[1-2- مقدمه 19](#_Toc321417398)

[قسمت اول: فرهنگ سازماني 19](#_Toc321417399)

[2-2- تعريف فرهنگ 19](#_Toc321417400)

[3-2- تعريف سازمان 20](#_Toc321417401)

[4-2- فرهنگ سازماني 20](#_Toc321417402)

[5-2- تاريخچه فرهنگ سازماني 21](#_Toc321417403)

[6-2- تعريف هاي فرهنگ سازماني 23](#_Toc321417404)

[7-2- سطوح فرهنگي سازمان 25](#_Toc321417405)

[1-7-2- فرهنگ به عنوان فرض­هاي ضمني 26](#_Toc321417406)

[2-7-2- فرهنگ به عنوان ارزش هاي مشترك 26](#_Toc321417407)

[3-7-2- فرهنگ به عنوان اصول يا هنجارهاي مشترك 27](#_Toc321417408)

[8-2- الگوهاي تبيين و شناخت فرهنگ سازماني 27](#_Toc321417409)

[1-8-2- الگوي گِلَسِر، زامانو و هَكِر 28](#_Toc321417410)

[2-8-2- الگوي اوچي 28](#_Toc321417411)

[3-8-2- الگوي ليتوين و استرينگر 29](#_Toc321417412)

[4-8-2- الگوي ادگارشاين 29](#_Toc321417413)

[5-8-2- الگوي كرت لوين 30](#_Toc321417414)

[6-8-2- الگوي پيترز و واترمن‌ 30](#_Toc321417415)

[9-2- مدل هاي فرهنگ سازماني 31](#_Toc321417416)

[1-9-2- مدل فرهنگ سازماني ادگار شاین 31](#_Toc321417417)

[2-9-2- چارچوب ارزش هاي در حال رقابت: 34](#_Toc321417418)

[3-9-2- مدل دنيسن 37](#_Toc321417419)

[4-9-2- مدل فرهنگ سازماني دنيسن - اسپریتزر 40](#_Toc321417420)

[1-4-9-2- فرهنگ توسعه اي 41](#_Toc321417421)

[2-4-9-2- فرهنگ گروهي 42](#_Toc321417422)

[3-4-9-2- فرهنگ عقلايي 43](#_Toc321417423)

[4-4-9-2- فرهنگ سلسله مراتبي 43](#_Toc321417424)

[قسمت دوم : توانمندسازی روانشناختی 44](#_Toc321417425)

[10-2- تاریخچه توانمندسازی روانشناختی 44](#_Toc321417426)

[11-2- توانمندسازی روانشناختی 46](#_Toc321417427)

[12-2- دیدگاه‌ها و رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی 49](#_Toc321417428)

[1-12-2- دیدگاه مکانیکی 49](#_Toc321417429)

[2-12-2- دیدگاه ارگانیکی 50](#_Toc321417430)

[1-2-12-2- رویکرد انگیزشی 50](#_Toc321417431)

[2-2-12-2- رویکرد شناختی 51](#_Toc321417432)

[13-2- ابعاد توانمندسازی روانشناختی 52](#_Toc321417433)

[1-13-2- احساس شایستگی 52](#_Toc321417434)

[2-13-2- احساس خود مختاری 53](#_Toc321417435)

[3-13-2- احساس مؤثربودن یا تأثیرگذاری 54](#_Toc321417436)

[4-13-2- احساس معناداری شغل 54](#_Toc321417437)

[5-13-2- احساس اعتماد به دیگران 54](#_Toc321417438)

[14-2- مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی منابع انسانی 55](#_Toc321417439)

[1-14-2- مدل توانمندسازی دنیس کینلا 55](#_Toc321417440)

[2-14-2- مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس 56](#_Toc321417441)

[3-14-2- مدل توانمندسازی باون و لاولر 57](#_Toc321417442)

[4-14-2- مدل توانمندسازی اسپریتزر 58](#_Toc321417443)

[5-14-2- مدل توانمندسازی فاکس 61](#_Toc321417444)

[6-14-2- مدل توانمندسازی کالبرت و مک دونو 61](#_Toc321417445)

[7-14-2- مدل توانمندسازی کوئین و اسپریتزر 62](#_Toc321417446)

[15-2- برنامه‌های توانمند سازی 64](#_Toc321417447)

[1-15-2- برنامه توانمندسازی سطح پایین 64](#_Toc321417448)

[2-15-2- برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط 64](#_Toc321417449)

[3-15-2- برنامه توانمندسازی سطح بالا 65](#_Toc321417450)

[16-2- چالش‌های توانمندسازی کارکنان 65](#_Toc321417451)

[1-16-2- بعد چالش‌های مدیریتی 66](#_Toc321417452)

[2-16-2- بعد چالش‌های پیامدی 66](#_Toc321417453)

[17-2- به طور کلی، مزایای به کارگیری توانمندسازی 67](#_Toc321417454)

[1-17-2- مزایای سازمانی 67](#_Toc321417455)

[2-17-2- مزایای فردی 68](#_Toc321417456)

[قسمت سوم: 68](#_Toc321417457)

[18-2- مروری بر پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور 68](#_Toc321417458)

[1-18-2- پژوهش‌های انجام شده در ایران 68](#_Toc321417459)

[2-18-2- پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور 74](#_Toc321417460)

[قسمت چهارم: 81](#_Toc321417461)

[19-2- رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی 81](#_Toc321417462)

[قسمت پنجم: 82](#_Toc321417463)

[20-2- نتیجه گیری 82](#_Toc321417464)

**1-2- مقدمه:**

با توجه به اینکه در این پژوهش به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی پرداخته شده است، لذا این فصل به پنج قسمت تقسیم می‌شود که درقسمت اول به منظور فهم مبانی نظری پژوهش دو متغیر به بحث درباره‌ی تعریف فرهنگ، تعریف سازمان، تعریف فرهنگ سازمانی، تاریخچه فرهنگ سازمانی، سطوح و ابعاد فرهنگ، انواع فرهنگ سازمانی، الگوها و مدل‌های فرهنگ سازمانی و در نهایت چگونگی ایجاد فرهنگ سازمانی پرداخته شده، در قسمت دوم تاریخچه توانمندسازی و تعاریف آن، رویکردهای مختلف توانمندسازی، ابعاد توانمندسازی، اهمیت توانمندسازی، مدل­ها، برنامه‌ها و چالش‌های توانمندسازی کارکنان، استراتژی‌های مربوط به توسعه و توانمندسازی کارکنان، دلایل توانمندسازی مورد بحث قرار می‌گیرد و در قسمت سوم، نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در باب مفاهیم ذکرشده در داخل وخارج از کشور مورد تاٌمل قرار می‌گیرد و در قسمت چهارم ارتباط بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد و در پایان یعنی در قسمت پنجم، به جمع بندی مبانی نظری پرداخته می‌شود.

**قسمت اول: فرهنگ سازماني**

**2-2- تعريف فرهنگ:**

فرهنگ واژه­اي فارسي و مركب از دو كلمه «فر» و «هنگ» است. « فر» يك پيشوند است و به معناي بالا بوده و «هنگ» از ريشه اوستايي ثنگ و به معناي كشيدن و وزن است. معناي تركيبي آنها نيز از نظر لغت به معناي بالا كشيدن و بيرون كشيدن است (منوريان و همكاران، 1387،ص 9).

تيلور(1871)[[1]](#footnote-1) نخستين تعريف جامع و علمي از فرهنگ ارائه نمود. او در تعريف انسان شناختي خود از فرهنگ مي نويسد: «فرهنگ يا تمدن در معناي وسيع قوم نگارش عبارت است از كليت در هم بافته­اي شامل دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هر گونه قابليت‌ها و عاداتي كه به وسيله انسان به عنوان عضوي از جامعه كسب شده است. وندرزادن[[2]](#footnote-2) فرهنگ را اين گونه تعريف مي كند: در مجموعه­اي از رفتارهاي آموخته شده براي تفكر، احساس و عمل است كه از نسلي به نسل ديگر انتقال يافته و متضمن تجسم اين الگوها در بخش هاي مادي است (شريف زاده و كاظمي، 1377،ص 11).

**3-2- تعريف سازمان:**

سازمان يك نهاد اجتماعي است كه هدفمند، ساختارمند و ماوراي مرزهاي مشخص است كه   
فعاليت­هاي خاص را انجام مي­دهند. منظور از نهاد اجتماعي اين است كه سازمان از مردم و گروه­هاي انساني تشكيل شده است. اعضا در سازمان با يكديگر در تعامل هستند و تعامل آنها با يكديگر در انجام وظايف شغلي، آن سازمان را به سمت هدف خاصش سوق مي­دهند. از منابع انساني داراي اهميت  
بسزايي مي­باشند. از آنجا كه سازمان در بطن جامعه به وجود آمده و رشد مي­كند. از فرهنگ جامعه متأثر شده و قالب­هاي آن را مي­پذيرد، لذا سازمان براي حفظ و بقاي خود و رسيدن به توسعه بايد فرهنگ را مدنظر قرار دهد. در نگرش سيستمي، سازمان به عنوان يك سيستم زنده، پويا و باز معرفي مي شود كه با محيط در تعامل بوده و در تأثير و تأثر مقابل قرار دارد و به دنبال رسيدن به اهداف معيني باشد (مدني به نقل از علمشاهي، ص 10). را نيز معتقد است كه هر سازمان بايد نيازهاي عناصر تشكيل دهنده محيطي خويش را كه همگي به حمايت آن است، برآورده سازد. البته عناصر تشكيل دهنده هر سازمان متفاوت­اند، بنابراين محيط، نوع و نحوه اتخاذ و اجراي استراتژي­ها خط مشي ها، قوانين و روش‌ها را در سازمان تعريف مي كند و به طور غير مستقيم نيروهاي مهم و مؤثري هستند در شكل دادن به فرهنگ سازمان(جعفري، 1387، ص 19)

**4-2- فرهنگ سازماني:**

فرهنگ سازماني كه با عناوين فرهنگ شركت يا مؤسسه­اي نيز شناخته مي­شود، به وجود آورنده‌ی حس هويت براي كاركنان است و كمك مي­كند تا براي كاركنان تعهدي ايجاد شود كه كارهايي بزرگتر از خودشان انجام دهند، ثبات سازمان را به عنوان يك سيستم (نظام) اجتماعي افزايش مي دهد و به عنوان چارچوب مرجع براي كاركنان عمل مي كند تا به فعاليت­هاي سازماني معنا دهند و به صورت راهنما براي اجراي رفتار مناسب از آن استفاده كنند.

فرهنگ سازماني، به رفتار افراد در يك سازمان شكل مي دهد، بنابراين بر عملكرد آن سازمان نيز تأثير مي گذارد. فرهنگ مي تواند تأثير شديدي بر توانايي شركت در تغيير جهت استراتژيك خود، ارتقاي بقاء و ايجاد پايه و اساس براي موقعيت برتر رقابتي با افزايش روشها و فرايندهاي انگيزه دهي، داشته باشد. از اينرو فرهنگ سازماني، عاملي تعيين كننده براي موفقيت است.

در طي 20 تا 30 سال گذشته، فرهنگ سازماني با كارايي و مؤثر بودن سازمان گره خورده است. بويژه تحقيقات تجربي دنيسن[[3]](#footnote-3)(1990) و دنيسن و ميشرا[[4]](#footnote-4) (1995) نشان داد كه فرهنگ سازماني بر كارايي و كارآمدي سازمان تأثير مي گذارد.

**5-2- تاريخچه فرهنگ سازماني:**

مفهوم فرهنگ ريشه در رشته انسان شناسي اسميريچ[[5]](#footnote-5) (1983) به اوايل قرن بيستم بر مي­گردد. به عنوان مثال در تعريف بواس[[6]](#footnote-6) (1930) از فرهنگ، اهميت هر دو مورد فرد و جامعه شناسايي مي­شود و اظهار مي­شود كه در فرهنگ در برگيرنده همه جلوه‌ها و تجلي­هاي عادات اجتماعي يك جامعه،   
واكنش­هاي افراد تحت تأثير عادت­هاي گروهي كه در آن زندگي مي كنند و محصول فعاليت­هاي انساني است كه توسط اين عادت­ها تعيين مي­شوند. علاوه براين، جامعه شناسان، انسان شناسان اجتماعي و روانشناسان اجتماعي غالباً در مورد فرهنگ و ايدئولوژي به عنوان ويژگي هاي اصلي كاركردي در يك جامعه بحث كرده اند. (وبر,1930,[[7]](#footnote-7) براون- رادسلیف[[8]](#footnote-8)952,1 ، مید[[9]](#footnote-9)1934).

نويسندگان مذكور تأكيد دارند كه فرهنگ بخشي از سازگاري و انطباق سازمانهاي اجتماعي است و فرهنگ را به عنوان سيستمي از “الگوهاي رفتاري انتقال يافته اجتماعي مي بينند كه براي ارتباط جوامع انساني با محيط­هاي اكولژيكي آنها به كار مي رود”. كيسينگ[[10]](#footnote-10)(1974) سالهای زیادی را براي اصلاح و خلوص بيشتر مفهوم فرهنگ تلاش كرده است و حاصل آن، رشد و توسعه 164 تعريف متفاوت از فرهنگ است (فیشر[[11]](#footnote-11) ،2000،ص43).

مطالعه جوّ سازماني قبل از مطالعه و بررسي فرهنگ سازماني بوده است. زيرا تعريف هاي فرهنگ سازماني ادامه يافت تا ازاین ميان مطالعات جو سازماني كه در سالهاي 1960 و 1970 صورت گرفته بودند، به ظهور برسند. براي برخي از محققان، فرهنگ جزو مایملك و دارايي يك سازمان است زيرا فرهنگ:

«به صورت روش انجام كارها در يك سازمان» ديده مي شود، در حالي كه جو سازمانی، مالكيت و دارايي افراد است. زيرا جو سازماني به صورت روش درك و استنباط افراد از محيط كاري خود» ديده مي شود. (گلسم[[12]](#footnote-12) ،2007 ، ص 739).

علاوه براين، محققان جو سازماني از اندازه­گيري­هاي كمي افراد استفاده مي­كنند و بر تجربيات فردي، سياست ها، روش‌ها و عملكردهاي سازماني متمركز هستند. برعكس، محققان فرهنگ سازماني، به بررسی عمیق تر موقعیت‌ها می‌پردازند و سعي دارند از طريق بررسي كل سازمان با روش­هاي اساساً كيفي به مفهوم سازي فرهنگ سازماني بپردازند. به طور كلي، مطالعه و بررسي فرهنگ سازماني ادامه پيدا مي كند تا با تحقيقات انجام شده در اواخر سال­های 1970 و اوایل سال­های 1980، به ويژه با كتاب­هاي مديريتي محبوب مانند كتاب پيترز و واترمن[[13]](#footnote-13) (1982) با عنوان «در جستجوي تعالی» و كتاب ديل و كندي[[14]](#footnote-14)(1982) با عنوان «فرهنگ­هاي شركت‌ها متصل به فرهنگ سازماني براي موفقيت كسب وكار » به شهرت و معروفيت برسد.

در حالي كه برخي محققان باور دارند نوعي ارتباط بين فرهنگ و كاركرد سازماني وجود دارد، اما ساير نظريه پردازان با ارتباط فرهنگ و كاركرد سازماني موافق نيستند. بعنوان مثال فرستون و ويلسون[[15]](#footnote-15) (1985) اعتقاد دارند كه تركيب و ادغام مطالعه فرهنگ با تحقيقات سازماني موجود، مشكل است. تعدادي از نظريه پردازان فرهنگ (مانند، ميك[[16]](#footnote-16)1988، ساخمان[[17]](#footnote-17) 1991، ساهل و مارتين[[18]](#footnote-18) 1990، تري و بيير[[19]](#footnote-19) 1984) عليه ادغام تحقيقات فرهنگي با ساير ساختارهاي تئوري سازماني، از جمله كارايي و كارآمدي مخالفت كرده­اند. با وجود این مخالفت ها، مفهوم فرهنگ سازماني به رشد خود ادامه داد، به ويژه در ميان محققاني كه ادعا داشتند ارتباط بين فرهنگ و كاركرد را يافته اند مانند: بارلي، ميير و گاش[[20]](#footnote-20) 1988، بارني[[21]](#footnote-21) 1986، اوت[[22]](#footnote-22) 1989، ساففولد[[23]](#footnote-23) 1988، اوچي و ويلكينس[[24]](#footnote-24) 1983).

**6-2- تعريف­هاي فرهنگ سازماني:**

تعريف فرهنگ سازماني كاري چالش برانگيز است كه توجه بسياري از محققان گوناگون را به خود اختصاص داده است. در تلاش برای محدود سازي و تعريف فرهنگ سازماني، نويسندگان يأس و دلسردي خود را نشان داده اند. بعنوان مثال، سيكمان[[25]](#footnote-25) اظهار داشته است كه «وجود تعريف­هاي متفاوت موجب آسان شدن مطالعه آن نشده است» و اينكه «بسياري از اين تعريف‌ها در آنچه كه در بر مي گيرند، معادل و هم ارز نيستند. » ويلسون[[26]](#footnote-26) افزوده است كه:

«فرهنگ سازماني قطعاً مفهومي مبهم و نامعلوم است. سرانجام، اسمريچ اشاره كرده است كه «تفكر فرهنگ شركت يا مؤسسه موجب برانگيخته شدن علاقه بسياري از دانشگاهيان و دست اندركاران شده است، شايدچون فرهنگ سازماني عبارتي با مفهوم مشترك است كه موجب مي شود مردم همگي بدون توضيح اضافي، مفهوم آن را بدانند.»

چندين تعريف از فرهنگ سازماني وجود دارد. بعنوان مثال، در طي سال هاي 1985-1952 ، 58 كتاب و مقاله به بحث در خصوص 36 تعريف متفاوت از فرهنگ سازماني با موضوعات مرتبط به آن پرداخته است. اين تعداد زياد تعريف ها، مربوط به تعداد رشته هاي دخيل در مطالعه فرهنگ سازماني (مانند انسان شناسي، جامعه شناسي، روانشناسي، تئوري سازماني) و تغييرات مفهومي تفكرات و حتي شايد روش كاربردي براي مطالعه در هر يك از رشته هاي فوق است.

**شکل(1-2): مدل فرهنگ سازماني ادگار شاین**

(آشكار سازي سطوح فرهنگ سامانی)

**مصنوعات یا دست ساخته ها**

**ارزشهاي حمايت شده**

**مفروضات اساسی و زیربنایی**

ساختارها و فرايندهاي سازماني مرئي (رمز گشايي مشكل است)

استراتژيها، اهداف، فلسفه‌ها (توجيحات حمايت شده)

عقايد، استنباط، افكار و احساسات بديهي و ناخود آگاه

منبع: ادگار شاین [[27]](#footnote-27) (1985)

**7-2- سطوح فرهنگي سازمان**

براي درك بهتر فرهنگ سازماني نياز به درك سطوح فرهنگي نيز داريم. هوي و ميسكل (1991؛ ترجمه سيدعباس زاده، 1382) معتقدند كه سطوح فرهنگي را موارد پنهاني، ارزش­ها و اصول تعيين   
مي­كنند. در واقع موارد پنهاني يا «فرض هاي ضمني» نسبت به ارزش­ها و اصول، بيشتر ذهني است، اما عناصر فرهنگي عميقي را در بر مي گيرد و در همين راستا اصول، نسبت به ارزش‌ها و موارد پنهاني با اين كه سطحي مي باشند اما بيشتر واقعي به نظر مي­رسد. سطوح فرهنگي هوي و ميسكل در شكل   
(2-2) نشان داده شده است. موارد پنهاني با وجود ذهني بودن در عمق رفتارهاي كاركنان سازمان قرار داشته و حتي رفتار سازماني كاركنان را نيز به شدت تحت تأثير قرار مي­دهند.

ارزش­ها، در تفهيم شخصيت سازماني و احساس هويت سازماني، عامل تعيين كننده مهمي به شمار مي‌آيند و در عين حال براي ارزشيابي و قضاوت در كار و عملكرد كاركنان، به عنوان معياري محسوب مي شود كه باعث رشد سازمان شده و جايگاه ارزشي انسان، اشياء و پديده­ها را در درون سازمان تعيين مي كند. همچنين مفهوم ارزش از اصول، صريح تر و ذهني تر است. بدين معنا كه تا اصلي ناشي از ارزش‌ها نباشد، نمي تواند مشروع باشد به عبارت ديگر ارزش هاي فرهنگي هستند كه به اصول، معنا و مفهوم مي­دهند (هوي و ميسكل، 1991؛ ترجمه سيد عباس زاده، 1382).

**شکل(2-2):سطوح فرهنگی سازمان**

**موارد پنهاني (فرض­هاي ضمني)**

- ماهيت طبيعت

- ماهيت روابط انساني

- ماهيت حقيقت و واقعيت

- ارتباطات محيطي

**ارزش­ها:**

- شفافيت و روشني

- اعتماد و امنيت

- دوستي نزديك (صميميت)

- كار گروهي

**اصول :**

- از همكاران خود حمايت كنيد.

- از مدير انتقاد كنيد.

- مشكلات انظباطي خود را حل كنيد.

- همكاران خود را بشناسيد.

