه هر طبقه به صورت تصادفی از بین اسامی مدیران و کارکنان با استفاده از کسر نمونه برداری یکسان برای طبقات تشکیل دهنده جامعه انتخاب شده است. دربرآورد تعداد نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که ۲۶۰ نفر می باشد و برای اطمینان ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد.

## ابزار اندازه گیری:

ابزار اندازه گیری در این تحلیل پرسشنامه است. در این تحقیق سعی شده است که به منظور سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه کامرون و کوپین (۱۹۹۹) استفاده شود. این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه می باشد که به بررسی چهار نوع فرهنگ سازمانی گروهی، کارآفرین، بازار و سلسله مراتبی در قالب شش مؤلفه ویژگی های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تأکید راهبردی و معیارهای موفقیت پرداخته است و از پرسشنامه استاندارد اسپیرترز (۱۹۹۵) که شامل ۱۲ گویه می باشد، برای سنجش میزان توانمندسازی روانشناختی استفاده شود. هر دو پرسشنامه در یک مقیاس پنج درجه ای از طیف لیکرت استفاده گردیده است.

## روایایی و پایایی:

به منظور بررسی روایی سئوالات و همخوانی با فرهنگ جامعه از نظر متخصصان و کارشناسان مربوطه استفاده شده است که روایی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. اما به جهت تفاوت در جامعه تحقیق لازم دیده شد که پایایی پرسشنامه در جامعه تحقیق حاضر برآورد گردد. لذا پرسشنامه در یک گروه نمونه مقدماتی ۳۰ نفری اجرا شد و بر اساس خروجی SPSS17 نتیجه آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی (۰/۹۰) و برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۰/۸۴) بر آورد گردید که نشان دهنده پایایی قابل قبول است.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها:

براساس توزیع نظرات نمونه آماری داده های بدست آمده با استفاده از آمار توصیفی، فراوانی و درصد توزیع و میانگین نظرات مشخص گردیده و سپس برای بررسی نرمال بودن متغیرها و رعایت پیش شرط آزمون رگرسیون چند متغیره از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای پاسخگویی به سوال اصلی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش اینتر استفاده شده است.

## یافته ها:

از این پژوهش نتایج ذیل حاصل شد:

یافته های توصیفی:

در آمار توصیفی با استفاده از فراوانی و میانگین به توصیف نتایج می پردازیم. از ۲۸۰ پرسشنامه تکمیل شده بوسیله کارکنان؛ ۶۱ درصد کارکنان را مردان و ۳۹ درصد را زن تشکیل می دهند. ۳۸.۳ درصد افراد بین گروه سنی ۲۵ تا ۳۰ سال، ۲۱.۴ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۲۸.۶ درصد بین ۳۶ تا ۴۰



سال، ۷۸ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ سال ۳۹ درصد بالای ۴۵ هستند. نیز ۶۷ درصد دارای مدرک دیپلم، ۲۳ درصد فوق دیپلم، ۵۹ درصد لیسانس و ۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند.

### نوع الگوی فرهنگ سازمانی

نتایج به دست آمده که در پاسخ به سؤال اول پژوهش می باشد در جدول ۱ نمایش داده می شود. این جدول میانگین نظرات به دست آمده در مورد نوع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان تامین اجتماعی را از دیدگاه کارکنان نشان می دهد که الگوی فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی حاکم بر این سازمان می باشد و بعد از آن الگوی بازاری و کمترین میانگین مربوط به الگوی گروهی می باشد.

جدول ۱ - نوع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان تامین اجتماعی آذربایجان شرقی