**ذهني**

**عميق**

**سطحي**

**عيني**

منبع: (هوي و ميسكل، 1991؛ ترجمه سيد عباس زاده، 1382)

**1-7-2- فرهنگ به عنوان فرض­هاي ضمني:** فرهنگ در عميق ترين سطح خود، عبارت از تجلي جمعي فرض هاي ضمني است. با يادگيري سازمان براي سازش با مشكلات انطباق بيروني و يگانگي دروني، الگويي از فرض­هاي اساسي به وجود مي­آيد. اين الگو كه در عمل مقيد بوده و معتبر تلقي   
مي­شود به عنوان روش صحيح ادراك، تفكر و احساس نسبت به مشكلات فوق به اعضاي جديد ياد داده مي شود. فرض هاي ضمني قابل مشاهده نيستند و در هسته مركزي فرهنگ سازماني جاي دارند. اين مفروضات در طول زمان عميق تر شده و آن قدر بديهي مي شوند كه اگر از سوي سازمان رفتارهاي ضد و نقيض در رابطه با آنها ارائه شود، باز هم نقض نمي­شوند.

**2-7-2- فرهنگ به عنوان ارزش هاي مشترك:** هوي و ميسكل (1991) ارزش‌ها را ادراك مشترك از امور مطلوب مي داند كه انعكاس هايي از فرض هاي اصلي فرهنگ بوده، در سطح تچزيه و تحليل پايين تر از فرض هاي ضمني، قرار دارند. ارزش‌ها غالباً تعيين مي كنند كه اعضا چه كار بايد بكنند تا در سازمان موفق باشند. ارزش هاي مشترك، خصوصيات اساسي سازمان را تعيين كرده و به سازمان حس هويت مي‌دهد. اوچي (1982، هوي و ميسكل،1991، ترجمه سيد عباس زاده، 1382) موفقيت شركت هاي اثر بخش آمريكا و ژاپن را نتيجه يك فرهنگ متحد مي داند، فرهنگي كه داراي پايداري دروني است و به وسيله ارزشهاي مشترك صميميت، اعتماد، همكاري، كار گروهي و تساوي طلبي مشخص مي گردد. اين ارزش هاي اساسي فرهنگ، همه جنبه هاي زندگي سازماني را تحت تأثير قرار مي دهد.

**3-7-2- فرهنگ به عنوان اصول يا هنجارهاي مشترك:** درست در مقابل مفهوم ذهني فرهنگ به عنوان مجموعه اي از فرض هاي ضمني، يك ديدگاه عيني تر از فرهنگ با استفاده از هنجارهاي رفتاري به عنوان عناصر اساسي فرهنگ، ظاهر مي شود. هنجارها معمولاً انتظارات غير رسمي و نوشته نشده اي هستند كه مستقيماً بر رفتار تأثير مي گذارند. مديري كه با وجود فشار خيلي زياد از جانب والدين، دانش آموزان و مافوق ها، همچنان متحد معلمان باقي بماند، به سمبل وفاداري و به هم پيوستگي در فرهنگ مدرسه تبديل مي شود. از مدير خود حمايت كنيد؛ مشكلات انظباطي خود را خود حل كنيد؛ از همكاران معلم خود در پيش دانش آموزان انتقاد نكنيد؛ مثال هايي از هنجارها هستند (هوي و ميسكل، 1991، ترجمه سيد عباس‌زاده، 1382).

**8-2- الگوهاي تبيين و شناخت فرهنگ سازماني:**

مدل­هاي مختلفي جهت شناخت و بررسي فرهنگ سازماني از سوي پژوهشگران، محققان و صاحب نظران ارائه گرديده كه مهمترين آنها به شرح زير مي باشند:

**1-8-2- الگوي گِلَسِر، زامانو و هَكِر[[28]](#footnote-28) :** گلسر، زامانو و هكر (1987)، سعي كردند كه مفهوم فرهنگ سازماني را عملياتي و اندازه گيري كنند. اين محققين، با بازنگري تحقيقات مربوط به مديريت و ارتباطات، شش مؤلفه را براي فرهنگ سازماني مشخص ساختند كه عبارتند از:

* کار تیمی: به ميزان تشريك مساعي در فعاليت­ها، صداقت، حمايت، حل تعارض، كار تيمي، همكاري كردن با همكاران و ارتباطات گروهي باز، اشاره دارد.
* جو اخلاقي: جو اخلاقي با روابط كاري خوب، احترام به كارگران، انصاف، اعتماد و شخصيت سازماني، مشخص مي شود.
* جريان اطلاعات:‌ اين بُعد با اطلاعات كافي داشتن براي انجام دادن شغل، ارتباطات با ثبات و ارتباط با بخش‌ها و حوزه هاي كاري ديگر، شناخته مي شود.
* مشاركت: ميزاني كه كارگران و كارمندان ايده هاي خويش را بيان كرده و در تصميم گيري‌ها شركت مي كنند، و با ارائه ايده‌ها و افكار خويش از سوي مديران تشويق مي شوند.
* سرپرستي: اين بُعد با ميزان، ارزش و وضوح بازخوردهاي ارائه شده از جانب سرپرستان درباره عملكرد رابطه دارد.
* جلسات:‌ ميزاني كه جلسات، اثر بخش و مفيد بوده و افراد بتوانند آزادانه در جلسات، عقايد و   
  ايده هاي خويش را مطرح سازند.

**2-8-2- الگوي اوچي:** اوچي(1982)، يكي از محققين شركت مشاوره­اي مكنزي، تئوريz خود را به شكل يك الگوي مقايسه اي از سه نوع فرهنگ سازماني مختلف ژاپني، امريكايي و امريكايي نوع z تدوين كرد. او نيز عواملي را به عنوان مبنايي براي مقايسه در نظر گرفته و سعي كرد با تفسير هفت عامل در سه فرهنگ مورد نظر، اثبات كند كه فرهنگ هاي مؤسسات نمونه ژاپني و موسسات امريكايي نوع z متفاوت با فرهنگ­هاي مؤسسات نمونه امريكايي بوده و مؤسسات امريكايي نوع z در مديريت، بازاريابي فروش، رضايت مشتري و مانند آن، بسيار موفق­تر از مؤسسات امريكايي غير نوع z مي باشند.

**جدول1-2. ارزش هاي فرهنگي در مؤسسات ژاپني،امريكايي نوع z و امريكايي غير نوع z**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ارزش فرهنگي** | **شركت هاي ژاپني** | **شركت هاي امريكايي نوعZ** | **شركت­هاي امريكايي  غير نوعZ** |
| متعهد به كاركنان | استخدام مادام العمر | استخدام بلند مدت | استخدام كوتاه مدت |
| ارزيابي | كند و كيفي | كند و كيفي | سريع و كمي |
| كار راهه | بسيار گسترده | نسبتاً‌ گسترده | محدود |
| كنترل | ضمني و غير رسمي | ضمني و غير رسمي | صريح و رسمي |
| تصميم گيري | بر اساس اجماع | بر اساس اجماع | فردي |
| مسئوليت | گروهي | فردي | فردي |
| توجه به افراد | بسيار زياد | زياد | اندك |

منبع : (به نقل از زارعي متين 1374، ص40)

برخي از نظريه پردازان، نظريه z را معادل مديريت مشاركتي دانسته­اند و گفته اند كه بسياري از مؤسسات امريكايي داراي فرهنگ z هستند و اين خود حاكي از اين است كه فرهنگ سازماني، قابل تغيير و تحول است و در يك جامعه ممكن است فرهنگ­هاي سازماني متعددي وجود داشته باشد به طوري كه در بعضي از سازمان‌ها ارزش هاي حاكم به طور كامل با فرهنگ حاكم بر جامعه هماهنگ نباشد ( زارعي متين، 1374).

**3-8-2- الگوي ليتوين و استرينگر[[29]](#footnote-29):** آنها فرهنگ سازماني را با 9 ويژگي توصيف مي نمايند، اين شاخص‌ها عبارت اند از:‌ استانداردها، مسئوليت ها، تشويق و ترغيب، ريسك پذيري، حمايت، تضاد، صميميت و گرمي، ساختار و هويت (مرتضوي، 1373).

**4-8-2- الگوي ادگارشاين:** ‌شاين (1994) ابعاد زير را براي فرهنگ سازماني بر مي­شمرد: تصور اساسي از ماهيت انساني، ماهيت طرز تلقي در سازمان، انسجام و پراكندگي، ارزش‌ها در سازمان، روابط سازمان با محيطش، ماهيت فعاليت­هاي سازمان (به نقل از گودرزي و گمينيان، 1381).

**5-8-2- الگوي كرت لوين[[30]](#footnote-30):** طي بررسي كه توسط كرت لوين انجام شده با تمركز بر شيوه يا سبك مديريت، چنين نتيجه گيري نموده است كه يك فضاي انسان مدارانه منجر به سطح بالايي از عملكرد و رضايتمندي خواهد بود. شاخص هايي كه كرت لوين در مطالعه خود مورد بررسي قرار داده عبارتند از: فرايندهاي رهبري، انگيزشي، ارتباطات، تصميم گيري، هدف گذاري، تعامل، كنترل (به نقل از اطيابي، 1384).

**6-8-2- الگوي پيترز و واترمن[[31]](#footnote-31):‌** آنها در سازمان­هاي مورد مطالعه، شاخص­هاي زير را ارائه نموده اند كه به اجمال بدان پرداخته می‌شود (به نقل از اطيابي، 1384).

* التزام به عمل: در سازمان­هاي موفق، نوعي تعصب به عمل وجود دارد. سازمان­هايي كه از تصميم‌گيري سريع برخوردار بوده و به عمل ارزش مي نهادند نسبت به سازمان­هاي ديگر موفق تر بودند.
* بها دادن به ارباب رجوع و مشتري: در سازمان­هاي موفق، ارباب رجوع و مشتري منبع اطلاعات در مورد محصولات و خدمات جاري و منشأ ايده هاي نو براي محصولات وخدمات آينده هستند و تأكيد بر مشتري و برآورده كردن نيازها و كسب خشنودي او تضميني براي عملكرد موفق سازمان است.
* خودگرداني و كارآفريني: در سازمان­هاي موفق، فضايي از تشويق و ترغيب فعاليت­هاي پيشقدمانه و خلاق وجود دارد.
* بهره­وري از طريق نيروي انساني: آنها سازمان­هاي موفق را سازمان­هايي مي­دانند كه به نيروي انساني به عنوان ارزشمندترين دارايي خود توجه كرده و فرصت هاي رشد و تعالي را براي كاركنان فراهم آورده اند.
* تبحر و چيرگي در مديريت: در سازمان‌ها و مؤسسات بزرگ، گرايش به سمت مديراني است كه در زمينه­هاي خاصي نظير امور مالي و يا ساير جنبه­هاي مديريت مهارت بيشتري نسبت به زمينه­هاي تخصصي خود دارند.
* اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت: به عقيده آنها تنوع طلبي در مؤسسات موفق رد شده و ارزش فرهنگي رايج در اين سازمان ها، عدم دخالت و درگير شدن در امور غير مرتبط است.
* ستاد اداري كوچك: در مؤسسات موفق، گرايش به سمت سلسله مراتب اداري اندك و ستاد اداري كوچك است. به زعم آنها، ارزش هاي فرهنگي در سازمان هاي موفق بر عملكرد ستاد تأكيد دارند نه اندازه آنها.
* استفاده مناسب و مقتضي از ساختار مكانيكي و ارگانيكي: سازمان­هاي موفق به طور ارگانيك سازماندهي شده­اند، زيرا تمايل به سلسله مراتب و نيروي ستاد در اين گونه سازماندهي كمتر و قوانين و مقررات محدودتري وجود دارد.

**9-2- مدل هاي فرهنگ سازماني**

با پيدايش تعريف شاین از فرهنگ سازماني و با پذيرش و مقبوليت گسترده، قسمت اعظمي از كاربه بررسي و اندازه گيري يك فرهنگ سازماني اختصاص داده شد. در طي سالها، چندين تئوري براساس تعريف فرهنگ سازماني اسچین پديدار شده است. نتيجة اين تئوري­ها- مدل فرهنگ سازماني ادگارشاین، چهارچوب ارزش­هاي در حال رقابت و مدل فرهنگ سازماني دنیسن - تلاش براي   
اندازه­گيري فرهنگ سازماني در انواع گسترده اي از محيط­هاي سازماني بوده است. در اين بخش، اين سه مدل اصلي فرهنگ سازماني مورد بررسي قرار مي گيرد.

**1-9-2- مدل فرهنگ سازماني ادگار شاین**

ادگار شاین يكي از پايه گذاران رشته روانشناسي سازماني است كه بيشتر زمينه هاي مطالعاتي فرهنگ سازماني را فراهم ساخت. تعداد اندكي از آثار كلاسيك و برجسته او در حوزه مطالعات سازماني شامل: روانشناسي سازماني (1965)، فرهنگ سازماني و رهبري (1992)، راهنماي بقاي فرهنگ مؤسسه­اي (1999) مي­باشد. تحقيق فرهنگ سازماني شاین غالباً شامل جمع آوري داده هاي پديده شناختي از طريق مشاهدات باليني كاركنان با هدف كاربرد يافته‌ها به نفع آن سازمان بوده است.

شاین «تحقيق باليني» خود را به صورت «مشاهده، كسب اطلاعات و گزارش دهي داده هايي كه در زمان كمك فعالانه به يك سازمان در دسترس هستند» توضيح داده است.

تحقيقات شاین و فرايند مداخله سازمان تحت تأثير كار كرت لوين (1974) بوده است. لوين اعتقاد داشت كه بدون ورود و معرفي تغيير به يك سيستم (نظام) انساني نمی توان آن را درك كرد. در فرايند تغيير يك سيستم است كه به نظر لوين، برخي از مهمترين ويژگيهاي سيستم خود را آشكار مي­كنند. شاین (1973) اين مفهوم لوين را مورد بررسي قرار داد كه عمل و اجرا مقدم بر تشخيص است. زيرا تحقيقات شاین غالباً در پاسخ به درخواست هاي سازمان انجام مي شدند و شامل اجراي تغييرات درون آن سازمان براي مشاهده يافته‌ها بودند.

اثر شاین، نه تنها به تعريف فرهنگ سازماني كمك كرد، بلكه حاكي از اين بود كه فرهنگ سازماني داراي سه سطح مجزاست. بر طبق اظهارات شاین(1990)، در تحليل فرهنگ يك گروه يا سازمان ويژه، بهتر است اين سه سطح اساسي متمايز شوند كه در آنها فرهنگ خود را آشكار مي­سازد:   
(الف) مصنوعات قابل مشاهده، (ب) ارزشها و (ج) فرضيه­هاي زيربنايي پايه اي. شاین اعتقاد داشت كه براي درك كامل يك فرهنگ سازماني، بايد همه اين سه سطح فرهنگ مورد بررسي قرار گيرند.

عقاید ادگار شاین در اين سه بُعد (سطح) فرهنگ سازماني ريشه داشت. او- سطح ظاهري (يا به عبارت ديگر مصنوعات و مخلوقات مرئي)، سطح مياني (يعني ارزش­هاي قابل آزمايش) و سطح انتهايي (يا فرضيه‌هاي زير بنايي پايه نامرئي و پيش آگاهانه) را شناسايي نمود. كنش­ها، ارزش­ها، باورها و   
فرضيه­هاي متفاوتي در هر سطح روي مي دهند و در ايجاد فرهنگ سازماني سهيم هستند. اين سه بُعد، كنش هاي وابسته (مرئي) (مثلاً سطح كاركنان) هستند توسط دو لايه عمقي ديگر هدايت مي شوند، هر چند، طبق اظهارات زير، شاین اعتقاد داشت كه لايه فرضيه­هاي زيربنايي پايه (لايه سوم) قلب فرهنگ سازماني است:

«از طريق مشاهدات دقيق تر، از طريق پرسش­هاي متمركز و از طريق دخالت و شامل شدن، اعضاي با انگيزه گروه در خود- آناليز متمركز، يك فرد مي تواند در جستجوي و كشف رمز فرضيات بديهي، زيربنايي و معمولاً ناخودآگاه باشد كه ادراكات، تفكر، فرايندها، احساسات و رفتار را تعيين   
مي­كنند. زماني كه برخي از اين فرضيه‌ها درك شدند، رمزگشايي مفاهيم و معاني تلويحي كه در انواع   
پديده هاي رفتاري و مصنوع مشاهده مي­شود، بسيار ساده­تر خواهد شد.

سطح انتهاي مدل فرهنگ سازماني ادگار شاین، يعني اصل و ماهيت فرهنگ سازماني، به صورت « عقايد بسيار عميقي كه رفتار را هدايت مي كنند و به اعضاي يك سازمان مي گويند چگونه موقعيت‌ها و مردم را درك كنند» تعريف مي­شود. اين فرضيه­هاي عميق متمايل به هدايت كنش‌ها و تصميمات اعضاي سازمان هستند و غالباً مي توان آنها را به تاريخ سازمان ربط داد. شاین، قدرت بالقوه تاريخ، به ويژه تاريخ تجربيات تلخ و فراموش نشدني، در شكل گيري يك فرضيه فرهنگ سازماني را به شرح زير توضيح مي دهد.

«اين فرضيه‌ها ديگر مورد ترديد قرار نمي­گيرند و كمتر در مورد آنها بحث مي شود. چنين رفتار (اجتنابي) بويژه در زماني روي مي دهد كه اگر يادگيري براساس تجربيات تلخ در تاريخ يك سازمان باشند، كه در نهایت منجر به ایجاد رفتار متقابل گروه نسبت به آنچه باشد كه در افراد موجب دافعه و واپس راني شود. اگر كسي فرهنگ را به اين صورت درك كند، مشخص مي شود كه چرا تغيير فرهنگ اينقدر مشكل است».

غالباً به واسطة ارزش­ها و فرضيه­هايي تعيين مي شوند كه در برابر آزمون زمان ايستادگي نموده اند و به تدريج به صورت بديهي و مسلم درآمده و در برابر تغييرات مقاومت مي­كنند. سرانجام، شاین اعتقاد داشت كه لاية سوم، كليد تغييرات سازماني موفق را در خود دارد و در درك اين مطلب كمك مي­كند كه چرا يك سازمان، اينگونه عمل مي كند.

شاین همچنين در مدل خود بر كار لاورنس و لورش[[32]](#footnote-32) (1967) تاكيد دارد كه پيشنهاد كرده اند يك سازمان در تعقيب و پيگيري كارايي، با تناقض بين انسجام دروني و تطابق بيروني مواجه است. انسجام و يكپارچگي دروني، اشاره به فرايند و محيط دروني يك سازمان دارد و تطابق و سازگاري بيروني، اشاره به تقاضاهاي بيرون از سازمان براي تغييرات و نوآوري در محصولات، سروكار داشتن با درخواست هاي مشتريان و ... دارد. مفهوم فرهنگ گروهي كه از تضاد انسجام دروني سازمان در مقابل تطابق بيروني شكل گرفته است، ريشه­هاي خود را در تئوري گروه كوچك به عنوان يك بُعد دارد كه در مطالعات گروهي و به صورت مجموعه اي از وظايف عمده بيروني و دروني پديدار شده كه همه گروه‌ها با آن مواجه هستند و بايد ياد بگيرند تا از عهدة آنها برآيند. فرهنگ گروهي به صورت واكنش ياد گرفته شده به هر يك از اين وظايف بوجود آمده است.

علاوه براين، هاچ[[33]](#footnote-33)(1993)، مدل ديناميك هاي فرهنگي را با استفاده از ديدگاههاي تفسيري نمادين و شاین ايجاد كرده است و پيشنهاد مي دهد كه« فرهنگ از طريق فرايندهاي تجلي و بروز، تحقق، نمادسازي و تفسير بوجود آمده است» و حاصل مصنوعات، ارزشها، فرضيات با نمادها (سمبل هاي) معرفي شده به عنوان يك عنصر مجزاو جديد فرهنگ مي باشد. سرانجام دنيسن (1997) سه سطح فرهنگ شاین و ابعاد انسجام دروني انطباق بيروني و بُعد انعطاف پذيري در مقابل بُعد كنترل كوئين و روهباق (1988) تركيب نمود و بدين ترتيب، فرهنگ سازماني به صورت مجموعه اي از فرضيات پايه اي شناخته شد كه اعضا در فرايند حل تنش هاي انسجام دروني در مقابل انطباق بيروني و كنترل در مقابل انعطاف پذيري،به طور مشترك به كار مي‌گيرند(شاین،1985و1980و1970و1965).

**2-9-2- چارچوب ارزش­هاي در حال رقابت:**

چارچوب ارزش­هاي در حال رقابت، براساس تحقيقات کوئین و روهباق (1981) بر ارزشهايي تمركز دارند كه سازمان حفظ مي كند تا از كارايي آن اطمينان حاصل شود. اين كار تحقيقاتي براين پيش فرض متمركز است كه شركت‌ها غالباً با ارزشهاي متضاد يا رقيب مواجه هستند(مثلاً تضاد بين ثبات در مقابل تغيير و تضاد بين سازمان دروني در مقابل محيط خارجي) و بنابراين ارتباط جنبه­هاي استراتژيك (راهبردي)، سياسي، بين افراد ،سازمان و زندگي سازماني با عنوان فرهنگ سازماني شناخته مي شود.

ادغام انسجام دروني مدل فرهنگ سازماني در مقابل بُعد انطباق خارجي شاین با چارچوب ارزش­هاي در حال رقابت (1981)کوئین و روهباق، بر اساس نظريات و تفاوت­هاي محققان و تئوريت­هاي سازماني در ارتباط با شباهت يا عدم شباهت بين خروج هاي معيارهاي كارايي، بُعد انعطاف پذيري در مقابل كنترل را براي درك بيشتر كارايي يك سازمان، اضافه كرد. تئوري ارزش­هاي رقيب براي مديريت ثبات و تغيير ديناميك(پويا) است تا به ملاحظه تنش‌ها و تفاوت­هاي لاينفك سيستم­هاي انساني بپردازد. در اين تئوري، افراد به صورت عوامل پيچيده اي در سيستم­هاي اجتماعي پرداز تنش ديده مي­شود كه همواره با دو مجموعه نيروهايي كه با سرعت در حال تغيير هستند در تعامل مي باشند.

در تلاش براي ايجاد مدل فشرده كارايي سازماني، کوئین و روهباق(1981) به ادغام مدل هاي سيستم منطقي و طبيعي (يا روابط انساني) تئوري هاي رايج گولدنر[[34]](#footnote-34)(1959) و مدل فرايند دروني و مدل سيستم هاي باز اسكات[[35]](#footnote-35)(1979) پرداختند. کوئین وروهباق (1981)اين چهار مدل در تئوري سازماني (مدل روابط انساني، مدل سيستم باز، مدل هدف عقلاني (منطقي) و مدل سلسله مراتب (فرايند دروني) را در دو بُعد كارايي تمركز دروني در مقابل بيروني و تمركز محيط انعطاف پذير در مقابل كنترل شده، طبقه بندي كرد. مشخصات چارچوب ارزشهاي در حال رقابت انواع مدلهاي سازماني در جدول 3-2 آمده است.

**جدول 2-2: چارچوب ارزش­هاي رقيب مدل هاي تئوري سازماني**

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع مدل تئوري سازماني** | **ويژگي هاي فرهنگ سازماني** |
| **روابط انساني** | **سازمان بر انطباق پذيري و كنترل دروني تاكيد دارد**  **سازمان داراي پيوستگي قوي است، كاركنان اهداف مشترك مشخصي دارند.**  **مشاركت و توسعه كاركنان در اولويت بالايي قرار دارند.** |
| **سيستم هاي باز** | **سازمان به انعطاف پذيري و بازارهاي خارجي توجه دارد. كاركنان داراي روحيه كارآفريني هستند، نوآوري داراي اهميت است، كاركنان علاقمند به ارائه راه حل هاي خلاقانه هستند.** |
| **هدف منطقي** | **سازمان بر كنترل و بازار خارجي تاكيد دارد. مديران معمولاً اهميت بالايي به نتايج مي دهند، كاركنان احساس مي كنند كه سازمان بايد از برنامه ريزي تنظيم هدف و ساير رفتارهاي منطقي استفاده كند تا نرخ توليد و كارايي را به حداكثر برساند.** |
| **فرايند / سلسله مراتب دروني** | **سازمان بر كنترل تاكيد دارد و معمولاً از نظر دروني متمركزاست. ساختار سازمان به هم پيوسته و سلسله مراتبي است. هر چيزي بر طبق يك جريان دقيق و مشخص انجام مي شود.** |

منبع:(کوئین و روهباق ،1981)

مدل روابط انساني از انعطاف پذيري و كنترل دروني استفاده مي كند. در اين نوع از فرهنگ، مشاركت كاركنان تشويق مي­شود، اهداف مشخص هستند و روابط كاركنان به صورت شخصي و محترمانه است. تمايل رهبران به سوي رفتاري مشاركتي، با ملاحظه و حامي است كه برقراري تعامل از طريق كار گروهي را تسهيل مي­كند. در مدل روابط انساني، معيارهاي كارايي شامل توسعه انرژی انساني و تعهد اعضا است. در مدل سيستم باز، انعطاف پذيري و تغيير مورد تأكيد قرار مي­گيرد، اما تمركز اساسي بر محيط خارجي حفظ مي­شود. اين جهت­گيري، بر رشد، تحصيل منابع، خلاقيت و انطباق و سازگاري با محيط خارجي تأكيد دارد.

رهبران به سوي كارآفريني و ايده آل گرايي، ريسك پذيري گرايش دارند و قادر به توسعه بينش آينده هستند. در فرهنگ سيستم­هاي باز، معيارهاي كارايي شامل رشد و توسعه بازارهاي جديد و تحصيل منابع است. در مدل هدف منطقي، بهره­وري، عملكرد، تحقق هدف و پيشرفت و موفقيت مورد تأكيد است. هدف سازمان در اين فرهنگ به سوي پيگيري و دستيابي اهداف كاملاً مشخص، با تأكيد بر رقابت و پيشرفت موفق در مقصد از پيش تعيين شده است. گرايش رهبران، دستوري و جهت دهنده، هدف- محور، ابزاري و كاركردي است و همواره به تهيه ساختار و تشويق بهره­وري مي پردازند. در مدل هدف منطقي، معيارهاي كارايي شامل برنامه ريزي، بهره­وري و كارايي است. در مدل سلسله مراتب/ فرايند دروني، كارايِي، يكنواختي، هماهنگي و ارزيابي دروني مورد تأكيد قرار مي گيرد. هدف سازماني در اين فرهنگ، اجراي مقررات با پيروي از امنيت، نظم، قوانين و اصول است. گرايش رهبران محافظه كارانه و همراه با احتياط است و توجه دقيقي به موضوعات تخصصي (تكنيكي) دارند. در فرهنگ سلسله مراتب / فرايند دروني، معيارهاي كارايي شامل كنترل، ثبات و كارايي است.

کوئین و روهباق (1981) تشخيص دادند كه نوع مدل سازماني موجود در يك سازمان، بستگي به نيازهاي آن سازمان دارد. به عنوان مثال، شركت تخصصي در توسعه نرم افزار، ممكن است مدل سيستم هاي باز را براي بدست آوردن حداكثر به كار گيرد، در حاليكه يك سازمان خدماتي محور ممكن است از مدل روابط انساني براي به حداكثر رساندن موفقيت سازمان استفاده كند. کوئین و روهباق(1984)، چهارچوب ارزش­هاي در حال رقابت را براي بررسي فرهنگ سازماني گسترش دارند. جهت گيري ارزش­هاي تعبيه شده در چارچوب ارزشهاي در حال رقابت به صورت روشي «براي بررسي ساختارهاي عميق فرهنگ، فرضيات پايه‌اي كه به عنوان ابزارهايي براي مطابقت، انگيزه ها، رهبري، تصميم گيري، كارايي، ارزشها و فرم هاي سازماني » ديده مي شود. از همه مهم تر اينكه، كوئين و كيمبرلي[[36]](#footnote-36) (1984) جنبه­هاي استراتژيك، سياسي و ساير ابعاد زندگي سازماني را« از طريق سازماندهي الگوهاي متفاوت ارزش­ها، فرضيات و تفسيرهاي مشتركي كه يك فرهنگ سازماني را تعيين مي كنند» مرتبط ساختند.

تحقيق کوئین و روهباق(1981)در مورد مدل ارزشهاي در حال رقابت، بيانگر حركت از روش كيفي است كه مشخصه اكثر تحقيقات سازماني بوده است. اين روش براي درك و كشف فرهنگ در تضاد با محققاني مانند شاین است كه گمان مي­كرد مشاهده و كسب اطلاعات در مورد مصنوعات سازماني و ارزشهاي حمايت شده، بهترين روش براي تعيين فرضيات زيربنايي يك سازمان است. بويژه، كار تحقيقاتي کوئین و روهباق(1981) منجر به تاٌكيد بيشتر بر روش كمّي (مقداري) به عنوان روشي براي اندازه­گيري و درك فرهنگ سازماني شد. اين حركت به سوي اندازه گيري مقداري حاصل كاربرد چارچوب ارزش­هاي در حال رقابت يك نوع پرسش نامه ليكرت[[37]](#footnote-37) بود كه به محقق فرهنگي يا دست اندركاران توسعه سازماني امكان درك «مفاهيم سيستم اجتماعي از ديدگاه اعضاي خاص آن» را مي داد. گروه بزرگي از افراد كه با يك پرسش نامه ليكرت نظرسنجي مي شوند، امكان تعميم دهي گسترده يافته‌ها را فراهم مي سازند. بنابراين، كاربرد پرسش‌نامه از نوع ليكرت اين امكان را فراهم مي ساخت تا روش كاربردي تر و مقايسه اي تري براي مطالعه و بررسي فرهنگ سازماني به كار رود(کوئین و روهباق، 1988، کوئین1981 ).

**3-9-2- مدل دنيسن (2000- 1997)**

بر اساس چهارچوب­هاي اساسي فرهنگ سازماني و همچنين ابزارهاي موجود براي اندازه گيري فرهنگ سازماني، دنيسن اندازه گيري فرهنگ سازماني را ارتقاء داد. دنيسن با بكارگيري تئوري سه سطحي فرهنگ شاین بيروني در مقابل دروني و محيط انعطاف پذيري در مقابل محيط كنترل شده كه توسط کوئین و روهباق(1981) مورد بحث و بررسي قرار گرفته است، يك مدل و پيمايش متناظر براي تحقيق ارتباط بين فرهنگ و عملكرد شركت ايجاد نمود. دنيسن، مدل فرهنگ سازماني دنيسن را بوجود آورد كه تئوري پشتيبان پيمايش فرهنگ سازماني دنيسون براي نشان دادن چگونگي تأثير فرهنگ سازماني بر عملكرد شركت مي­باشد.

**شکل (3-2): مدل فرهنگ سازمانی دنیسن**

منبع: (دنیسن،2000)

دنيسن بر اساس كارهاي تحقيقات قبلي شاین (1985، 1980، 1970، 1965) و كوئين و روهباق (1981) مدل فرهنگ سازماني خود را تهيه كرد. مدل سه سطحي فرهنگ سازماني شاین در مركز مدل فرهنگ سازماني دنيسن ادغام شد كه در برگيرنده ارزش­ها، باورها و مفاهيمي است كه زير بناي يك سيستم اجتماعي به صورت منبع اصلي و اوليه فعاليت­هاي داراي انگيزه و هماهنگ شده مي­باشد. علاوه بر اين، تنش انسجام و يكپارچگي دروني در مقابل انطباق بيروني نيز در مدل فرهنگ سازماني دنيسن بعنوان يكي از مدل­هاي دو بُعدي ادغام شد. بُعد انعطاف پذيري و كنترل كوئين و روهباق(1988) نيز در مدل دنيسن لحاظ شده است.

چهار مربع دايره­ی ارزش­هاي در حال رقابت- مدل سيستم­هاي باز، مدل هدف منطقي، مدل فرايند دروني و مدل منابع انساني- دوباره نامگذاري شدند و درون مدل دنيسن ادغام شد.

مدل سيستم­هاي باز ارزش­هاي در حال رقابت، مشابه با ويژگي مقصد (رسالت) دنيسن است، در حاليكه مدل هدف منطقي ارزش­هاي در حال رقابت، مشابه با ويژگي استحكام و ثبات دنيسن مي باشد.

مدل فرايند دروني ارزش­هاي در حال رقابت، مشابه با ويژگي دخالت و مشاركت دنيسن است، در حاليكه مدل منابع انساني ارزش­هاي در حال رقابت، مشابه با ويژگي مشاركت انطباق پذيري دنيسن است. مدل فرهنگ سازماني دنيسن، محصولي از كارهاي تحقيقاتي محققان فرهنگ سازماني است.

مشاركت كارايي سازماني هستند. اين چهار بُعد (ويژگي)، انطباق پذيري، دخالت (مشاركت)، ثبات و استحكام و مقصد (رسالت) هستند.

ويژگي انطباق پذيري اشاره به توانايي سازمان براي تبديل تقاضاي محيط تجاري به كنش هاست. مقياس ويژگي فرهنگي انطباق پذيري شامل شاخص­هاي ايجاد تغييرات، اعضا محوري و يادگيري سازماني است. ويژگي مشاركت (دخالت)، مشخصه فرهنگ «مشاركت بالا» است كه در آن مشاركت كاركنان به ميزان زيادي تشويق مي شود و احساس مالكيت و مسئوليت وجود دارد. فرهنگ انعطاف پذیری یا سازگاری در واقع شوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان‌ها را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی و رقابت رفتارهای نوین پشتیبانی کند.

مقياس ويژگي فرهنگي مشاركت، شامل شاخص­هاي دادن اختيار، تيم محوري و يادگيري توسعه صلاحيت و قابليت است. اولین تاٌکید این فرهنگ دخالت دادن کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده‌ی محیط بیرون سازمان است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر این فرهنگ، دخالت و شرکت کارکنان به فعالیت‌های سازمان، حس مسئولیت و تعلق افراد در سازمان را ایجاد می‌کند.

ويژگي ثبات و استحكام، ارزش­هایي كه پايه و اساس يك فرهنگ قوي هستند، تعريف مي­شوند. مقياس ويژگي فرهنگي ثبات و استحكام شامل شاخص­هاي ارزش­هاي مركزي، توافق، هماهنگي و انسجام مي­باشد. سرانجام، ويژگي مقصد (رسالت) منعكس كننده توانايي سازمان براي شناسايي يك جهت معنادار بلند- مدت است كه براي كاركنان حس تمركز و بينش مشترك در خصوص آينده به همراه دارد. در سازمانی با چنین فرهنگی بر امور درون سازمان تأکید می‌شود و کوشش می‌شود که خود رادر محیط ثابت فرض کند، به علاوه روش و شیوه انجام کارها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در چنین سازمان‌هایی افراد مشارکت چندان فعالی ندارند. اما به همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود.

مقياس ويژگي فرهنگي رسالت، شامل شاخص­هاي جهت و هدف استراتژيك اهداف و آرمان­ها و بينش (ژرف بيني) است. در سازمانی با چنین فرهنگی کوشش می‌شود تا نیازهای محیط خارجی تأمین گردد. ولی به تغییرات فکر نمی­کند. در این فرهنگ به دیدگاه مشترک توجه زیادی می‌شود. تکیه اصلی این فرهنگ در جهت گیری استراتژیک سازمان، آینده نگری و دستیابی به هدف‌های آرمانی دور دست است.

**جدول 3-2: ویژگی‌های مدل دنیسن**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مقياس هاي ويژگي فرهنگي** | **شاخص‌ها** | **تعريف** |
| مشاركت | دادن اختيار و قدرت  تيم محوري  توسعه قابليت | مشخصه فرهنگ «مشاركت بالا» است كه مشاركت كاركنان به شدت تشويق شده و به حسن مالكيت و مسئوليت پذيري وجود دارد. |
| ثبات (استحكام) | ارزش­هاي مركزي  توافق هماهنگي و انسجام | ارزشها و سيستم هايي تعريف مي شوند كه اساس و پايه يك فرهنگ قوي هستند. |
| انطباق پذيري | ايجاد تغييرات مشتري محور يادگيري سازماني | تواناييي سازمان براي تبديل تقاضاهاي محيط تجاري به كنش (اجرا) |
| رسالت (مافوريت) | جهت و هدف استراتژيك  اهداف و آرمان­ها بينش (ژرف نگري) | توانايي سازمان براي شناسايي يك جهت معنادار بلند- مدت كه براي كاركنان حس تمركز و بينش مشترك در خصوص آينده فراهم كند. |

منبع: (دنیسن،2000)

**4-9-2- مدل فرهنگ سازماني دنيسن - اسپریتزر:**

در اين مدل ساختار كاري توسط دو بُعد كه با هر دو اهرم مشخص شده است طبق شكل (4-2) نمايش داده مي شود. بعد اول محور كنترل- انعطاف پذيري[[38]](#footnote-38) است و دو جهت گيري متقابل را نشان مي دهد كه متمايل به انعطاف پذيري و ديگري متمايل به كنترل و ثبات مي باشد. بعد دوم محور تقارن دروني- بروني[[39]](#footnote-39) است كه همچنين دو جهت گيري را نشان مي دهد. يكي متمايل شدن به سمت نگهداري و ارتقاي سازمان موجود و ديگري متمركز شدن روي سازگاري و فعل و انفعال با جهان خارج. تركيبي از دو بعد، چهار نوع فرهنگ با نام هاي فرهنگ توسعه­اي[[40]](#footnote-40)، گروهي[[41]](#footnote-41)، عقلايي[[42]](#footnote-42) و سلسله مراتبي[[43]](#footnote-43) را نتيجه مي دهد.

**شکل (4-2): چهار نوع فرهنگ سازمانی مطابق مدل دنیسن و اسپریتزر**

فرهنگ گروهي

فرهنگ توسعه اي

فرهنگ عقلايي

فرهنگ سلسله مراتبي

انعطاف پذيري

محيط داخلي

كنترل

محيط خارجي

منبع : پراجو گو و مك دو مورت[[44]](#footnote-44) (2005)

**1-4-9-2- فرهنگ توسعه­اي:**

مشخصه اين فرهنگ در دانشگاه عدم تمركز قدرت است كه از مجراي انعطاف پذيري و از نظر استراتژيك به محيط خارجي توجه دارد و متوجه رشد و رقابت پذيري مي­باشد. ايجاد پرورش روح كارآفريني و خطر‌پذيري، مسئوليت پذيري تمايل بهتر و درست انجام دادن كار است، هر فرد مي­خواهد كارهاي خود را به بهترين و مناسب­ترين شيوه انجام دهد. سازمان براي جلب حمايت بيروني از بينش و بصيرت استفاده مي‌كند. در شكل )5-2) ويژگي هاي فرهنگ توسعه­اي نشان داده شده است.

**­­­**

**شکل(5-2): ویژگی‌های فرهنگ توسعه­ای**

**2-4-9-2- فرهنگ گروهي :**

مشخصه­هاي اين فرهنگ در دانشگاه، حفظ منافع اعضاي دانشگاه است كه بيشترين ميزان استقلال حرفه­اي و مشاركت در مديريت دانشگاه را به خود اختصاص مي­دهند. جايگاه فرهنگ گروهي روي انعطاف پذيري و سازمان دروني تأكيد مي­كند. تأكيد دانشگاه­ها روي اين فرهنگ، بهبود منابع انساني، پايبندي و تعهد براي عضو شدن تأكيد مي­كند و آن را افزايش مي­دهد. سازمان دهي در اين الگو، بر شخص مبتني بوده و از پائين به بالا صورت مي­گيرد و كانون آن در دانشگاه قرار داشته و بر اساس رشته هاي دانشگاهي تنظيم يافته است. در اين الگو اعضاء دانشگاه را هدايت و مديريت مي كنند. در شكل (6-2) ويژگي هاي فرهنگ گروهي نشان داده شده است.

**شکل(6-2): ویژگی‌های فرهنگ گروهی**

**3-4-9-2- فرهنگ عقلايي :**

مشخصه اين فرهنگ دانشگاهي اين است كه هم جهت­گيري به جهان خارج دارد و هم جهت ديگر نقش كنترلي دارد و بر بكارگيري خط مشي و دستورالعمل­هاي مساوات طلب در دانشگاه تأكيد مي­نمايد كه توزيع عادلانه منابع و منافع را به همراه دارد. از ويژگي هاي اين فرهنگ نيز مي توان توجه روي توليد، اجرا، رسيدن به هدف و يكي از فاكتورهاي محرك اوليه اش يعني يعني رقابت تأكيد مي كند. در دانشگاهي كه چنين فرهنگي بر آن حاكم است مي­كوشد تا نيازهاي محيط خارجي را تأمين كند و در اين فرهنگ به ديدگاه­هاي مشترك (از نظر هدف دانشگاه) توجه زيادي مي شود. در شكل(7-2) ويژگي­هاي فرهنگ عقلايي نشان داده شده است.

**شکل(7-2): ویژگی‌های فرهنگ عقلایی**

**4-4-9-2- فرهنگ سلسله مراتبي**

مشخصه­هاي اين فرهنگ دانشگاهي اين است كه هم جهت گيري دروني دارد و هم كنترلي است و روي قوانين، نظم­ها، استانداردها براي رسيدن به ثبات و كنترل تأكيد مي كند. نوع سازماندهي مبتني بر نقش و تأكيد بر مقررات و دستورالعمل­هاي اداري است. همچنين در الگوي سلسله مراتبي بر استقلال نسبي افراد تأكيد و دانشگاه به عنوان يك نهاد نگريسته مي­شود. كوشش­هاي زيادي صرف ايجاد مقررات و دستورالعمل­هاي اداري مي شود. در شكل(8-2) ويژگي­هاي فرهنگ سلسله مراتبي نشان داده شده است.

**شکل(8-2): ویژگی‌های فرهنگ سلسله مراتبی**

منبع : ‌(يزد خواستي و رجائي پور، 1388 : صص 53-55)

**قسمت دوم : توانمندسازی روانشناختی**

**10-2- تاریخچه توانمندسازی روانشناختی:**

اگر چه مفهوم توانمندسازی روانشناختی از اواخر دهه 1980 واوایل دهه 1990 در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی، وارد شده است اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه دردوران گذشته دارد. وتن و کمرون(1998) اظهار می­کنند که این مفهوم به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی، جامعه شناسی وعلوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته بر می­گردد. در زمینه روانشناسی، آدلر[[45]](#footnote-45)(1927)، مفهوم "انگیزش، تسلط[[46]](#footnote-46)"، وایت[[47]](#footnote-47) (1959) مفهوم "انگیزش، اثرگذاری"[[48]](#footnote-48)، بریهم[[49]](#footnote-49) (1927) مفهوم "واکنش روانشناختی"[[50]](#footnote-50) و هاتر[[51]](#footnote-51)(1978)، "انگیزش شایستگی[[52]](#footnote-52) " را مطرح کرده اند. در هریک ازمطالعات یاد شده، توانمند شدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی[[53]](#footnote-53)، به خود اهمیت دادن[[54]](#footnote-54) و خود آزاد سازی[[55]](#footnote-55) می باشد (عبدالهی و نوه ابراهیم، 1385: 21-22).