نام	الگوی گروهی	الگوی کارآفرین	الگوی بازاری	الگوی سلسله مراتبی
۱	۲۳	۲۴.۱	۲۵.۱	۲۹.۸
۲	۱۸.۱	۱۷.۸	۲۱.۳	۲۸.۳
۳	۲۰.۱	۲۰.۵	۲۱.۲	۲۲.۶
۴	۲۱.۳	۲۱.۱	۲۱.۶	۲۲.۳
۵	۱۹.۳	۲۰.۶	۲۰.۱	۲۴.۴
۶	۱۸.۵	۲۰.۵	۲۱.۱	۲۵.۱
۷	۲۰.۱	۲۰.۵	۲۰.۶	۲۱
۸	۱۹.۲	۱۹.۶	۲۰.۸	۲۶.۶
۹	۲۰.۱	۲۰.۶	۲۱.۲	۲۴.۶
۱۰	۲۰.۱	۲۰.۹	۲۱.۹	۲۶.۱
۱۱	۲۰.۶	۲۱.۲	۲۱.۵	۲۵.۹
۱۲	۲۰.۱	۲۲.۶	۲۴.۳	۲۸.۱
۱۳	۲۱.۱	۲۱.۶	۲۲.۳	۲۵.۴
۱۴	۲۱.۶	۲۴.۱	۲۵.۱	۲۸.۸
۱۵	۲۰.۷	۲۱.۵	۲۴.۵	۲۶.۱
۱۶	۲۰	۲۱	۲۵.۱	۲۵.۴
۱۷	۱۸.۹	۱۹.۲	۲۶	۲۷.۳
۱۸	۲۱.۴	۲۵	۲۷	۲۸.۵
۱۹	۲۱.۶	۲۲.۳	۲۴.۹	۲۷
۲۰	۲۰.۳	۲۲.۱	۲۵.۱	۲۹.۱
۲۱	۲۰.۳	۲۱.۱۳	۲۲.۸۵	۲۶.۱۲

### یافته های استنباطی:

آزمون کولموگروف اسمیرنوف: برای بدست آوردن نمره نرمال بودن هر متغیر از این آزمون استفاده می شود که نتایج بدست آمده از آن نشان می دهد که تمامی داده ها بطور نرمال توزیع شده اند یعنی در مورد همه متغیرها  $Sig > 0.005$  است.

برای بررسی هر کدام از سوالات تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که آیا همبستگی بین متغیرها وجود دارد یا نه؟ این ضریب بین ۱ تا -۱ می باشد.

جدول ۲ - ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق در کل گروه نمونه

متغیرها	فرهنگ سازمانی	فرهنگ گروهی	فرهنگ کارآفرین	فرهنگ بازار	فرهنگ سلسله مراتبی
توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۹۵	۰/۷۱۰	۰/۰۲	۰/۳۷۱	۰/۰۶۷
سطح معنی داری دو سویه	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۷۳	۰/۲۴۵

چنانکه در جدول شماره ۲ مشاهده می شود میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، ۰/۴۹۵ بوده که در سطح ( $p=۰/۰۰۰$ ) معنی دار است. بنابراین می توان به جرات گفت که با اطمینان بیش از ۹۹ درصد می توان گفت بین دو متغیر مذکور رابطه معنی دار وجود دارد. همچنین میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ گروهی و توانمندسازی روانشناختی برابر با ۰/۷۱۰ به دست آمد ( $p=۰/۰۰۰$ ). بنابراین با اطمینان بیش از ۹۹ درصد می توان گفت بین دو متغیر مذکور رابطه وجود دارد.

میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ بازار و توانمندسازی روانشناختی برابر با ۰/۰۲ به دست آمد. با توجه به سطح معناداری آن می توان گفت بین دو متغیر مذکور رابطه وجود ندارد. همچنین میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ کارآفرین و توانمندسازی ۰/۳۷۱ بوده که در سطح ( $p=۰/۰۰۰$ ) معنی دار است. بنابراین با اطمینان بیش از ۹۹ درصد می توان گفت بین دو متغیر مذکور رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی بین فرهنگ سلسله مراتبی و توانمندسازی روانشناختی برابر با ۰/۰۶۷ در سطح معنی داری ( $p=۰/۲۴۵$ ) به دست آمد. برای بررسی میزان تاثیرگذاری انواع فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان از تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش اینتر استفاده شده است. با توجه به اینکه فقط دو فرهنگ گروهی و بازار با متغیر توانمندسازی روانشناختی رابطه داشتند، پس

تنها این دو متغیر وارد معادله رگرسیون چند متغیره می شوند. بر اساس نتایج حاصله، فرهنگ گروهی (Beta=0.704) بر توانمندسازی روانشناختی نسبت به فرهنگ کارآفرین (Beta=0.086) دارای تاثیر بیشتری می باشد. همچنین فرهنگ گروهی و بازار بطور همزمان تغییرات توانمندسازی روانشناختی را نزدیک به ۴۳ درصد تبیین می کنند. جدول شماره ۳ ضریب همبستگی (R) بین متغیرهای فوق را نشان میدهد که میزان آن ۰/۷۲۷ بوده و تقریباً رابطه خوبی محسوب می شود.