باتوجه به تأکید واهمیتی که در سال­های1990 به مسئله تعهد و جسارت در کار داده شد واین مسئله منجر به وضع قوانینی خاص در ارتباط با مسائل شغلی افراد در ایالات متحده و کشورهای اروپای غربی شد، باعث محکم شدن و قطعی شدن رویکرد نوینی از مدیریت گردید، باتوجه به تناسب و هماهنگی راهکار ارائه شده توانمندسازی با فرهنگ تعهد و مسئولیت، این راهکار به عنوان راهکاری دیده شد که بدون وجود قوانین دست وپا گیرو سیستم بروکراسی، سرنوشت کارهای مدیریتی را در دست گرفته و به جلو می‌تازد. چنین ایده‌هایی مورد طرفداری نویسندگان محبوبی همچون پیترز[[56]](#footnote-56)(1989) و شون برگر[[57]](#footnote-57) (1990) که در مورد راهکارهای مدیریتی قلم می‌زند و راهکارها و رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر و منابع انسانی ارائه داده بودند، قرارگرفت. پیترز نظریه‌ی دخیل کردن کارمندان در هر کاری، با دادن اختیارات و قدرت لازم به آن‌ها را مطرح کرده بود و اسکانبرگر نظریه دادن مسئولیت بیشتر به کارمندان را عنوان کرده بود که هر دو نظریه، سازمان‌ها را تشویق و ترغیب می‌کرد که در یک محیط قابل پیش بینی به کارمندان اختیارات و قدرت لازمه را بیشتر از حد نرم بدهند. ریشه اصلی توانمندسازی روانشناختی در اصل به انقلاب صنعتی و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و به تبع آن انقلاب در مدیریت بر می­گردد (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ترجمه: ایران نژاد، 1381، ص 22).

**11-2- توانمندسازی روانشناختی :**

توماس و ولتهوس[[58]](#footnote-58) (1990) در مقاله خود باعنوان "عناصر شناختی توانمندسازی :یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل" توانمندسازی روانشناختی را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه، تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کاننگو (1988)، مفهوم توانمندسازی روانشناختی را فقط افزایش انگیزش نمی­دانند، بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند و تعریف کامل­تری از توانمندسازی روانشناختی به عنوان مجموعه­ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگرشناختی یعنی ؛حق انتخاب (خود مختاری)، معنی دار بودن و اثرگذاری را نیز شامل می‌شود و نهایتاً آنان در الگوی خود، به فرایندهای شناختی توجه دارند (توماس و ولتهوس ،1990).

الگوی پیشنهادی آنان در شکل(9-2) نشان داده شده است. این الگو شبیه زنجیره یادگیری اجتماعی محرک، ارگانیزم، رفتار وپاسخ (S-O-B-C) می‌باشد و تمرکز آن بر فرآیندهای شناختی فردی است. این الگو از شش عنصر (حلقه) تشکیل شده است. چرخه مداوم سه عنصر: شرایط محیطی، ارزیابی‌های وظیفه و رفتار (عناصر1، 2، 3) هسته اصلی الگو را تشکیل می‌دهند. شرایط محیطی مانند سبک رهبری، تفویض اختیار، طراحی شغل ونظام پاداش دهی، داده‌هایی را برای افراد درمورد پیامدهای ارزیابی وظیفه، شرایط و وقایع مربوط به رفتار آتی فراهم می‌کنند. این داده­ها، ارزیابی وظیفه ای شخصی (اثرگذاری، شایستگی، معنی داری و خودمختاری) را شکل می‌دهند، بدین معنی که ارزیابی‌های وظیفه، رفتار فرد را نیرومند وحفظ می‌کنند، سپس این رفتار بر وقایع محیطی اثر می­گذارد.

ارزیابی‌های وظیفه به عنوان تفسیرها یا برداشت‌هایی از واقعیت هستند و تا اندازه ای واقعیات عینی را ساده می‌سازند. وقایع و شرایط قابل مشاهده بیرونی به عنوان امور واقعی هستند، اما قضاوت‌ها و رفتارهای افراد درباره وظایف توسط ادراکات که فراتراز واقعیات هستند، شکل می‌گیرند. چنین ادراکات تفسیری، فراتر از ادراکات واقعیات می‌باشند. بنابراین انگیزش درونی وظایف و رفتارهای آتی فقط از وقایع بیرونی تأثیر نمی­پذیرد، بلکه تحت تاثیر وقایع تفسیری نیز هستند. لذا دو عنصر ارزیابی عمومی (عنصر شماره4) وسبک‌های تفسیری (عنصر شماره 5) برای کمک به توصیف تنوع در سازه ارزیابی وظیفه به الگو اضافه شده اند( عبدالهی و نوه ابراهیم، 1386).

**شکل(9-2) : الگوی توانمندسازی روانشناختی**

**سبكهاي تفسيري:**

- اسنادي

- ارزيابي

- تصوري

**ارزيابي عمومي:**

- موثر بودن

- شايستگي

- با معني بودن

- حق انتخاب

**ارزيابي وظيفه:**

- موثر بودن

- شايستگي

- با معني بودن

- حق انتخاب

شرايط محيطي

**مداخله گرها**

**رفتار فعال:**

- تمركز

- آغازگر

- انعطاف پذير

- تغيير پذير

(منبع : توماس و ولتهوس ،1990، ص 670)

ارزیابی عمومی، به باورهای عمومی فرد در مورد اثرگذاری، شایستگی، با معنی بودن وحق انتخاب اشاره دارند. این باورها بیشتر باورهای انتزاعی هستند. در مقابل، ارزیابی‌های خاص (عنصر شماره 2) رفتار فرد را در موقعیت شغلی بر می‌انگیزانند. آنان یکدیگر را شکل می‌دهند. ارزیابی‌های عمومی تعمیم‌هایی از ارزیابی‌های خاص یا شغلی می‌باشند.

سبک‌های تفسیری (عنصر شماره 5)، به پردازش افراد از وقایع اشاره دارد. در این الگو سه فرایند تفسیری وجود دارد که از آن طریق افراد به ادراکات واقعی در مورد وظایف معنا می‌بخشند. این فرآیندها ادراکات مرتبط با شغل درمورد چگونگی خوب انجام دادن آن، علل وقایع گذشته و آنچه که در آینده اتفاق خواهد افتاد را فراهم می‌نمایند. برای این فرآیندها سبک‌هایی تشخیص داده شده است. این   
سبک­ها، افراد را در تفسیر وقایع به روش‌هایی که ممکن است با واقعیت‌ها برابر باشد، هدایت می‌کنند. سبک‌های خاص در اجرای هر فرآیند، اثر مستقیم بر ارزیابی وظیفه فردی دارند. سبک‌های تفسیری در چرخه انگیزش، در این که افراد خودشان را ناتوان یا توانمند می‌دانند، نقش بسزایی دارند و چرخه‌های خودافزایی و خودناتوانی را تنظیم می‌کنند. نهایتاً مداخله گرها (عنصر شماره 6) روش‌های تاثیرگذاری متغیرها را برای افزایش ارزیابی وظیفه فرد فراهم می‌کنند. راهبردهای مهم مداخله­گرها شامل تغییر درشرایط محیط بیرونی که ارزیابی‌های وظیفه برآنها مبتنی است، وتغییر در سبک‌های تفسیری از آن وقایع را شامل می‌شود (عبدالهی و نوه ابراهیم، 1386).

**شکل (10-2): الگوی توانمندسازی روانشناختی**

كانون كنترل

عزت نفس

فراهم نمودن اطلاعات

نظام پاداش دهي

اثر بخشي

**توانمند سازي روان­شناختي:**

* شايستگي
* خودمختاري
* مؤثر بودن
* معني دار بودن

نوآوري و ابتكار

منبع: (اسپریتزر، 1995، ص1445)

اسپریتزر در این مطالعه دریافت که جو مشارکتی، حیطه نظارت وحمایت‌های اجتماعی و روانی با توانمندسازی روانشناختی رابطه دارند، ابهام نقش با توانمندسازی روانشناختی رابطه منفی دارد، دسترسی به منابع با توانمندسازی رابطه ندارد و کارکنان تحصیل کرده از توانمندی بیشتری برخوردار هستند.

**12-2- دیدگاه‌ها و رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی**

رابرت گوین و گرنچین اسپریتزر[[59]](#footnote-59)(1997) دو دیدگاه بنیادی و جامعی با عنوان دیدگاه "مکانیکی و ارگانیکی" برای توانمندسازی منابع انسانی ذکر کرده اند (به نقل از فرنچ و بل[[60]](#footnote-60) ،1999، ص 88) که در ادامه به طور مفصل به آن می‌پردازیم. ضمناً نظریه پردازان دیدگاه‌های مذکور، اهداف، استراتژی و تعاریف توانمندسازی از منظر آنان به طورخلاصه درجدول شماره (5-2) ارائه شده است.

**1-12-2- دیدگاه مکانیکی**

دیدگاه مکانیکی، و به تعبیر اسپریتزر "رویکرد ارتباطی" توانمندسازی را فرایند تلاش رهبر یا مدیر در تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش می‌داند (کانگر وکاننگو[[61]](#footnote-61)،1998، ص 471) در واقع توانمندسازی، تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد (فرنچ و بل، 1999، ص 88). در این راستا (شول و همکاران[[62]](#footnote-62) 1993، ص213) توانمندسازی را اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم، بدون آنکه در ابتدا مورد تأیید مقامات بالاتر سازمان باشد، تعریف می‌کنند. بورک[[63]](#footnote-63)(1985) توانمندسازی را اعطای قدرت به کارکنان و تفویض اختیار به آنان می‌داند. همچنین هاراری[[64]](#footnote-64) از توانمندسازی به عنوان آزادی عمل کارکنان یاد می‌کند به گونه ای که کارکنان بتوانند برای عمل و اقدام به آنچه که فکرمی کنند بهترین است، بدون واهمه از طرد شدن از سوی روسای خود، از آزادی عمل لازم برخوردار گردند. برای این منظور مدیریت ارشد سازمان با تدوین یک بینش روشن، برنامه و وظایف معینی را برای نیل به آن‌ها درسازمان ترسیم می‌نماید و با فراهم سازی اطلاعات و منابع مورد نیاز به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در صورت نیاز، تغییرات رویه­ای و اصلاحات فرایندها را انجام دهند. به طور کلی در دیدگاه مذکور نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد، ساده سازی کار و وظایف مورد تأکید است و تصمیم­گیری کارکنان در یک محدوده معین مورد نظر می‌باشد (عبدالهی و نوه ابراهیم،1385، ص 44).

**2-12-2- دیدگاه ارگانیکی**

در دیدگاه ارگانیکی، توانمندسازی براساس باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. به این معنا که توانمندسازی، نه اقدام خاص مدیریتی، بلکه انعکاس تجربیات و باورهای کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان است. در واقع کارکنان باید شخصاً نسبت به سازمان احساس تعلق کرده و دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم­گیری باشند. در مورد توانایی‌های خود احساس شایستگی و تبحر کنند و بر سیستمی که در آن کار می‌کنند، تاثیرگذار شایسته ای باشند. از منظر دیدگاه ارگانیکی، شرایط و ویژگی‌های سازمان و اقدامات مدیریتی، به معنای توانمندسازی نیست، آن‌ها زمینه ساز و وسایل توانمندسازی منابع انسانی هستند و مدیریت سازمان ضمن قبول فعالیت‌ها و اقدامات کارکنان توانمند، باید بسترهای لازم توانمندی آنان را فراهم نماید. براین اساس دیدگاه ارگانیکی، دیدگاهی از پایین به بالا است که در آن کنترل کارکنان کاهش می­یابد و از آزادی، اتخاذ تصمیم و اقدام برخوردارند(کویین و اسپریتزر[[65]](#footnote-65)،1997؛ به نقل از فرنچ و بل، 1999، ص 88).

**1-2-12-2- رویکرد انگیزشی؛** این رویکرد بر مبنای تئوری انگیزشی مک کللند شکل گرفته که ایشان نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته (نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت و نیاز به تعلق) تقسیم نموده است. اساسی ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر ایشان نیازبه کسب قدرت می‌باشد که انگیزه وحالتی روانی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (مک کللند،1975؛ نقل در فرهنگی و اسکندری، ص 103). به اعتقاد صاحب نظران این رویکرد، توانمندسازی در تمایلات انگیزشی افراد ریشه دارد. به گونه ای که هر نوع استراتژی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم گیری) و کفایت نفس کارکنان منجر گردد، توانمندی و برعکس، هر نوع استراتژی که به تضعیف دو انگیزه فوق منجر شود، احساس بی قدرتی و عدم توانمندی در کارکنان را در پی خواهد داشت (محمدی، 1380، ص 215).

**2-2-12-2- رویکرد شناختی؛** در رأس نظریه پردازان این رویکرد، توماس و ولتهووس قرار دارند. توماس و ولتهووس (1990) معتقدند؛ چون قدرت دارای معانی متعددی است، پس توانمندسازی مفهومی چند بعدی است. به طوری که می‌تواند به معنای اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت و هم چنین به معنای نیروبخشی باشد. بر این اساس آن‌ها توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف تعریف نموده اند. به زعم آگورو[[66]](#footnote-66)(2002، ص 27) انگیزش درونی وظایف، تجارب مثبتی است که افراد به طور مستقیم از وظایف خود کسب می‌نمایند و این تجارب مثبت، عوامل نیروزایی است که در ارتباط مستقیم با آن وظایف، به افراد انگیزش و رضایت مندی می‌دهد. این تجارب مثبت، همان مفاهیم چند وجهی توانمندسازی یعنی احساس خوداثربخشی[[67]](#footnote-67)، احساس خودمختاری[[68]](#footnote-68)، احساس تأثیرگذاری[[69]](#footnote-69)، احساس معنی دار بودن[[70]](#footnote-70) و احساس اعتماد به دیگران[[71]](#footnote-71) است که مجموعاً منعکس کننده جهت گیری شخصی نسبت به شغل و نقش فرد در سازمان می‌باشد (عبدالهی و نوه ابراهیم، 1385، ص51).

**جدول شماره(4-2)؛ دیدگاه‌های توانمندسازی**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **دیدگاه** | | **تعاریف** | **هدف** | **استراتژی** | **نظریه پرداز** |
| مکانیکی(ارتباطی) | | توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار | قدرتمند سازی | توزیع قدرت و تفویض اختیار | - شول(1993)  - بلانچارد و همکاران (1995)  - فوی(1997) |
| ارگانیکی | رویکرد  انگیزشی | توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزه | توانمند  سازی | کفایت نفس | -کانگر وکاننگو(1998) |
| رویکرد شناختی | توانمندسازی به عنوان آزادسازی نیروهای درونی انسان | افزایش انگیزش درونی وظایف | احساس خوداثر بخشی  احساس خود مختاری  احساس مؤثر بودن  احساس معناداری شغل | -توماس و ولتهووس (1990)  -اسپریتزر(1995) |
| احساس اعتماد | -وتن و کمرون(1998) |

منبع: (عبدالهی و نوه ابراهیم، 1385، ص48)

چنانچه در جدول (5-2) ملاحظه می‌شود، دیدگاه‌های مهم توانمندسازی، نظریه پردازان، اهداف، استراتژی و تعاریف آن‌ها ارائه شده است. با عنایت به دیدگاه‌های فوق می‌توان گفت که محققان حوزه توانمندسازی کارکنان، به روی بعدی از توانمندسازی متمرکز بوده و به ابعاد خاصی ازآن تأکید نموده­اند. دراین خصوص، عبدالهی و نوه ابراهیم (1385) معتقدند که هر دو دیدگاه مکانیکی و ارگانیکی، تصویر ناقصی از توانمندسازی کارکنان ارائه می‌دهند و برداشت‌های متفاوتی از فرایند توانمندسازی دارند. همچنین متیوز و همکاران (2003) اظهار می‌کنند که اکثر نویسندگان با نظر کوئین و اسپریتزر(1997) مبنی براین که لزوماً یکی از دیدگاه توانمندسازی از دیگری بهتر نیست، اتفاق نظر دارند.

**13-2- ابعاد توانمندسازی روانشناختی**

کوئین و اسپریتزر(1997)، توماس و ولتهووس(1990) و فورد وفوتلر[[72]](#footnote-72)(1995) ادعا دارند توانمندسازی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. اسپریتزر(1996) و عبدالهی(1385) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه­گیری و اعتباریابی کرده­اند. وتن و کمرون (1998) براساس تحقیقات میشرا[[73]](#footnote-73)(1992) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین توانمندسازی روانشناختی کارکنان را براساس تحقیقات گذشته، می‌توان در پنج بعد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی داربودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد خلاصه نمود. در زیر به تفصیل هریک از این ابعاد پرداخته می‌شود.

**1-13-2- احساس شایستگی؛** خود اثربخشی، شایستگی و یا خود کارآمدی به معنای اعتقاد افراد به قابلیت‌ها و تبحر لازم درخود برای انجام موفقیت آمیز یک وظیفه است به عبارت دیگرخود اثربخشی به عقیده فرد مبنی بر داشتن توانایی‌های لازم برای انجام دادن وظایف محوله دارد. به اعتقاد باندورا[[74]](#footnote-74) (2000) خود کارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محوله را به طور موفقیت آمیز به انجام برساند. باندورا معتقد است برای احساس خودکارآمدی در افراد سه شرط لازم است؛ 1- اعتماد به داشتن توانایی انجام کار. 2- اعتماد به ظرفیت لازم در به کارگیری تلاش. 3- اعتماد به این که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظرباز نخواهد داشت. به عبارت دیگر، موقعی که افراد با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، احساس خودکارآمدی را در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می‌کنند (وتن و کمرون[[75]](#footnote-75)،1381، ص26). برخی از نویسندگان از آن جهت که انتظارات خودکارآمدی، تعیین کننده میزان تلاش و استقامت افراد در رویارویی با موانع و تجربه‌های ناسازگار هستند، ویژگی خود اثربخشی را مهم ترین عنصر توانمندسازی می‌دانند (باندورا، به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، 1385، ص 51).

**2-13-2- احساس خود مختاری؛** احساس خود مختاری به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهووس ،1990، ص 667؛ اسپریتزر، 1995، ص 1443؛ رابینز، 1993، ص 680)؛ و به داشتن احساس حق انتخاب منسوب است (وتن و کمرون، 1381، ص 26). در واقع خود مختاری با داشتن حق انتخاب و آزادی عمل پیوستگی مستقیم دارد. افراد خود مختار احساس می‌کنند که در انجام وظایف استقلال دارند، می­توانند در مورد فعالیت‌های شغلی تصمیم بگیرند و برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام وظایف اختیارات لازم را دارند (توماس و ولتهووس،1990، به نقل از عبدالهی،1383، ص 15). آنان داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌کنند، خود را افرادی آغازگر و پویا می‌بینند که قادرند به میل خود اقداماتی را آغاز کنند، تصمیم مستقل بگیرند و افکارشان را به آزمایش بگذارند (توماس و ولتهووس،1990، به نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، 1385، ص 52).

**3-13-2- احساس مؤثربودن یا تأثیرگذاری؛** مؤثربودن یا تأثیرگذاری به معنای وجود این باوردر فرد است که نقش مهمی در جهت تحقق اهداف سازمان دارد. در استراتژی ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ دارند و برآنچه اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارند و موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود در می‌آورند (موی و همکاران[[76]](#footnote-76)،2005). آنان با اعتقاد به قابلیت هایشان در مقطع مشخصی از زمان از طریق تحت تاثیرقرار دادن محیط کاری یا نتایج حاصله می‌توانند عامل ایجاد تغییر در جهت مطلوب در سازمان باشند (گرین برگر، استاسر، کامینگز و دانهام[[77]](#footnote-77)،1989؛ به نقل از وتن و کمرون، 1381، ص 28).

**4-13-2- احساس معناداری شغل؛** معناداری شغل اشاره به این موضوع دارد که افراد، اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. به این معنا که اعتقاد دارند آنان در مسیری با ارزش حرکت می‌کنند (اپلبام و هانگر[[78]](#footnote-78)،1998). در این خصوص توماس و ولتهووس (1990) معتقدند؛ معناداری شغل به با ارزش بودن اهداف بلند مدت یا کوتاه مدت شغل و ارتباط این اهداف با ایده آل‌ها و استانداردهای شخصی فرد بستگی خواهد داشت (به نقل ازاسپریتزر،1995،ص 1443). بر این اساس زمانی، کار با ارزش و معنادار تلقی می‌شود که بین اهداف وظیفه و توقعات نقش با باورها و اعتقادات شخصی فرد تناسب وجود داشته باشد.

**5-13-2- احساس اعتماد به دیگران؛** به روابط بین فرادستان و فرودستان و در واقع به میزان اطمینان آنان به یکدیگر مربوط می‌شود. افراد توانمند اطمینان دارند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب نخواهند زد واینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. وتن و کمرون ضمن تأکید برچند وجهی بودن اصطلاح توانمندسازی و تأیید ابعاد چهارگونه فوق، براساس مطالعات میشرا (1992) بعد اعتماد به دیگران را به آن اضافه کرده اند (به نقل از زارعی متین و همکاران،1388).

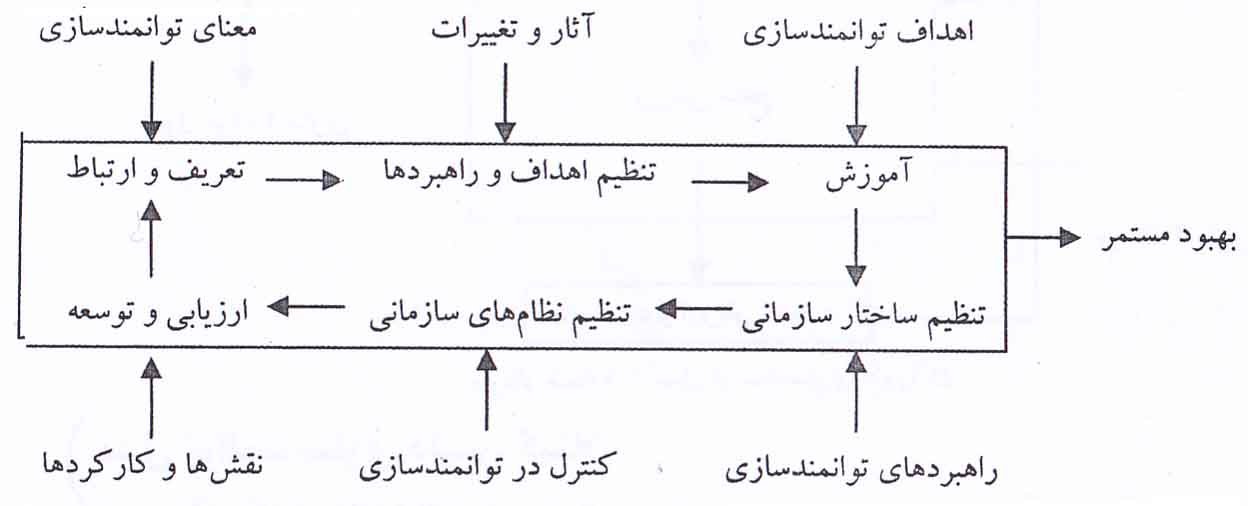
**14-2- مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی منابع انسانی**

نیاز به توسعه راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها را موظف به توانمند کردن منابع انسانی کرده است. به همین منظور و در راستای بکارگیری مفهوم توانمندسازی در سازمان، مدل‌های مختلفی طراحی و ارائه شده است. البته لازم به ذکر است که طراحی مدل توانمندسازی کارکنان باید متناسب با اقتضائات و شرایط هر سازمان مورد توجه قرار گیرد. با این وجود، پژوهش‌های مختلفی ابعاد مهم و عوامل مؤثر بر توانمندسازی را مورد بررسی و مطالعه قرار داده اند. در ادامه به مرور مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی منابع انسانی پرداخته ایم.

**1-14-2- مدل توانمندسازی دنیس کینلا**

از دیدگاه کینلا (1984) توانمندسازی فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت به وجود می‌آید که این امر خود نیز بر عملکرد افراد و سازمان اثر می‌گذارد. نمودار شماره(11-2) بیانگر مدل توانمندسازی کینلا است. در این مدل، شش گام اصلی در راستای ایجاد سازمان توانمند طراحی شده است. این گام‌ها کاملا با یکدیگر مرتبط­اند و باعث ایجاد یک چرخه می‌شوند. عناصر این چرخه، عبارتند از: تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم نظام‌های سازمانی و ارزیابی و توسعه (کینلا، 1983، ص28). کینلا معتقد است در چارچوب اجرای گام به گام فرایند توانمندسازی ضروری است مدیریت و کارکنان از مجموعه ورودی‌های اطلاعاتی نیز مطلع شده و در قبال آنها آگاهی کامل داشته باشند؛ به عبارت دیگر زمانی می‌توان این شش گام را اجرا کرد که درک و فهم کاملی از اطلاعات و دانش ذکر شده در این چرخه ایجاد شده باشد. این ورودی‌ها عبارتند از: معنای توانمندسازی، آثار و تغییرات، اهداف توانمندسازی، راهبردهای توانمندسازی، کنترل در توانمندسازی و نقش‌ها و عملکردها. کینلا همچنین معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی رسد، مگر آنکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد گردد، به عبارت دیگر در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرآیند ممکن است به منزله ابزاری مخرب در دست کارکنان و تیم‌ها قرار گیرد. این عناصر کیفی، عبارتند از : اخلاق[[79]](#footnote-79)، تعهد[[80]](#footnote-80) و توانایی[[81]](#footnote-81) (کینلا، 1984،ص 12).

**شکل(11-2): مدل توانمندسازی کینلا**



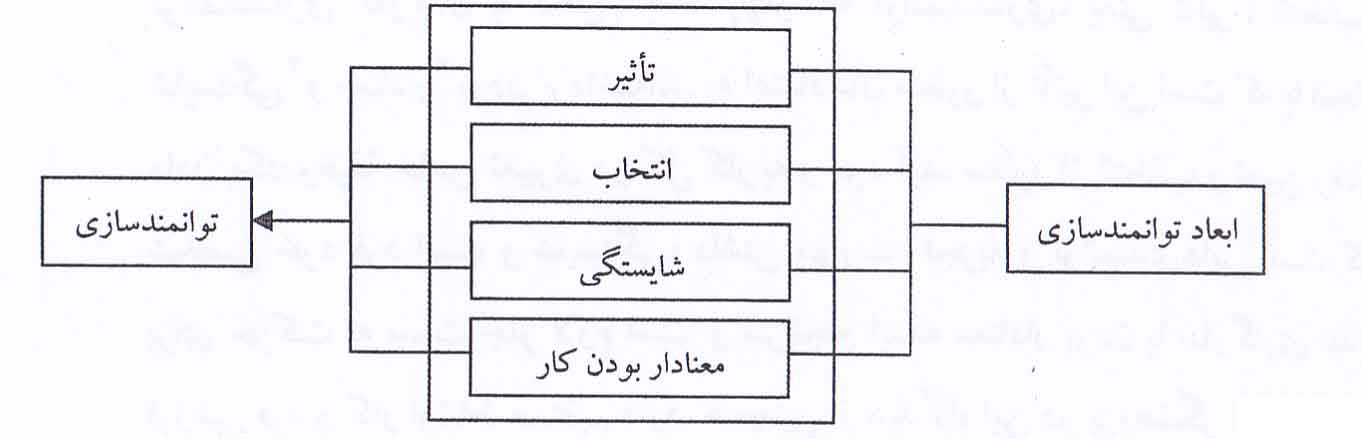
منبع:(کینلا، 1984)

**2-14-2- مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس**

توماس و ولتهاوس (1990) روش کلی ای را که کانگر و کاننگو در سال 1981 ارائه کرده بودند، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تاثیر[[82]](#footnote-82)، انتخاب، شایستگی[[83]](#footnote-83) و معنادار[[84]](#footnote-84) بودن پرداخته اند. به اعتقادشان منظور از تأثیر این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی‌هایی است که برای حرکت به سمت جلو لازم است و سرانجام اینکه معنادار بودن با سازگاری نظام ارزشی فرد و کار ارتباط مستقیم دارد. همچنین از دیدگاه این دو پژوهشگر هر چه قدر درجه اعتقاد فرد به تأثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است و بدون احساس معنادار بودن، توانمندسازی به خودی خود وجود ندارد (توماس و ولتهاوس، 1990، ص667).

به اعتقاد توماس و ولتهاوس توانمندسازی یک ویژگی شخصیتی دراز مدت نیست که در موقعیت‌های مختلف آشکار شود؛ ولی شناخت‌هایی وجود دارند که در محیط و متن کار نهفته اند. توانمندسازی منعکس کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. آنها معتقدند که توانمندسازی فقط ارزیابی وظایف کاری کارکنان نیست، بلکه به عوامل زمینه ای مانند رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستانشان وابسته است(موی و هانکین[[85]](#footnote-85)،2006).

**شکل(12-2): مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس**



منبع:( توماس و ولتهاوس،1990)

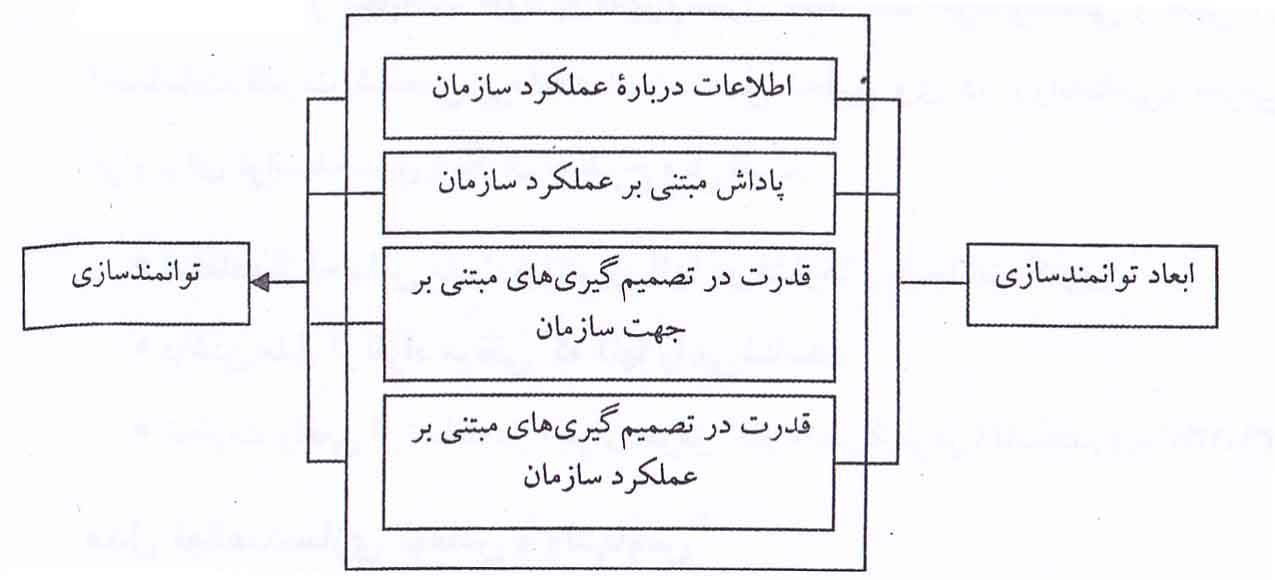
**3-14-2- مدل توانمندسازی باون و لاولر**[[86]](#footnote-86)

باون و لاولر (1992) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. در مدل توانمندسازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم­گیری ایفا می‌کند. از دیدگاه این دو پژوهشگر، عوامل توانمندسازی سازمانی، شامل چهار جزء زیر است:

* اطلاعات درباره عملکرد سازمان
* پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان
* قدرت در تصمیم­گیری‌های مبتنی بر جهت سازمان
* قدرت در تصمیم­گیری‌های مبتنی بر عملکرد سازمان

باون و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند. در این مدل، ارتباط بین عناصر چهارگانه، توانمندسازی به صورت عمل ضرب ریاضی است، یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر است و با فقدان توانمندسازی روبرو هستیم. در مقایسه بین مدل توماس و ولتهاوس و مدل باون و لاولر، محقق دیگری به نام اسپریتزر چنین می‌گوید:« توانمندسازی روانی توماس و ولتهاوس یک مفهوم انگیزشی است که در چهار جزء شناختی تاثیر، عزم شخصی، شایستگی و معناداری تبیین می‌شود. ترکیب این چهار جزء جهت­گیری فعالی در مورد نقش کاری در فرد ایجاد می‌کند. در این الگو فقدان هر یک از چهار جزء، درجه توانمندی را کاهش خواهد داد، ولی کاملاٌ باعث حذف آن نخواهد شد؛ در حالی که در مدل باون و لاولر اجزا حالت ضرب دارند و غیبت هر یک از اجزا موجب حذف توانمندی می‌شود» (اسپریتزر، 1995، ص1442).

**شکل(13-2): مدل توانمندسازی باون و لاولر**



منبع:( باون و لاولر، 1992: ترجمه ابطحی)

**4-14-2- مدل توانمندسازی اسپریتزر**

به اعتقاد اسپریتزر (1995) بر خلاف گرایش روز افزون منابع علمی مدیریت به توانمندسازی، عدم فقدان توانمندسازی روانشناختی در یک محیط کاری (که به واسطه نظریه‌ها به دست آمده است) جلوی تحقیقات بیشتر را در محیط کاری می‌گیرد به نظر وی توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوستهاست که در آن کارمندان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند (موی و هانکین، 2006).

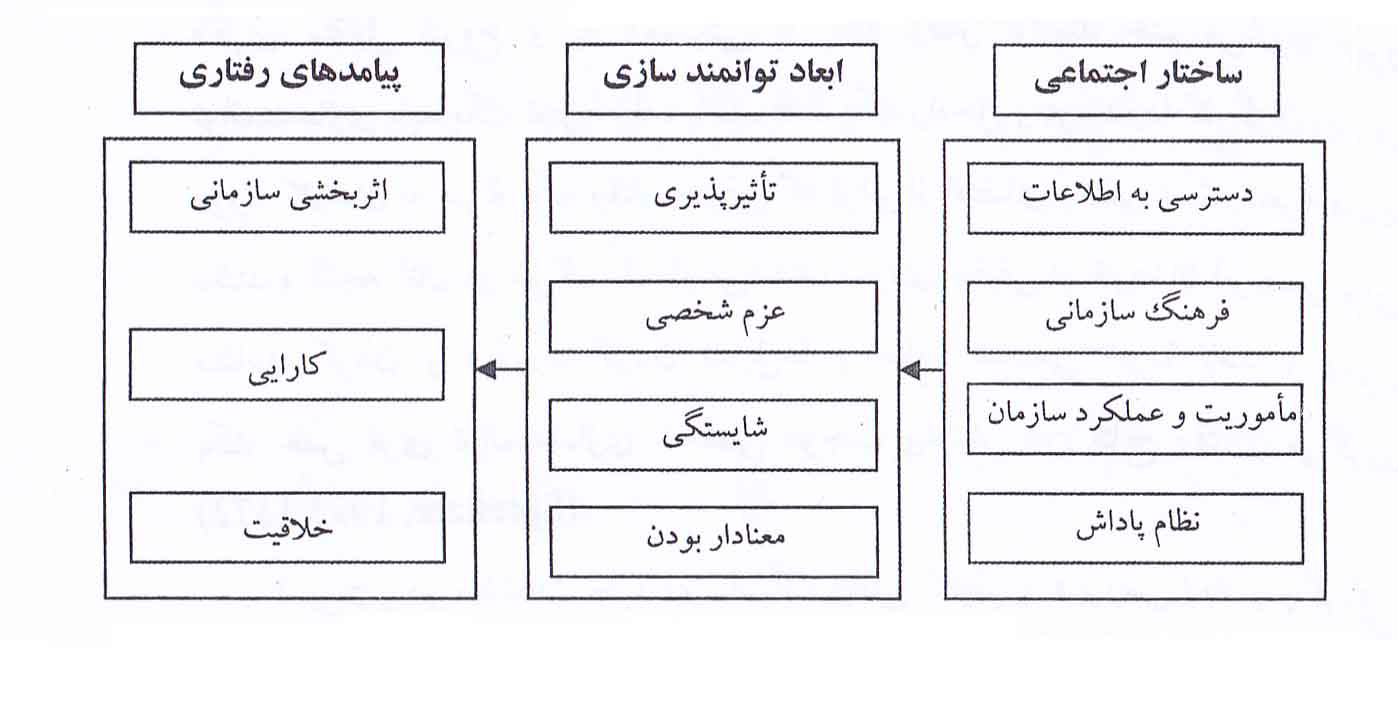
اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روانشناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در مورد معنادار بودن، شایستگی، تأثیر و خود تعیینی می‌سنجد. او معنادار بودن را مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می‌کند. این احساس زمانی به وجود می‌آید که وظایف شغل با ارزش­ها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی اش برای انجام دادن فعالیت‌های ضروری است. خود تعیینی، ادراک فرد در قبال حق انتخاش در مورد کاری است که باید انجام دهد. تاثیر احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است (روسل و همکاران[[87]](#footnote-87)، 2000، ص297).

اسپریتزر یک مقیاس توانمندسازی شناختی را برای سنجش درجه­ای که یک فرد از نظر روان شناختی توانمند شده، توسعه داده است؛ اما مدل او در سطح کلان (مبتنی بر تیم) مورد استفاده قرار نمی­گیرد، دلیل آن نیز این است که مدل او توسعه و اجرای فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی را که قصد دارد سطح توانمندی کارکنان را افزایش دهد، تسهیل نمی­کند. بنابراین در حالی که این مدل به عنوان یک ابزار برای تعیین سطح اساسی توانمندسازی روانشناختی به کار می‌رود، اطلاعات لازم را برای توسعه توانمندسازی شرکت و یا سازمان در اختیار نمی­گذارد.

در مدل توانمندسازی اسپریتزر فرض بر این گذاشته شده که توانمندسازی واسطه ای بین روابط ساختار اجتماعی و نتایج رفتاری است. به نظر اسپریتزر توانمندسازی همانند تغییر بنیادی یا رادیکالی ساختار سلسله مراتبی سنتی به ساختار چالش برانگیز اصلی و کلیدی سازمان‌های معاصر است و از بعد روانشناسی فرآیندی است متقابل که در آن افراد می‌توانند بر زندگی خودشان کنترل داشته باشند و تغییر ساختار اجتماعی در سازمان یک شرط لازم- و نه کافی- بری تغییر رفتار فردی است. در واقع مسیر توانمندسازی مسیری است طولانی که در اولین مرحله با یک تحول فکری متقابل شروع و به آهستگی به یک رفتار توانمند ختم می‌شود؛ چون توانمندسازی باید یک تجربه زنده باشد. فقط یک راه حل وجود دارد؛ کارگران باید در مورد کارشان به منزله یک رفتار حقیقی که فراتر از اقتضای رسمی است، تجربه داشته باشند و آنچه آنان در شرکت انجام می‌دهند، نمودی حقیقی از خودشان باشد و وجود یک حس قوی توانمندسازی شخصی موجب پیدایش این نتایج رفتاری می‌گردد (اسپریتزر،1995، ص1372).

اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی روانشناختی در محیط کاری پرداخت. وی در تحقیق خود مدلی را ارائه کرد که در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندساری روانشناختی و پیامدهای آن پرداخت. او همچنین معتقد بود که کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت و با نفوذ بر روی کار و محیط کاری هستند و احتمالآً مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش بینی و به طور مستقل با آنها برخورد می‌کنند. در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به منزله یک فرآیند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو تحت تاثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به صورت عاملی موثر بر اثر بخشی، کارایی و خلاقیت سازان عمل کند، نگریسته می‌شود. از این منظر، توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تاثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را دارد. اسپرتیزر بر اساس آزمون مدل توماس و ولتهاوس نیز کارکنان میانی یک سازمان تجاری و در سطح کارکنان عملیاتی یک سازمان بیمه، عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و نتایج به دست آمده از آن را در قالب مدل نمودار شماره (4-2) چنین بیان می‌کند (اسپریتزر، 1995، ص1445).

**شکل(14-2): مدل توانمندسازی اسپریتزر**

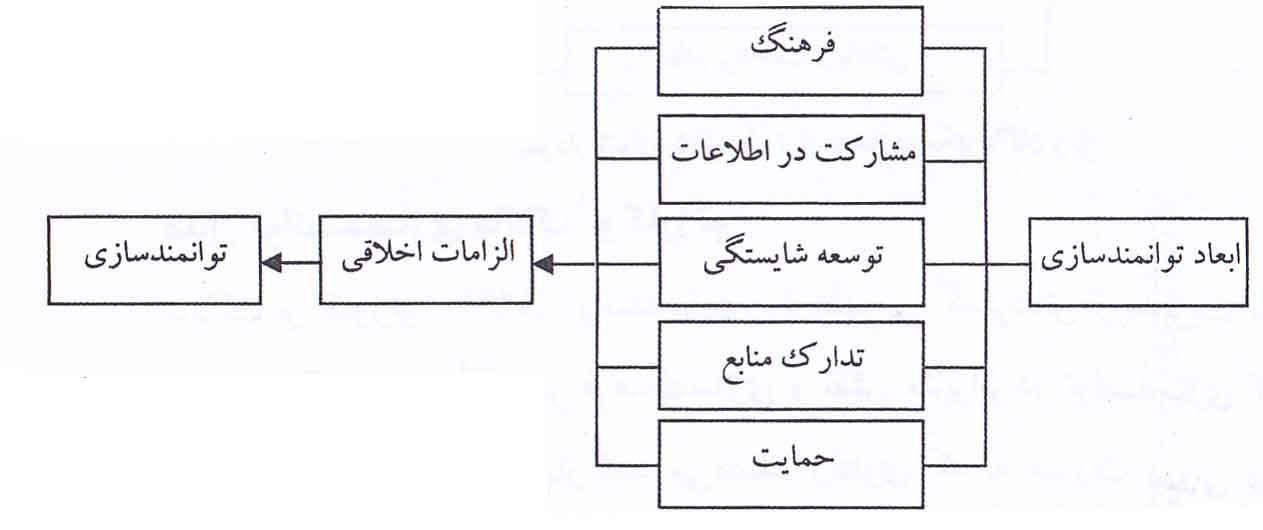


منبع:( اسپریتزر،1995)

**5-14-2- مدل توانمندسازی فاکس**[[88]](#footnote-88) **(مدل کارآموزی**[[89]](#footnote-89) **فاکس)**

فاکس معتقد است توانمندسازی فرایندی است که فرهنگ توانمندسازی و شایستگی به وسیله آن توسعه یابد، اطلاعات به مشارکت گذاشته شود و منابع و حمایت نیز فراهم گردد. فاکس در جستجوی فراهم آوردن مدلی برای اجزای توانمندسازی کارکنان است. در مدل وی هر کدام از اجزای توانمندسازی (فرهنگ، مشارکت در اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع و حمایت) به تنهایی آزمون آمده و در نهایت مدلی برای درک و به کارگیری توانمندسازی کارکنان مبتنی بر الزامات اخلاقی فراهم گردیده است. فاکس در مدل پیشنهادی خود معتقد است تا زمانی که کارکنان دانش و مهارت خود را در هنگام کارآموزی در طی انجام دادن یک وظیفه توسعه نداده اند، باید به منزله یک شاگرد نگریسته شوند و سپس زمانی که دانش و مهارت خود را ارتقا دادند، به عنوان یک کارگر متخصص به رشد خود ادامه دهند و سرانجام در کار خود استاد حرفه ای گردند (فاکس، 1998، ص86).