جدول ۳ - همبستگی و مقادیر R و مجذور R

R	مجذور R	مجذور R اصلاح شده	خطای استاندارد برآورد
۰/۶۵۲	۰/۵۲۸	۰/۵۲۷	۰/۳۹۳

### بحث و نتیجه گیری:

در تحقیق حاضر الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان شرقی و رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان دادند الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر این سازمان از دیدگاه کارکنان، فرهنگ سلسله مراتبی می باشد که نشان دهنده تمرکز قدرت و اختیارات در راس هرم می باشد و همچنین با توجه جدول ۱ تامین اجتماعی شهر جلفا از لحاظ میانگین امتیاز فرهنگ گروهی کمترین و تامین اجتماعی شهر تبریز از لحاظ میانگین امتیاز فرهنگ سلسله مراتبی بیشترین میانگین را دارا می باشد. در بررسی سوال دوم تحقیق یعنی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان تایید شده که این نتیجه با نتیجه تحقیق آحادی و همکارانش و نیز تحقیق جیانگ و فو سازگاری دارد. همچنین در بررسی سوال آخر با استفاده از رگرسیون چند متغیره به این نتیجه دست یافتیم که فرهنگ گروهی مقدار تاثیرش بر توانمندسازی روانشناختی بمراتب بیشتر از فرهنگ بازار است [۱۲، ص ۱۲۴]، که این نتیجه با نتایج تحقیق آحادی و همکارانش مبنی بر تبیین توانمندسازی توسط فرهنگ گروهی، سازگاری دارد [۲۷]. از طرفی ادبانجو و کهو (۲۰۰۰) معتقدند که در محیط کار معاصر، کار گروهی در بهره وری و توانمند کردن کارکنان اهمیت فزاینده ای دارد [۳۲] و همچنین سیلوس (۱۹۹۹) معتقد است که کار گروهی منجر به افزایش درگیر شدن بیشتر کارکنان در کار می شود [۳۳]. از طرفی چون هر دو فرهنگ کارآفرین و سلسله مراتبی در سطح معنی داری قابل قبولی قرار نداشتند، در معادله رگرسیون وارد نگشتند که این نیز با نتیجه تحقیق جیانگ و فو سازگار است. بنابراین می توان گفت که فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت و شالوده سازمان نقش موثری در توانمند کردن کارکنان دارد. با توجه به نتایج تحقیق می توان پیشنهاداتی را برای مدیران اشاره کرد:

### پیشنهادات:

۱- با توجه به اینکه فرهنگ گروهی بیش از بقیه فرهنگ ها بر توانمندسازی کارکنان موثر است ولی چون میانگین آن از سایر فرهنگ ها پایین تر است بنابراین باید مدیران محترم، زمینه های تضاد و تعارض و ابهامات موجود بین کارکنان را رفع و نیز راه های پیشرفت کارکنان را به طور عادلانه هموار سازند، همچنین به تشویق کارکنان برای حل و فصل گروهی مسائل بپردازند تا از به حاشیه رفتن کارکنان و اتلاف انرژی آنها جلوگیری شود. همچنین تا حد امکان بومی سازی شود.

۲- برای کاهش اثر منفی دو فرهنگ سلسله مراتبی و کارآفرین در سازمان باید از نظام مناسبی مانند مدیریت مشارکتی و مدیریت انگیزشی و برگزاری جلسات اداری در فواصل مشخص در هر شعبه که تعامل کارکنان و مدیران را افزایش می دهد استفاده کرد، مخصوصاً شعب با کارکنان کمتر که در آنها شرح وظایف گسترده تر است و تقسیم کار ناعادلانه هم درون واحدها و هم بین واحدها اعم از ستادی یا صفی انجام گرفته است.

۳- با توجه به اینکه سازمان یک سازمان دانش محور می باشد بنابراین استفاده از دانش و تکنولوژی های روز به طور عادلانه در تمامی سازمان و همگام با سایر سازمان ها مانند بانک ها می تواند کاهش مراجعه حضوری ارباب رجوع را به همراه داشته باشد و از اینرو باعث کاهش استرس و افزایش کارایی کارکنان و رضایت ارباب رجوع را به همراه داشته باشد.

۴- با توجه به اینکه در این تحقیق فقط به بررسی کارکنان و رفتار آنها پرداخته شده است بنابراین پژوهشگران می توانند به بررسی تاثیر دیگر جنبه های سازمان مانند ساختار و محیط فیزیکی سازمان و محل کارشان بر توانمندی کارکنان بپردازند.

### تشکر و قدردانی:

در آخر از همه همکاران و مسئولین در سراسر آذربایجان شرقی علی الخصوص شعبه جلفا تشکر و قدردانی می نمائیم و از اینکه وقت گرانبهایشان را در اختیار بنده و دوستانم گذاشتند تا این تحقیق به نحو احسن انجام شود صمیمانه سپاسگزاریم.