**شکل(15-2): مدل توانمندسازی فاکس**

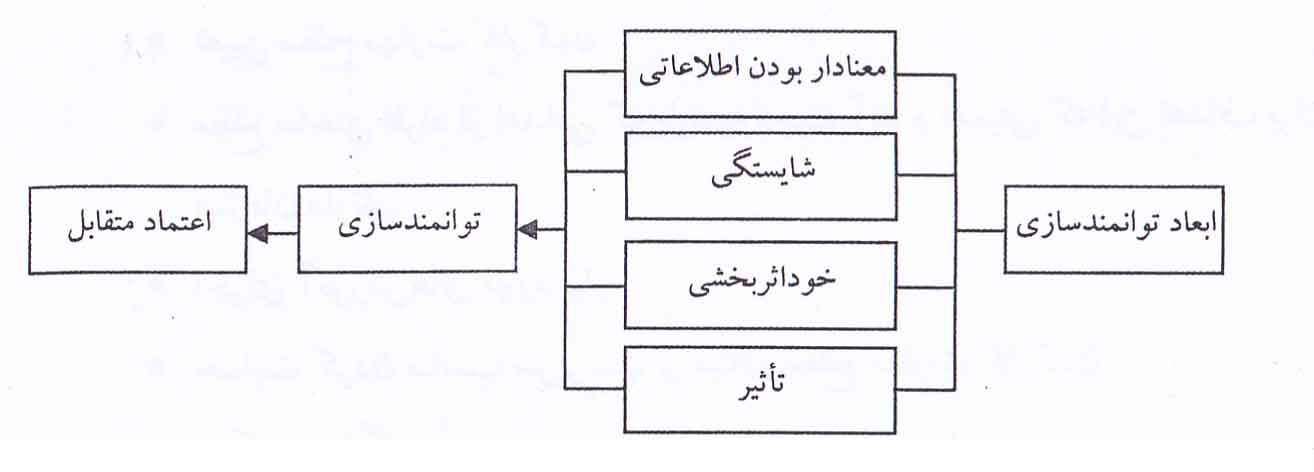


**منبع: (**فاکس، 1998)

**6-14-2- مدل توانمندسازی کالبرت و مک دونو**[[90]](#footnote-90)

به اعتقاد کالبرت و مک دونو (1986) توانمندسازی کلید فهم اعتماد و روابط اعتمادسازی در یک سازمان است. در این فرآیند قرار نیست افراد، نظامی را که در یک سازمان وجود دارد و شخصاً آن را به توانمند نمی­دانند، درونی کنند. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، نیازمند این اطمینان هستند که مدیریت، تعهدات خاص و شرایطی که کمک آنان ارزشمند می‌سازد را درک کند یا حداقل تعهدی نشان دهد، تا آنان وقت بگذراند تا برای پر کردن هر نوع خلاء موجود تلاش کنند، و اگر موضوع این است که کارمندان توانمند اعتماد بیشتری به مدیرانشان دارند، باید انتظار داشته باشیم که رابطه مثبتی را بین توانمندساری و اعتماد در محیط کار ببینیم. به اعتقاد این دو پژوهشگر، توانمندسازی، به صورت ساختار محرک چند وجهی تصور می‌شود که در چهار بعد شناخت نمایان می‌گردد. این چهار بعد شناخت، جهت یابی پویای یک کارمند را در کارش نشان می‌دهد و میل دارد یا احساس می‌کند که قادر است نقش و زمینه کارش را شکل دهد، بر اساس این تصوّرات توانمندسازی می‌تواند از راه‌های مختلف بر روی اعتماد متقابل اثر بگذارد. اگر مدیران بتوانند یک محیط کاری فراهم آورند که احساس توانمندی را افزایش دهد، احتمال اینکه کارمندان به مدیران اعتماد پیدا کنند، بیشتر است. خلاصه مدیرانی که کارمندانشان را توانمند سازند، علامتی مبتنی بر اعتماد کردن به آنان نشان می‌دهند و آنان نیز بعداٌ ممکن است این احساسات را به طور متقابل بروز دهند(موی و هانکین،2006،ص105).

**شکل(16-2): مدل توانمندسازی کالبرت و مک دونو**



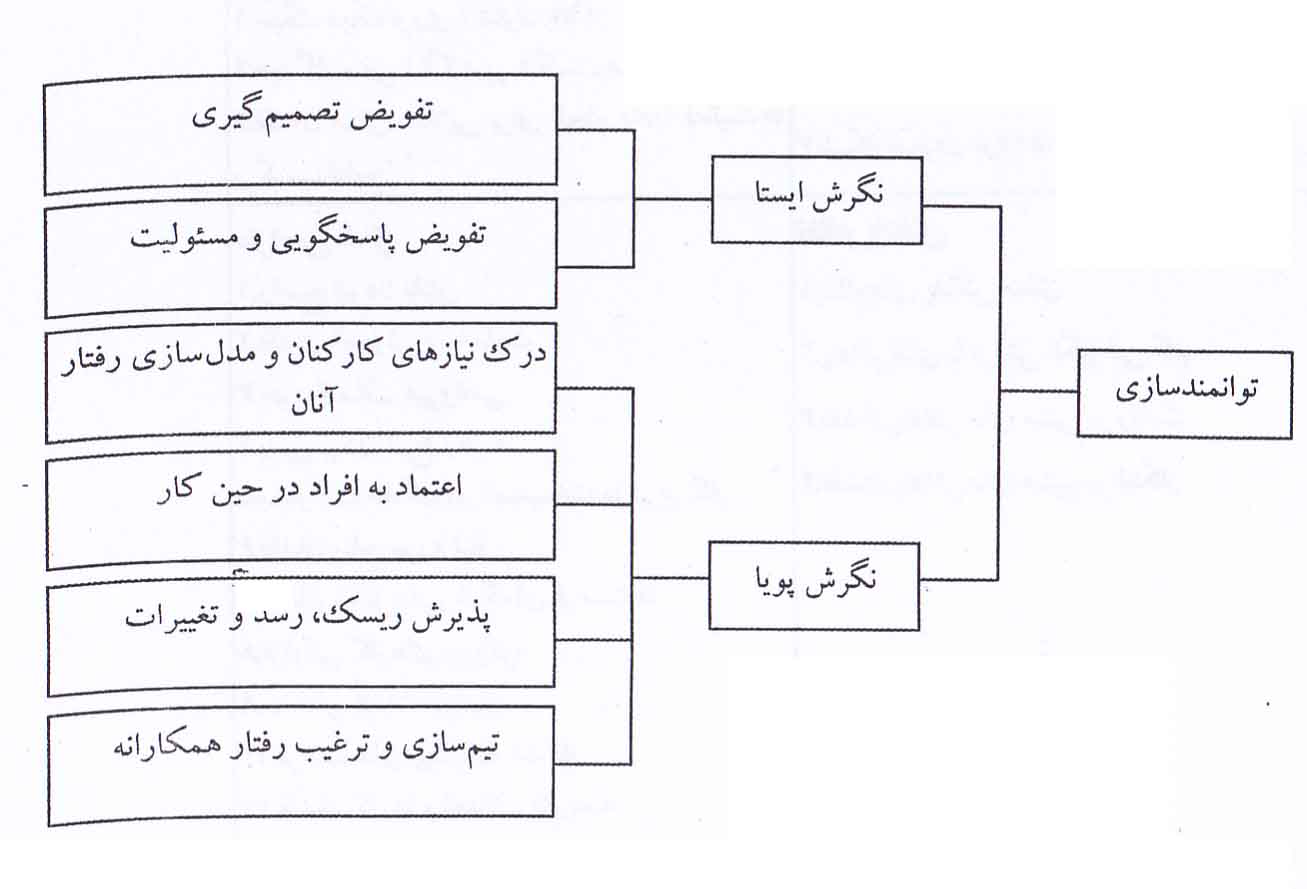
**منبع:** (موی و هانکین،2006)

**7-14-2- مدل توانمندسازی کوئین و اسپریتزر**

به اعتقاد این دو پژوهشگر، توانمندسازی، فرایند تغییر اعتقادات درونی افراد است. اساس توانمندسازی، مجموعه رفتارهای خارجی افراد نیست، بلکه نوعی احساس مقابله است با تقاضاهای محیطی،   
موقعیت­ها، وقایع و افرادی که با آنان مواجهند. با هر تمرین مدیریتی، احساس تعیین هویت مشخص افراد و بالتبع قدرت و توانمندی آنان افزایش پیدا می‌کند (اسکندری، 1381، ص 30).

در این مدل، نگرش به توانمندسازی به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم می‌شود. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند؛ اما در نگرش پویا توانمندسازی در حقیقت با پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل سازی رفتارهای توانمند، تیم سازی، ترغیب همکاری، و اعتماد به دیگران در اجرای کار همراه است.

**شکل(17-2): مدل توانمندسازی کوئین و اسپریتزر**



منبع: (کوئین و اسپریتزر،1997)

به اعتقاد کوئین و اسپریتزر هر دو دیدگاه (ایستا و پویا) نقص‌هایی دارند وتوانمندسازی کارکنان به ترکیبی از این دو نیاز دارد. برای انتقال از دیدگاه ایستا به پویا باید اقداماتی به شرح ذیل صورت گیرد:

* ایجاد بصیرت روشن و چالش برای رسیدن به آن
* وجود گشودگی در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام دادن کار تیمی
* برقرار نظم و اعمال کنترل
* حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات (کوئین و اسپریتزر،1997، ص25).

**15-2- برنامه‌های توانمند سازی**

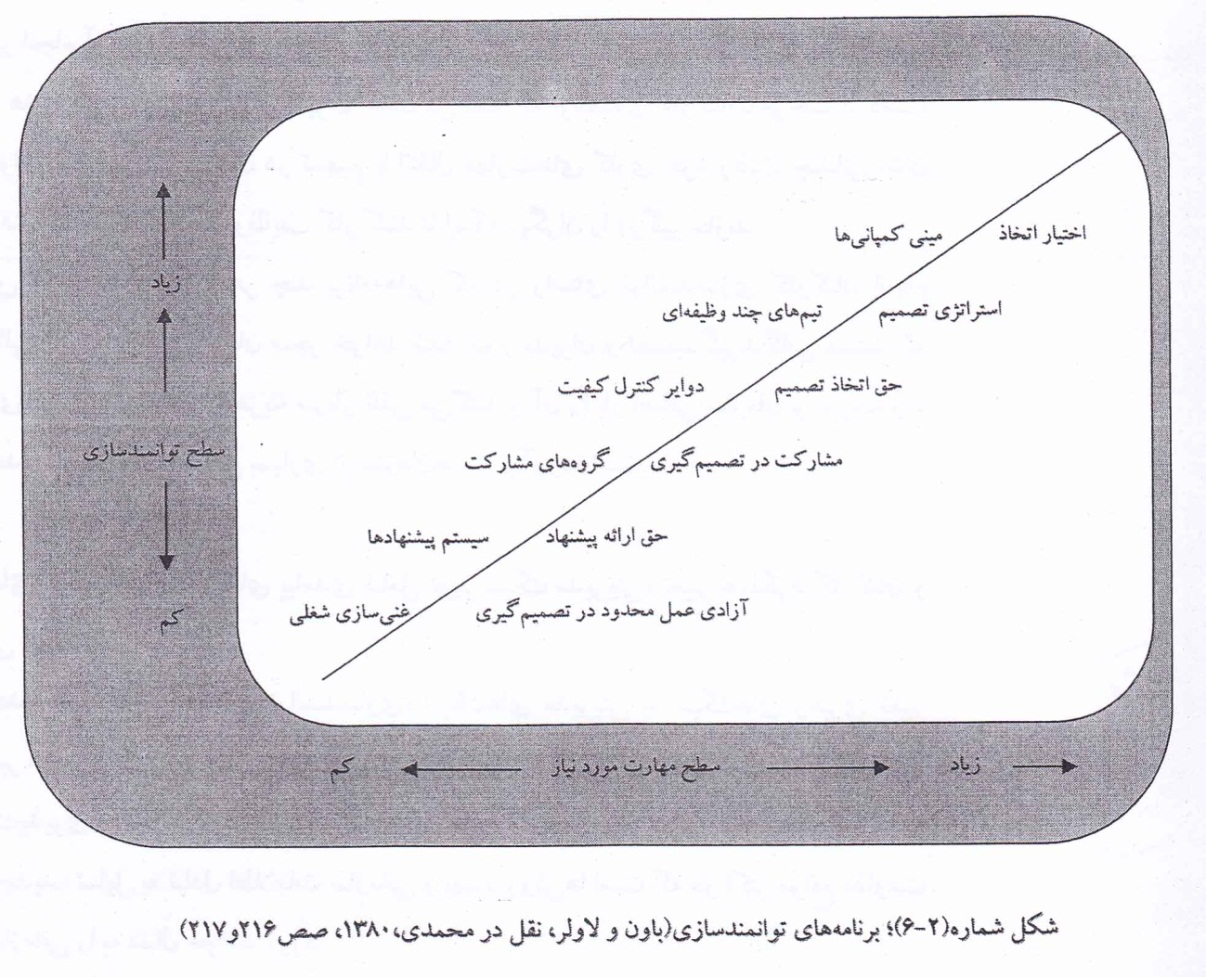
موسیز[[91]](#footnote-91) (2000) معتقد است؛ برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی باید دارای ویژگی‌های ؛ آگاهی (رویکردها، دیدگاه‌ها و مفروضات واضح و جامع را در مباحث منابع انسانی ارائه دهد)، تحلیلی (به یک سری قضاوت‌ها و واقعیات موجود در منابع انسانی متکی باشد)، هدف گرایی (ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در راستای نیل به اهداف منابع انسانی و سازمانی است، آینده نگری (مسائل منابع انسانی را پیش‌بینی و آینده نگری نماید)، اجتماعی (بر گروه‌ها توجه دارند نه به افراد) و کمی (به افراد و اعضای سازمان توجه داشته و بتوان مسائل و رویکردهای کمی را ارائه نماید) باشد. هم چنین باون و لالر، سه سطح مختلفی را در خصوص برنامه توانمندسازی کارکنان تشخیص داده اند (به نقل از محمدی،1380، ص216 و217). ضمن این که در ادامه به صورت مبسوط به برنامه‌های توانمندسازی پرداخته می‌شود، خلاصه آن در شکل شماره (18-2) ارائه شده است.

**1-15-2- برنامه توانمندسازی سطح پایین؛** این سطح از برنامه‌های توانمندسازی شامل برنامه‌های غنی سازی شغلی و سیستم پیشنهادها می‌باشد. در غنی­سازی شغلی به کارکنان فقط در چارچوب وظایف شغلی آنها آزادی عمل محدودی داده می‌شود. در سیستم پیشنهادها، به کارکنان اجازه داده می‌شود تا در زمینه تولید و خدمات، پیشنهاداتی ارائه دهند اما مدیر ملزم به اجرای آن‌ها نیست.

**2-15-2- برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط؛** در این سطح، کارکنان از درجه متوسط آزادی عمل در قالب برنامه‌های مشارکت شغلی، دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه ای برخودار می‌گردند. مشارکت شغلی، شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می‌توانند در مورد بعضی از جنبه‌های شغلی خود آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را خود ساماندهی کنند. دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه ای نیز اجازه می‌یابند تا به حل مشکلات واحد کاری یا سازمانی خود بپردازند.

**3-15-2- برنامه توانمندسازی سطح بالا؛** تشریح وضعیتی است که در آن کارکنان از آزادی عمل بسیار زیادی در زمینه شیوه انجام وظایف برخودار می‌گردند. آن‌ها نه تنها در عملکرد شغلی بلکه در عملکرد سازمان نیز مشارکت داده می‌شوند. به اعتقاد باون و لالر در این سطح، اطلاعات مربوط به سازمان در اختیار تمامی افراد قرار می‌گیرد. کارکنان در زمینه کار تیمی و حل مشکلات سازمان مهارت‌های خود را به تکامل رسانده، در تصمیمات مدیریتی، واحدهای کاری دخالت داده شده، سود سازمان در بین تمامی کارکنان تقسیم گردیده و کارکنان در مالکیت سازمان سهیم می‌شوند.

**شکل(18-2)؛ برنامه‌های توانمندسازی**



منبع: (باون و لاولر، به نقل از محمدی، 1380، صص216 و 217)

**16-2- چالش‌های توانمندسازی کارکنان**

هداوند و صادقیان (1386) مهم­ترین چالش‌های توانمندسازی کارکنان را در دو بعد مدیریتی و پیامدی مورد بررسی قرار داده اند:

**1-16-2- بعد چالش‌های مدیریتی:** چالش‌های مدیریتی شامل نبود بارو پذیری، تهدید امنیت مدیریتی و تخصیص نیافتن اعتبارات کافی است.

نبود باور پذیری؛ برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت‌های محوله به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقش‌های جدید را نیز ندارند. آن‌ها معتقدند توانمندی، ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرآیندهای مرتبط با توانمندسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می‌کنند.

تهدید امنیت مدیریتی؛ برخی دیگر از مدیران گمان می‌کنند که توانمندی کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

عدم تخصیص اعتبارات کافی؛ هر چند برنامه‌هایی که در راستای توانمندسازی کارکنان انجام می‌شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد؛ هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای این گونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متاًسفانه، چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمان‌ها سر برآورده است.

**2-16-2- بعد چالش‌های پیامدی:** چالش‌های پیامدی شامل تغییر سبک مدیریتی، تغییر عملکرد کارکنان و تغییر ساختار سازمانی می‌باشد.

تغییر سبک سازمانی مدیریتی؛ در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهد کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش‌ها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

تغییر عملکرد کارکنان، برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهد شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیندیشند. این در حالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمان ها، موارد بر شمرده را از پتانسیل چالش برخوردار و مشکلات عدیده ای به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌کند.

تغییر ساختار سازمانی؛ در فرآیند توانمندسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری فعالیت کنند، روحیّه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی شود، مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش‌های متعددی را ایجاد خواهد کرد.

**17-2- به طور کلی، مزایای به کارگیری توانمندسازی را می‌توان در دو طبقه تقسیم بندی کرد:**

* مزایای سازمانی
* مزایای فردی

**1-17-2- مزایای سازمانی:** بسیاری از نویسندگانی که بر مزایای سازمانی توانمندسازی تمرکز کرده­اند، چنین فرض می‌کنند در پس تلاش‌هایی که موجب توانمندشدن محیط کار می‌شود، یک نیروی محرکه وجود دارد. امروزه رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب ناپذیر کرده است. به خصوص سازمان­ها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف پذیری و کیفیت ناگزیر به توسعه و بهبود می‌باشند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه‌های عملکرد اقتصادی باشند. گرچه سنجش مزایای اقتصادی از طریق توانمندسازی بسیار مشکل است.

**2-17-2- مزایای فردی:**

در حالی که توانمندسازی دارای مزایای سازمانی است، منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنانی که خودشان را توانمند می‌بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می‌دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می‌کنند. به عقیده آنان چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شود. در یک تحقیق، نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان در افراد توانمند است.

اندازه گیری مزایای فردی توانمندسازی؛ بر خلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است. از برخی از مقیاس ها، مانند نرخ جابه جایی و غیبت، به صورت غیر مستقیم برای چنین اهدافی استفاده می‌شود. به طور کلی با توجه به منافع دو طرفه ای که بر توانمندسازی کارکنان مترقب است، اما تحقیقات بر جنبه‌های عینی سازمانی آن بیشتر تمرکز دارند و از منافع فردی آن غفلت ورزیده اند. (کوک1، 1994، ص10).

**قسمت سوم:**

**18-2- مروری بر پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج کشور**

**1-18-2- پژوهش‌های انجام شده در ایران**

در رابطه با مفهوم فرهنگ سازمانی تحقیقات بسیاری صورت گرفته است، و این مفهوم از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین مفهوم توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت فزاینده ای داشته است. و در کشور ما نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. لازم به ذکر است در خصوص اینکه هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و توانمندی سازی و بویژه ادراک توانمندی با یکدیگر بررسی شده باشد و روابط این دو متغیر و تاثیر آنها بر یکدیگر را مطالعه نموده باشد با توجه به امکانات و منابع در دسترس پژوهشگر موارد قابل توجهی یافت نشد. در اینجا به تعدادی از تحقیقات انجام شده که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با متغیرهای پژوهش رابطه دارد اشاره می‌شود.

تقی پور (1390) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق دربین 226 نفراز کارکنان یک شرکت صنعتی انجام شد. یافته‌های آن‌ها نشان داد تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری، برازندگی الگو را با داده ها،مورد حمایت قراردادند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت معناداری دارند واین بیانگر تائید فرضیه‌های پژوهش است.

پارسا (1390) پژوهشی را با عنوان بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشکاه شهید چمران و روابط ساده وچندگانه آن با فرهنگ سازمانی دانشگاه انجام دادند. پرسشنامه این پژوهش در بین 188 نفر از اعضای هیأت علمی و 119 نفر ازکارشناسان دانشگاه تکمیل شد. نتایج تحقیق نشان داد که مطلوبیت مدیریت دانش در سطح دانشگاه شهید چمران پائین تر از حد متوسط است وبین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی رابطه معنادار ومثبتی مشاهده شد. براساس تحلیل رگرسیون گام به گام مشخص شداز بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، پنج مؤلفه، شامل حمایت مدیریت، هویت، کنترل، سازش با تعارض و ریسک پذیری دارای تاٌثیر معنادار بر مدیریت دانش هستند واین پنج مؤلفه روی هم قادرند 36 درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش بینی کنند. طبق نتایج، مؤلفه درونی سازی می‌تواند به تنهایی 25 درصد از فرهنگ سازمانی دانشگاه را پیش بینی کند.

صادقی مال امیری و لطف الله زاده (1389)، در پژوهش خود تحت عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت ابتدا به بحث فرهنگ و فرهنگ سازمانی و سپس به بررسی تاثیر متغیرهای سازمانی از قبیل ابهام‌پذیری، چالش پذیری، ریسک پذیری، سیستم ارتباطات و آزادی بر خلاقیت پرداخته است. نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر تاثیر مستقیم ابهام پذیری، چالش پذیری، ریسک پذیری، سیستم ارتباطات و آزادی بر خلاقیت می‌باشد.

یاروسی (1389)، در پژوهشی رابطه سلامت سازمانی و ادراک توانمندی دبیران را بررسی نموده است. وی به این نتیجه رسید که : رابطه سلامت سازمانی و ادراک توانمندی به طور کلی معنادار است. به جز مؤلفه نفوذ مدیر سایر مؤلفه‌های سلامت سازمانی دارای رابطه مثبت و معناداری با ادراک توانمندی هستند و بعلاوه نتایج ضمنی تحقیق نشان داد که بین ادراک توانمندی دبیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد، اما تفاوت بین سلامت دبیران زن و مرد معنی دار است.

رستمی (1388)، در تحقیقی پیرامون رابطه فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی اعضاء هیأت علمی دانشگاه الزهراء به این نتیجه رسیده است که بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی اعضاء هیات علمی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. جامعه آماری در تحقیق ذکر شده اعضاء هیات علمی دانشگاه الزهراء با تعداد کل 290 نفر بوده است. از جدول کرجسی و مورگان (1970) جهت تعیین اندازه نمونه استفاده شد که 150 نفر به عنوان نمونه مطالعه شدند. همچنین نتایج آزمون دیگر فرضیه‌ها بیانگر آن بوده است که بین عامل خلاقیت و توجه به نتایج با ادراک توانمندی اعضاء رابطه معنی دار وجود ندارد. بین عامل توجه به جزئیات و ادراک توانمندی اعضاء بین عامل توجه به اعضاء و ادراک توانمندی، بین عامل جاه طلبی و ادراک توانمندی اعضاء، بین عامل ثبات و پایدرای و ادراک توانمندی اعضاء رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. ادراک توانمندی با توجه به میزان ساقه خدمت و سن متفاوت است و همچنین ادراک توانمندی میان زن و مرد متفاوت بوده است.

عبدالهی و حیدری (1388)، میزان توانمندی و عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم را بررسی کردند. آنها 175 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه را به عنوان نمونه انتخاب کردند. نتایج پژوهش بیانگر آن بود که اعضای هیأت علمی در بعد معنی دار بودن شغل نسبت به دیگر ابعاد توانمندسازی توانمندتر بوده اند و در بعد اعتماد در پایین ترین حد توانمندی قرار داشته اند. همچنین متغیرهای الگوبرداری و پاداش مبتنی بر عملکرد با توانمندسازی اعضای هیأت علمی رابطه ای نداشته اما دو عامل غنی سازی شغل و مدیریت مشارکتی با توانمندی آنان مرتبط بوده است. بعلاوه آنها دریافتند از بین متغیرهای مرتبط، متغیرهای مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی شغل پیش بینی کننده‌های بهتری برای متغیر ملاک توانمندی هستند.

یزدخواستی و رجائی پور (1388) در پژوهشی باعنوان بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی ومیزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر دربرخی ازدانشگاه‌های دولتی ایران با استفاده از نظریه فرهنگ سازمانی دنیسین و اسپریتزر و معیارهای کیفیت بالدریج، رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر دردانشگاه‌ها را بررسی نمود. سوال­های پژوهش او با توجه به چهارنوع فرهنگ سازمانی (توسعه­ای، گروهی، عقلانی وسلسله مراتبی) وشش مؤلفه­ی مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز برمشتری، اطلاعات وتحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند) تدوین شدند. نتایج پژوهش او نشان داد که بین فرهنگ توسعه ای و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیردر ابعاد برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز برمشتری ومدیریت فرایند رابطه معنی دارومثبت وجود دارد. فرهنگ گروهی فقط با مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه معنی دارومثبت دارد. فرهنگ‌های عقلانی وسلسله مراتبی با تمام مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنی دار دارند. در مجموع فرهنگ‌های سلسله مراتبی وعقلانی با میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیردر دانشگاه‌های ایران همبستگی بیشتری نسبت به سایر انواع فرهنگ‌های سازمانی داشته اند.

بردبار؛ منصوری و جمالی (1387)، پژوهشی در بین مدیران عالی شرکت‌های بیمه شهر یزد انجام داده‌اند. آنها در این پژوهش رابطه فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق دلالت بر آن داشته است که بین فرهنگ سازمانی و بهره وری مدیران این شرکت‌ها و نیز بین ابعاد خلاقیت، حمایت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی با بهره وری همبستگی مثبت و معنی دار وجود داشته است. و تنها بین دو بعد از ابعاد فرهنگ سازمانی، یعنی بعد ریسک پذیری و بعد رهبری با بهره وری نیروی انسانی جامعه مورد مطالعه رابطه معنادار مشاهده نشده است.

ابزری؛ تیموری و دلوی (1387)؛ در پژوهش خود کلیه مدیران و کارکنان کی از شرکت‌های صنعت برق را به عنوان جامعه آماری برگزیدند. آنها عنوان بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب شناسی فرهنگی را بر پژوهش خود نهادند. و در نهایت به این نتیجه رسیدند که در نمونه مورد مطالعه در خود مولفه‌های مورد آزمون (خطر پذیری، انگیزش، هویت و وفاداری، انسجام و یکپارچگی، اهداف مشترک، ثبات، نتیجه گرایی، ارتباطات، کارگروهی، تاکید به عمل و شیوه نظارت) بین وضوح موجد و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین میانگین مولفه‌های خطرپذیری و نوآوری، هویت، انسجام و یکپارچگی و اهداف مشترک در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط و میانگین سایر مؤلفه‌ها بیشتر از سطح متوسط بود.

قلی پور، رحیمیان و میرزمانی (1387)، پژوهشی تحت عنوان (نقش تحصیلات رسمی و اشتغال سازمانی در توانمندسازی روانشناختی زنان تهران) انجام داده اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تحصیلات و اشتغال سازمانی موجب توانمندی روانشناختی زنان در شهر تهران می‌شود.

زارع، حمیدی و سجادی (1386)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه میان عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که بین عوامل روانشناختی توانمندی (احساس معنی دار بودنش غل، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد) و کارآفرینی سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین در زمینه عوامل روانشناختی توانمندسازی در سازمان تربیت بدنی مشخص شد بالاترین رتبه مربوط به احساس شایستگی و دومین رتبه مربوط به احساس خود تعیینی بود و احساس اعتماد در رتبه سوم قرار داشت.

فراهانی و فلاحتی (1386)، در پژوهش خود بررسی ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین پنج عامل کلیدی روانشناختی توانمندسازی (احساس معنی دار بودن شغل، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی، احساس تأثیر و احساس اعتماد) با کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود داشت. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بالاترین نمره کارشناسان مربوط به احساس شایستگی بود، و احساس تاثیر در پایین ترین سطح قرار داشت.

عجم(1386)، پژوهشی تحت عنوان (بررسی رابطه بین عوامل روان شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی) انجام داده است. وی به این نتیجه رسید که تنها بین چهار عامل کلیدی روان شناختی توانمندسازی که شامل احساس معنی دار بودن، احساس خود تعیینی، احساس تاثیر و احساس اعتماد بود با کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معنی دار وجود داشت که این رابطه از نظر آماری معنی دار بوده است. رابطه بین احساس شایستگی کارکنان و کارآفرینی سازمانی آنان تایید نشد.

حسینی (1385)، در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس را مورد بررسی قرار داده است. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

عبداللهی (1385)، پژوهشی تحت عنوان (نقش خودکار آمدی در توانمندسازی کارکنان) انجام داده است و در پژوهش خود بین این نتایج دست یافته است که بین خود کارآمدی و سطح انگیزش کارکنان ارتباط معنی داری وجود داشته است. همچنین بین خود کارآمدی و عواطف کارکنان رابطه معنی داری وجود داشته است. موفقیت و پیروزی هر انسانی در زندگی، کسب وکار، دوست یابی و یا هر گونه اقدام دیگر، حاصل تصور و نگرش مثبت شخصی او از خویشتن بوده است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می‌کشاند و برعکس نگرش منفی از خود و دیگران باعث شده است که ذهن انسان به جای استفاده از فرصت ها، صرف فکر کردن به مشکلات شود که در دراز مدت می‌تواند اثرات سوء دیگری در رفتار، خلق و خوی ما با دیگران داشته باشد.

رضایی (1385)، در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین مولفه‌های توانمندسازی و تعهد سازمانی به نتایج زیر رسید: بین توانمندسازی منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد- بین توانمندسازی و هر یک از ابعاد تعهد سازمانی تنها در بعد هنجاری رابطه وجود ندارد.

شیخ علیزاده (1385)، در پژوهش خود در رابطه فرهنگ سازمانی و میزان خلاقیت مدیران به نتیجه دست یافت که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران همبستگی مثبت و معنی­دار وجود دارد، همچنین بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی داری مشاهده شد.

باقر زاده (1384)، در تحقیقی پیرامون بررسی رابطه بین جو توانمندسازی و ادراک توانمندی اعضاء هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی به این نتیجه رسید که بین این دو عامل رابطه معنی­داری وجود دارد. همچنین رابطه معناداری بین ادراک توانمندی و مولفه‌های تشکیل دهنده جو توانمندسازی وجود داشته است.

حرآبادی (1384) در زمینه رابطه ساختار سازمانی وتوانمندسازی پژوهشی انجام داده است و به این نتیجه رسیده که: میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان ور سمیت و تمرکز رابطه معنی­داری وجود دارد در حالی که میان توانمندسازی روان شناختی و پیچیدگی رابطه معنی داری وجود ندارد.

حسن زاده (1383)، در تحقیقی پیرامون توانمندسازی کارکنان و نقش فرهنگ سازمانی بر آن به این نتیجه رسیده اند که به طور کلی بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و افزایش توانمندی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیق مورد نظر جامعه آماری شامل کارشناسان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو است که تعداد آنها 809 نفر و تعداد نمونه مطالعه شده 127 نفر بوده است. نتایج بدست آمده نشان داده است که بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و افزایش توانمندسازی کارکنان در شرکت مذکور رابطه معنی داری وجود دارد.

**2-18-2- پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور**

جولیا سی[[92]](#footnote-92) و همکاران (2011)، در والنسیا پژوهشی با عنوان " نوآوری یا تقلید؟ نقش فرهنگ سازمانی" انجام دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که : فرهنگ سازمانی نقش روشنی در تعیین استراتژی نوآوری دارد و فرهنگ سلسله مراتبی عامل ترویج فرهنگ تقلید و فرهنگ ادهوکراسی عامل ترویج استراتژی نوآورانه است.

دانیل[[93]](#footnote-93) وهمکاران (2011) در پژوهشی باعنوان فرهنگ و عملکرد: چند بعد سازمانی، به بررسی رابطه بین چهار بعد فرهنگی (گروهی، سلسله مراتبی، توسعه ای وعقلانی) و cvf چهارچوب ارزش‌های قابل رقابت، چهارنوع عملکرد: کیفیت محصول، کیفیت فرایند، نوآوری محصول و فرایند در شرایط CVF پرداختند. داده‌ها از بین 194 مدیران ارشد و میانی جمع آوری شد. نتایج حاصل نشان داد که فرهنگ توسعه ای از بین چهار فرهنگ قوی­ترین پیش بین است. فرهنگ گویا نشان داد که ارتباط با کیفیت محصول همراه با گروه‌ها و فرهنگ‌های سلسله مراتبی، نقش مهمی در پیش بینی کیفیت فرایند دارد.

کومار رای[[94]](#footnote-94)(2011) در پژوهشی باعنوان مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی: یک چهارچوب نظری یکپارچه، به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی، یک فاکتور بسیار مهم در ساخت و تقویت مدیریت دانش در سازمان است. با این حال هیچ چارچوب نظری وجود ندارد که به صورت جامع اثر فرهنگ سازمانی را بر مدیریت دانش توضیح دهد. یافته‌ها نشان داد که تمایل سازمان‌ها از سبک‌های غالب فرهنگی به سمت ایجاد دانش و تبدیل است.

اریک مکینتاش و آلیسون دوهرتی[[95]](#footnote-95) (2010)، در پژوهشی موضوع تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و قصد ترک سازمان را از طریق نظر سنجی کارکنان تربیت بدنی بررسی کردند. از طریق تجزیه تحلیل عوامل فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک سازمان این نتیجه حاصل شد که بین فرهنگ سازمان و رضایت شغلی و قصد ترک سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

نول و ولنینگه (2009) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی ساختاری با رفتار نوآورانه، پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که توانمندسازی روانشناختی و ساختاری پیش­بین‌های رفتار نوآورانه هستند. همچنین توانمندسازی روانشناختی به عنوان میانجی­گر بین توانمندسازی ساختاری و رفتار نوآورانه، عمل می‌کند.

بالی سووان و رانجولا والنتاین[[96]](#footnote-96) (2009)، پژوهشی تحت عنوان (آیا تأمین مالی خرد و ناچیز، زنان را توانمند می‌سازد، شواهدی از گروههای خود کمک در هند) انجام داده اند که نتایج آن به اینگونه بوده است: زمانی توانمندی زنان اتفاق می‌افتد که زنان با هنجاریهای اجتماعی موجود و فرهنگ‌های اجتماعی موجود مبارزه کنند و به طور مؤثر وضعیت خود را بهبود بخشند.

هن و همکاران[[97]](#footnote-97) (2009)، پژوهشی تحت عنوان مقایسه توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران موقتی و دائمی در بیمارستان‌های کره جنوبی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که پرستاران دائمی سطوح بالایی از تعهد سازمانی، توانمندسازی و رضایت شغلی نسبت به پرستاران موقتی برخودار بودند، در نتیجه بایستی راهبردهای را برای پر کردن شکاف بین ادارکات پرستاران دائمی و موقتی ایجاد کنند تا پرستاران موقتی نسبت به اهداف سازمانی متعهد شده و در نهایت کارایی آنها افزایش یابد.

چن و دیگران[[98]](#footnote-98)(2007) طی مطالعه به بررسی چند سطحی راجع به رهبری، توانمندسازی و عملکرد در تیم­ها پرداخته­اند. این مدل در بین 62 تیم، 445 نفر به صورت انفرادی، 62 نفر از رهبران تیم‌ها و 31 نفر از مدیران شرکت‌های خارج از لیست 500 تایی فورچون مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج حاکی از این مطلب بوده است که تعاملات رهبر- پیرو و جو رهبری به طور متفاوتی با توانمندسازی تیم و شخص رابطه داشته و با همدیگر برای اثر گذاری بر توانمندسازی شخصی تعامل دارند. همچنین تعدادی از روابط تیم­هایی که وابستگی متقابلی داشته­اند مورد تأیید قرار گرفته است. به طور خاص تعاملات رهبر- پیرو با عملکرد شخصی از طریق توانمندسازی شخصی رابطه داشته است و جو رهبری از طریق توانمندسازی با عملکرد تیم رابطه داشته است. همچنین توانمندسازی تیم بوسیله رابطه بین توانمندسازی شخصی و عملکرد مورد تعدیل قرار گرفته است و عملکرد شخصی به طور مثبتی به عملکرد تیم مربوط شده است.

عادل اسماعیل و دیگران[[99]](#footnote-99) (2007) به مطالعه فرهنگ سازمانی و تقسیم دانش پرداخته­اند. هدف این تحقیق بررسی نقش عاملهای فرهنگ سازمانی در موفقیت تقسیم دانش می‌باشد. عاملهایی مثل اعتماد بین فردی، ارتباطات بین کارکنان به نوبه خود در ارائه امکاناتی برای از بین بردن موانع تقسیم دانش نقش ایفا می‌کند. این تحقیق قصد داشته تا در درک نقش اساس فرهنگ سازمانی در شکوفائی دانش و گسترش آن به منظور کمک به رهبران در استفاده بهینه از دانش و رسیدن به ترقی روز افزون مشارکت کند. نتایج نشان می‌دهد که اعتماد، ارتباط، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش و ساختار سازمانی به طور مثبتی با تقسیم دانش در سازمان رابطه دارد. این مطالعه بوسیله تمایل به کشف نقش فرهنگ سازی بر تقسیم دانش انجام شده است تفاوت‌هایی داشته باشد.

گراهام و مویا نانوخو[[100]](#footnote-100) (2007) به مطالعه درک افراد راجع به بعد فرهنگ سازمانی در ارتقای یادگیری سازمانی پرداختند. هدف این مطالعه تعیین درک افراد راجع به بعد فرهنگ در رابطه با یادگیری سازمانی می‌باشد. این مطالعه همچنین در جستجوی مقایسه تجربه کاری کارمند سبقتهای کاری و ادراکشان نسبت به بعد فرهنگ سازمانی در ارتقای یادگیری سازمانی بوده است. در این پژوهش یک پرسشنامه با استفاده از 150 کارمند موسسات تولیدی اجرا شده است. آزمون آنوا برای بررسی رابطه بین عمر طولانی سبقت کار و درک نسبت به بعد فرهنگ در ارتقای یادگیری سازمانی استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که متغیرهای مستقل طول عمر، سابقه در کار به طور آماری معنی دار بوده در حالی که اثر تعامل غیر معنی دار بوده است. یافته‌ها آشکار می‌کند زمانی که ادراکات کارمندان نسبت به بعد فرهنگ در ارتقای یادگیری سازمانی در موسسات کوچک تجاری مورد مقایسه قرار داده می‌شود تجربیات کاری و سابقه کاری کارمند تفاوتی را ایجاد می‌کند. نتایج نهایی پژوهش این بوده است که تعیین ادراکات کارمند نسبت به بعد فرهنگ در ارتقای یادگیری سازمانی اهمیت دارد.

لیا وچیا[[101]](#footnote-101) (2007) بررسی نمودند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی محیط کار، پیش زمینه ای برای تعهد سازمانی می‌باشد؟ مطالعه در میان کارکنان چهار نوع متفاوت از سازمان‌های صنعت ساختمان در هنگ کنگ انجام گردید. نتایج نشان داد که زمانی که برداشت از توانمندی محیط کارافزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه پیدا می‌کند. یافته‌ها همچنین نشان می‌داد که توانمندسازی با تعهد عاطفی به نسبت تعهد ماندگاری ارتباط غنی­تری دارد.

ارجنلی و دیگران[[102]](#footnote-102) (2006) رابطه توانمندسازی روانشناختی با اعتماد در مدیران بی واسطه در بانک را بررسی کردند. این تحقیق رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با چهار بعد آن یعنی معناداری، اثرگذاری، خودمختاری و شایستگی به عنوان شاخص‌های شناسایی شده توسط اسپریتزر و شناخت مدیران بانک و اثرات آن بر مبنای اطمینان در مدیران را بررسی کرده است. برخی عامل‌های جمعیت شناختی بعنوان متغیرهای کنترل برای تعیین اثراتشان بر رابطه بین توانمتدسازی روانشناختی و اطمینان مورد ملاحظه متغیرهای کنترل برای تعیین اثراتشان بر رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و اطمینان مورد ملاحظه قرار گرفته است. 220 نفر از مدیران بانک در آنکارا در این مطالعه شرکت کرده اند. نتایج بیانگر رابطه معنی دار بین شناخت بر مبنای اعتماد در مدیران بی واسطه و خودمختاری با مؤلفه‌های جمعیت شناختی به عنوان متغیرهای کنترل موقعیت تاثیرگذار در توانمندسازی روانشناختی بوده است.

پراجوگو و مک دومورت (2005) پژوهشی باعنوان رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت کیفیت فراگیر که در 194 سازمان در استرالیا انجام دادند. یافته‌هایی که از این پژوهش بدست آمد تأثیر فرهنگ سازمانی را بر اجرای موفقیت مدیریت کیفیت فراگیرنشان داد. فرهنگ‌های گروهی و توسعه ای نسبت به فرهنگ‌های عقلانی و سلسله مراتبی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موفق­تر بوده­اند و فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر زیاد در اجرای آن نداشته است.

کی گریسلی و دیگران[[103]](#footnote-103) (2004) در تحقیقی در خصوص ادراکات کارکنان از توانمندسازی به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه توانمندسازی، بوسیله افرادی که در ساختار پروژه‌ها استخدام شده بودند درک شده است. آنها به این نتیجه رسیده اند که شکاف عمیقی بین تجارب کارکنان و علم مدیریت وجود دارد. موضوعاتی مانند سلامتی و ایمنی به دلیل قواعد سخت کار آنها و از آنجا که آزادی کارکنان را محدود می‌کند به عنوان موانع توانمندسازی مطرح شده بودند. همچنین مشخص کردند که دو روش می‌تواند توانمندسازی کارکنان را فعال نماید یکی از طریق اثبات اعتماد و دیگری بوسیله اجازه دادن به فعالیت‌هایی برای تصمیم گیری در رابطه با کارشان. آنها تشخیص دادند که کسانی که کمتر نظارت شده اند بیشتر احساس اعتماد داشته اند. نتیجه دیگری که از این تحقیق به دست آمد نشان داد که یکی از فاکتورهای کلیدی که بر سطح توانمندسازی اثر می‌گذارد نوع سبک رهبری است که بوسیله ناظر   
بی­واسطه ارائه می‌شود. همچنین مشخص گردید که توانمندسازی تاثیر مستقیمی بر رضایت از کار دارد. بنابراین از این پژوهش اینطور برداشت می‌شود که توانمندسازی می‌تواند یک احساس قوی را بر نگرش در کار و برای کارکنان ایجاد کند.