### منابع:

1. Chan, Y. H., Taylor, R., & Markham, S.. "The role of subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process". Journal of Managerial Issues, (2008), 20(4), 444-467.
2. Hancer m, George r.t., " Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants" International Journal of Hospitality Management, (2003) 22,3-16.

- 21- Smith Jane, Empowering people, London, Kogan Page, 2000
- 22- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, (1983) 29, 363-377.
- 23- Quinn, R., & Spreitzer, G. "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life". *Research in Organizational Change and Development*, (1991) 5, 115-142.
- 24- Shadur M A, Kienzle R, Rodwell J J. "The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement". *Group and Organization Management*, 1999, 24, 479
- 25- Corsun D L, Enz C A. "Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationship". *Human Relations*, 1999, 53, 205-224
- 26- Jiang X, Fu Q. "Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior". In: , Fourth International Joint Conference on, Computational Sciences and Optimization (CSO), 2011, 699 – 703, Yunnan
- 27- Ahadi S, Suandi T, Ismail M, Omar Z. "Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities". In: 12th International conference on HRD Research and Practice Across Europe: Sustaining Growth Through Human Resource Development, 2011, University of Gloucestershire, The Park, Cheltenham, UK
- 28- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. "A competing values approach to organizational Effectiveness". *Public Productivity Review*, (1981) 5(2), 122-140.
- 29- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of Organizational Behavior*, (2004) 25, 951- 968.
- 30- Spreitzer, G. "Social structural characteristics of psychological empowerment". *Academy of Management Journal*, (1996) 39, 483-504.
- 31- Howard, L. "Validating the competing values model as a representation of organizational cultures". *International Journal of Organizational Analysis*, (1998) 6, 231-250.
- 32- Adebajo D, Kehoe D. An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus. *Managing Service Quality* 2001; 11: 49-56.
- 33- Silos IM. Employee involvement - A component of total quality management. *Production and Inventory Management Journal* 1999; Falls Church: First Quarter.

3. Foster-Fishman, P.G., Salem, D.A., Chibnall, S., Legler, R., Yapchai, C., "Empirical support for the critical of assumptions empowerment theory". *American Journal of Community Psychology*, (1998). 26, 507-536.
4. Spreitzer, G, M, " Psychological Empowerment in the work place, dimensions measurement and validation", *The acceemy of management Journal*. (1995) v38.n5. pp.1442-1465.
5. Klot, L, and John M. " Public Sector Change, Organizational Culture and Financial Information: A Study of Local Government". *Australian Journal of Public Administration*. (2007) 66(4): 485-97.
6. Asgarnejad N B, Tavakoli S Y, Shokrani S A R. "Effect of Organizational culture on Success of Knowledge Management system's implementation", 2011, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Business Research*, vol 2, no 9
7. Kangas, L.M. "Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge". *Journal of leadership studies*, (2009) Volume 3, Number 1, 2009
- ۸- فردرو، محسن و دیگران؛ جامعه و فرهنگ (مجموعه مقالات) تهران، آرون، چاپ اول ۱۳۸۰، ۱۲۴ - ۱۷۰.
- ۹- افجه ای، علی اکبر، مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۵
10. Schiff, J.W. "A Measure of Organizational Culture in Mental Health Clinics", *Lyceum Books, Inc., Best Practices in Mental Health*, (2009) Vol. 5, No. 2, July
- 11- Cameron, K & Quinn, R.E. "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing Values Framework. Addison-Wesley Publishing Company, (2006)
- 12- Berrio, M. " An organizational culture assessment using the computing values framework: A profile of Ohio State University extension". *Journal of Extension*, (2003). 41(2).
- 13- Cameron, K, & Quinn, R.. "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework". Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (1999)
- 14- Kai, Y, Cui, X, "Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example", *International Business Research*, (2010) Vol. 3, No. 3.
- 15- Kinlaw, D.C, " The Practice of Empowerment". Gower Publishing, Vermont. (1995)
- 16- Ergeneli, A, Saglam Ari, G, Metin, S, " Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*, (2007) 60, 41-49.
- 17- Heejeung, R, Po-Ju Chen, "Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support", *International Journal of Hospitality Management* 30, 2011, 422-428.
- 18- Fock H, Chiang F, Au K Y, Hui Michael K. "The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship", *International Journal of Hospitality Management* 30, 2011, 319-328.
- 19- Barton H, Barton L C. "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", *Human Resource Management Review* (2011)
- 20- Carless, S. "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, (2004). 18, 405-425