در مطالعه­ای دیگر که توسط بوگلرو سومچ[[104]](#footnote-104)(2004) انجام پذیرفت. روابط بین توانمندی معلمان وتعهد سازمانی و حرفه­ای و رفتار شهروندی آنان بررسی گردید. همبستگی پیرسون. رگرسیون چندگانه نشان داد که برداشت معلمان از سطح توانمندیشان به طور معناداری با احساس تعهد به سازمان و حرفه و نیز رفتار شهروندی مرتبط گردیده است.

جان اسکینز و همکاران[[105]](#footnote-105) (2003) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه میان رفتار توانمند کننده مدیران (سرپرستان) و احساس توانمندی زیردستان با عامل رهبر- پیرو به عنوان یک تعدیل کننده احتمالی بررسی کردند که آیا رفتار توانمند کننده رهبران، احساس توانمندی زیر دستان را پیش بینی می‌کند. به علاوه این پژوهش بررسی کرد که آیا رابطه رهبر – پیرو (LMX) ارتباط بین رفتار توانمندکننده رهبران و احساس توانمندی زیر دستان ا تحت تأثیر قرار می‌دهد در این تحقیق نمونه از دو سازمان مطالعه شد که شامل 21 مدیر و 113 زیر دست بود. در نهایت مطابق با فرضیه پژوهش، رفتار توانمند کننده رهبران، احساس توانمندی زیر دستان را پیش بینی کرد. نتایج نشان داد که رهبر- پیرو به طور مثبتی با احساس توانمندی زیردستان مرتبط بود. اما به بعنوان یک عامل تعدیل کننده عمل نکرد است.

اسیوم[[106]](#footnote-106)(2002) ابعاد توانمندسازی یعنی معنی داربودن، انتخاب، شایستگی و اثرگذاری را بررسی نموده و اینکه آنها چگونه به صورت جداگانه ای با پیامدهای سازمانی نظیر تعهدسازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل مرتبط شده اند. نتایج نشان می‌داد که توانمندسازی روانشناختی به صورت معنی‌دار ومثبت با تعهدسازمانی مرتبط شده است. نتایج اهمیت اثر انتخاب روی تعهد را نشان می‌داد. شایستگی اثر معنی دار اما منفی روی تعهد داشت. انتخاب و معنی داربودن روی رضایت شغلی اثر معناداری داشتند. اما شایستگی و تأثیر دارای هیچگونه ارتباط معنی داری نبودند. در تجزیه و تحلیلی که در ارتباط با تعهد و رضایت شغلی صورت گرفت، هیچیک از اجزای توانمندسازی به طور معناداری با تمایل به ترک شغل مرتبط نبودند.

سیلگر و پیرسون[[107]](#footnote-107)(2000) در تحقیقی به ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی   
پرداخته­اند. هدف اصلی آنها ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی (با مؤلفه‌های جمع­گرایی، جهت­گیری کاری و فاصله قدرت و ادراک توانمندی بود. مطالعه انجام شده از کارکنان سطح اول چهار کارخانه نساجی واقع در جنوب شرقی ایالات متحده استفاده شده است تا نشان داده شود که چگونه فرهنگ سازمانی می‌تواند کمکی به تلاش برای توانمندسازی در سازمان باشد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان داد که آن فرهنگ‌های سازمانی که به صورت جمع گراتر درک شده بودند به صورت معناداری با ادراک توانمندی مرتبط بودند. همچنین فاصله قدرت با توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه داشت.

نتایج حاصل بیانگر این مسئله بود که افرادی که در سازمان‌هایی با عمل گرایی و نظام مالکیت اشتراکی بالا فعالیت می‌کنند نسبت به افرادی که در سازمان‌هایی با گرایش به سمت عمل گرا شدن و فردیت حضور دارند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. در فرهنگ‌های کار که مردم تمایل به قبول مسئولیت و کنترل نمودن محیط خود هستند، کارکنان احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. علاوه بر این توانمندسازی کارکنان در فرهنگ‌های جمعی که تأکید بر روی هنجارهای تیم یا گروه است بیشتر بود.

ایلیون و کوینی[[108]](#footnote-108) (1999) در یک پژوهش به بررسی تفاوت‌های بین فرهنگی توانمندسازی در امتداد بعد فاصله قدرت پرداختند. آنها در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که بین افزایش توانمندی و فاصله قدرت رابطه معنی­داری وجود دارد. افرادی که دارای فاصله قدرت کمتر می‌باشند دارای توانمندی بیشتر و افرادی که دارای فاصله بیشتر می‌باشند دارای توانمندی کمتری بوده اند.

دلانا و هوسر[[109]](#footnote-109)(1999) از دانشگاه کالیفرنیای غربی در پژهشی با عنوان "تعریفی از فرهنگ کیفیت" رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر را از طریق نظرخواهی ازاعضای انجمن امریکایی کیفیت مورد بررسی قرار دادند. آنان بر اساس نظریه‌های فرهنگ سازمانی پرسشنامه ای را تدوین نمودند و آن را همراه با پرسشنامه ای براساس معیار کیفیت بالدریج به کاربردند. براساس نظرات پاسخ گویان، رابطه معنی داری بین کیفیت و فرهنگ‌های گروه و دموکراسی مشاهده شد. رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی و عقلانی با نمرات مقیاس بالدریج معنی دارنبود.

**قسمت چهارم:**

**19-2- رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی**

تحقیقات مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد سازمان‌ها فقط می‌توانند کمتر از 20 درصد توان کارکنان استفاده نمایند. بهسازی و رشد کارکنان نیازمند فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان را ترغیب به یادگیری و توسعه نمایند. در چنین فرهنگی نوآوری‌ها نیازمند رفتارهای جدید کارکنان است که باید در این فرهنگ ریشه دوانده باشند. کارکنان حاضرند برای پیوستن به چنین سازمانها چند کیلومتر راه اضافی طی کنند تا به آن برسند. برای اکثریت سازمان‌ها دستیابی به این توان و انرژی نهفته در درون کارکنان می‌تواند یک مزیت رقابتی در بازارهای جهانی باشد تا اینکه کارکنان با استعداد خود را حفظ نمایند.

سازمان‌هایی که می‌خواهند توانمندسازی را اجرا نمایند باید هزینه‌های آنرا با کمال میل بپردازند. آنها باید روش مدیریتی خود را عوض کرده و ساختار سازمانی را نیز اصلاح نمایند. اصولاً سازمان‌های توانمند تمایل دارند ساختار آنها افقی تر باشد زیرا به رده مدیریت میانی که در ساختار سازمانی سنتی فرماندهی و کنترل داشتند دیگر نیازی ندارند. فرهنگ سازمانی یکی از مؤلفه‌های مهم در توانمندسازی کارکنان است. مدیران ارشد اجرایی و سایر مدیران، فرهنگ سازمانی را بوجود می‌آورند. اصولاً مدیران گروهی هستند که می‌توانند جنبه‌های اخلاقی را بر سازمان حاکم کنند و مجموعه ای از قوانین (روشن و تلویحی) را که نحوه تصمیم­گیری را به ما می‌آموزد تدوین نمایند. اگر مدیران ارشد سازمان، فرهنگ سازمانی بسازند که بیشترین تاکیدش، توجه به مشتریان و کسب و کار باشد این فرهنگ می‌تواند باعث پیشرفت آتی سازمان شود. در این سازمان و با این فرهنگ دیگر نیازی به قوانین متنوع نیست. بنابراین نیاز، به لایه‌های مدیریت میانی وجود ندارد و می‌توان مطمئن شد که تصمیمات مطابق با رویه و خط مشی‌ها است. برای مثال: تقی پور و همکاران (1390) پژوهشی باعنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی انجام داد و به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی به صورت غیر مستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه رابطه مثبت و معناداری دارد. رستمی (1388) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی اعضاء هیأت علمی پرداخت و به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی وجود دارد. همچنین سیگلر و پیرسون (2000) پژوهشی را در همین رابطه انجام دادند که تحقیق آن‌ها نیز همین رابطه را بین دو مؤلفه اثبات کرد.

**قسمت پنجم:**

**20-2- نتیجه­گیری**

ظهور سازمان­های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها یکی از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی­ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه آنها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافش نیازمند رهبری و مدیریت است، که این مهم در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی به ویژه در آموزش عالی محسوس و حیاتی است. در نگرش جدید به سازمان، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، جایگاه ویژه­ای دارد. این مفهوم هر چند از جدال آمیزترین مباحث نظری سازمان است، اما ابزاری مناسب برای تجزیه و تحلیل و فهم و پیش­بینی رفتارسازمانی است. مدیران و محققان بر این باورند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نگرش کارکنان، عملکرد و اثربخشی سازمان اثرگذار باشد (آخوندی،1390). تا اینجا از تعریف فرهنگ سازمانی و توانمندسازی صحبت شد. فرهنگ سازمانی مفهومی پیچیده و ناملموس که دارای سطوح مختلف است و عوامل مختلفی در شکل گیری آن دخیل است، شناخته شد. تأثیر این مفهوم در تمام ابعاد و اجزاء سازمان مورد توجه قرار گرفت و در مورد مدل‌ها و الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی مباحثی مطرح شد و از اهمیت وجود یک فرهنگ سازمانی سالم و قوی در تحقق اهداف و اثربخشی سازمان مطالبی البته به طور مختصر عنوان گشت.

از سوی دیگر توانمندسازی به عنوان عاملی مهم در افزایش رضایت شغلی کارکنان و تعهد ایشان به اهداف سازمان بر شمرده شد و رویکرد‌ها، سطوح مختلف و ابعاد گوناگون آن مورد بحث قرار گرفت و در بیان اهمیت توانمندسازی گفته شد که آن عاملی مؤثر در همسو شدن سازمان با تغییر و تحولات و رقابت‌های بین سازمانی است. و در مورد برنامه ها، چالش‌ها و استراتژی‌های توانمندسازی مطالبی به طور مختصر مطرح شد. در پایان پژوهش‌های داخلی و خارجی که متغیرهای فرهنگ سازمانی و توانمندسازی را بررسی کرده بودند، مورد بحث قرار گرفتند. نتایج تحقیقات داخلی و خارجی نشان داد که فرهنگ توسعه­ای رابطه بسیار قوی با توانمندسازی دارد.

در زمینه رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی تحقیقات و مطالعات کمی صورت گرفته است. برای مثال رستمی (1388) در پژوهشی پیرامون رابطه فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی اعضای هیأت علمی، به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی وجود دارد. همچنین پراجو گو و مک دومورت (2005) پژوهشی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر انجام دادند. یافته‌هایی که از این پژوهش بدست آمد تأثیر فرهنگ سازمانی را بر اجرای موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر نشان داد. علی رغم اهمیت فرهنگ سازمانی و اینکه عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، وقت گیر و پر هزینه است و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی در موفقیت سازمان‌ها و غفلت بسیاری از مدیران کشورمان از این امر مهم وبا توجه به وجود تحقیقات کاربردی داخلی دراین زمینه توجه به این مسئله بویژه برای مدیران آموزشی ضروری به نظر می‌رسد. براین اساس، تحقیق حاضر، با توجه به خلاء‌های پژوهشی موجود دراین زمینه سعی در تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی نموده است تا نتایج آن رهنمونی عملی برای استفاده مدیران در محیط‌های آموزشی باشد.

**الف) منابع فارسی:**

آقایار، س. (1386). توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان اصفهان، نشر سپاهان.

ابزری، م و دلوی، م. (1387). بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد آسیب شناسی فرهنگی، مجله راهبرد فرهنگ، زمستان 1387، صص 119-137.

ابطحی، ح و عابسی، س. (1386). توانمندسازی کارکنان. کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

اسکندری، م. (1381). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران «بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران»، سازمان حج و زیارت، پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران.

اطیابی، م. (1384). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

ایران نژاد پاریزی، م. (1387). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نشر مدیران.

باقرزاده، د. (1384). بررسی رابطه بین جو تواناسازی و ادراک توانمندی اعضای هیأت علمی در دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

بردبار، غ، منصوری، ح و جمالی، ر. (1386). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره وری نیروی انسانی در صنعت بیمه. فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و دوم، شماره 4، زمستان 1386، صص 179 - 207.

بست، ج. (1384). روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، مترجمان: حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، ویرایش دوم، تهران، انتشارات رشد.

بلانچارد، ک. (1384). مدیریت از طریق ارزش ها- چشم اندازی بر روندهای جدید در مدیریت   
سازمان­ها، تهران، انتشارات مدیران.

بلانچارد،ک، کارلوس،ج، راندولف،آ. (1999). سه کلید توان افزایی مترجم: فضل اله امینی و ایران نژاد پاریزی، تهران، انتشارات فرا، 1379.

پارسا، ع. (1390). بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران و روابط ساده وچندگانه آن با فرهنگ سازمانی دانشگاه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.

پارکینسون، و همکاران. (1369). اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، (مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی). مؤسسه بانکداری ایران.

پورکاظمی، م و شاکری نوائی، غ (1383). بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران. ویژه نامه مدیریت، شماره 36، صفحات 62-37.

تقی پور، آ. (1390). بررسی رابطهفرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.

جعفر زاده، ر. (1386). الگوي انتقالي ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، شماره 86.

جعفری، ص. (1387). رابطه تعاملی فرهنگ سازمانی و استرس شغلی با رضایتمندی شغلی کارکنان شرکت پالایش نفت تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء.

حرآبادی فراهانی، و. (1384). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

حسن زاده، م. (1383). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی

حسن زاده، م. (1383). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

حسینی، ی. (1385). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی مدیریت دولتی و منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

خاکی، غ. (1382). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی تهران، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، مرکز تحقیقات علمی کشور.

دلاور، ع. (1385). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران نشر ویرایش.

دلاور، ع. (1386). روش‌های آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، دانشگاه پیام نور.

دلاور، ع. (1388). احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران، انتشارات رشد.

رابینز، ا. (1384). رفتار سازمانی. مترجمان: علی پارساییان و سید محود اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم.

رابینز، ا. (1987). تئوری سازمان. مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (1381). چاپ پنجم، تهران، انتشارات صفار.

رابینز، ا. پ. (1388). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها). مترجمان: علی پارساییان و محمد اعرابی، جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، ا، پ. (1378). مبانی رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رستمی، م. (1388). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با ادراک توانمندی اعضاء هیأت علمی دانشگاه الزهرا، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا، دانشکده علوم تربیتی و رانشناسی.

رضایی کلیدبری، ح، باقرسلیمی، س، علیخانی گرگانی، ر. (1391). بهره وری منابع انسانی، رشت انتشارات فرهنگ ایلیا.

رفیع پور، ف. (1372). کندوکاوها پنداشته­ها، انتشارات ترمه.

زارع، ق، حمیدی، م و سجادی، ن. (1386). رایطه بین عوامل روان شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال پنجم جلد اول، شماره 9، بهار و تابستان 1386، صص71-81.

زارعی متین، ح. (1374). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی و نقش آن بر رضایت شغلی، رساله دکترا، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

زارعی متین،ح. (1372). فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت، شماره 32.

زارعی، م. (1388). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، نشر آگاه.

زاهدی، ش، بودلایی، ح، ستاری نسب، ر و کوشکی جهرمی، ع. (1388). تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، مجله رشد فناوری(فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد) شماره 24.

سرمد، ز و بازرگان، ع و حجازی، ا. (1389). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.

سید جوادین، ر. (1386). نظریه‌های مدیریت و سازمان،نشر نگاه دانش.

سیدجوادین، ر. (1383). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات آگاه.

سیدجوادین، ر. (1387). نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت، رشته‌های مدیریت اجرایی، چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش

شاین، ا. (1383). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، مترجمین: برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران، انتشارات سیمای جوان.

شریف زاده، ف و کاظمی، م. (1385). مدیریت و فرهنگ سازمانی، نشر قومس.

شیخ علیزاده، م. (1385). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه.

صادقی مال امیری،م و لطف الله زاده، س. (1389) بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، خرداد و تیر 89، شماره 29.

طالبیان، ا، وفایی، و. (1388). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، نشریه مدیریت تدبیر، شماره 203، ص16 - 20.

طوسی، م. (1372). فرهنگ سازمانی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

عبدالهی، ب و حیدری، س. (1388). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضاء هیأت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران. تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد.

عبدالهی، ب و عبدالرحیم، ن. (1386). توانمندسازی کارکنان. چاپ اول، تهران، نشر ویرایش.

عبدالهی، ب و نوه ابراهیم، ع. (1385). توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش.

عبدالهی، ب. (1385). نقش خود کارآمدی در توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره 168.

عجم، ق. (1386). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان تربیت بدنی استان خراسان رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.

علمشاهی، س. (1387). بررسی فرهنگ سازمانی مدارس و میزان تناسب آن با الگوی توانمندسازی دبیران دبیرستان‌های دولتی شهرستان علی آباد کتول، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهراء.

فراهانی، ا و فلاحتی، م. (1386). بررسی رابطه بین عوامل روان شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها، مجله پژوهش در علوم ورزشی، شماره 15 صص67-79.

فرنچ، و، سیسیل، اچ، ب. (1385). مدیریت تحول در سازمان، مترجمان: مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دهم، تهران انتشارات صفار.

فرهنگی، ع و همکاران. (1384). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت نشر فراندیش.

فرهنگی، ع، اسکندری، م. (1382). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، پاییز و زمستان 1382، شماره 39 و 40، صص 99 – 122.

فقهی فرهمند، ن. (1388). ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد بهسازی نیروی انسانی، مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک تولید کننده قطعات صنعتی شهر تبریز، فصلنامه تحقیقات فرهنگی، دوره دوم زمستان 1388، شماره 8،صص295-330.

قارون ، م. (1373) «تحليلي بر تحولات نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره7-8

قلی پور، ر، آ، رحیمیان، او میرزمانی، ا. (1387). نقش تحصیلات رسمی و اشتغال سازمانی در توانمندسازی زنان شهر تهران.

کاتر، ج. (1382). رهبری تحول، مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

کردنائیچ، ا، خانعلیزاده، ر، فانی، ع و مشبکی، ا. (1389). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، نیمه اول 1389، شماره 3.

کینلا، د. (1383). توانمندسازی منابع انسانی، مترجمین: مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمانیان، چاپ اول،تهران، نشر ایران.

گودرزی، ا و گمینیان، و. (1381). اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

لوتانز، ف. (1992). رفتار سازمانی، مترجم: غلامعلی سرمد(1372)، تهران، انتشارات بانکداری ایران.

محمدی، م. (1380). توانمندسازی کارکنان، رویکردها و فرایندها فصلنامه مطالعات مدیریت، بهار و تابستان 1381، شماره 33 و34.

محمدي، م. (1381). توانمندسازي نيروي انساني، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های 31 و32

مرتضوی، م. (1373). مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

مقیمی،م. (1380)سازمان ومدیریت رویکردی پژوهشی،چاپدوم، انتشارات ترمه.

منوریان، ع، قربانی، م و شریفی، م(1387). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسن، چاپ اول، شیراز: دانشگاه شیراز، مرکز نشر.

موغلی، ع و حسن پور، ا. (1388). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده­گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، بهار و تابستان 1388، شماره2، صص 119-132.

میرسپاسی، ن. (1372). مدیریت فرهنگ سازمانی: تدبیر راهبردی و استراتژیک در جهت توفیق سازمانی. فصلنامه اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره 16و17.

نادری، ع و سیف نراقی، م. (1388). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی) تهران، نشر ارسباران.

نادری، ع. (1385). راهنمای عملی فراهم سازی طرح تحقیق، چاپ اول، تهران، انتشارات نشر روان.

نیوندی، ف. (1387). سازماندهی برای توانمندسازی، مجله تدبیر،شماره 98.

واعظی، ر، سبزیکاران، ا. (1389). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- منطقه تهران، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، نیمه اول 1389، شماره 3.

الوانی، م. (1372). مدیریت عمومی، نشر نی.

وتن، د و کمرون، ک. (1381). تواناسازی و تفویض اختیار، مترجم: بدرالدین اورعی یزدانی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

هداوند، س و صادقیان، ش. (1386). سازه‌های اثربخش در توان افزایی کارکنان، مجله تدبیر، شماره 180.

هرسی، ر و بلانچارد، ک. (1373). مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: قاسم کبیری، ج چهارم، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

هندی، چ. (1384). خدایان مدیریت، مترجم: کهزاد آذر هوش، تهران نشر فرا.

هوشمندیار،ن. (1388). روش تحقیق در مدیریت، مدیریت سیاسی و روابط بین الملل، تهران، انتشارات هزاره سوم.

هوی، وین ک و میکسل، سیسیل ج. (1382). مدیریت آموزشی(تئوری، تحقیق، عمل)، مترجم: میر محمد عباس زاده، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.

یاروسی، ژ. (1389). رابطه سلامت سازمانی و ادراک توانمندی دبیران متوسطه شهر قروه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

یزدخواستی، ع و رجائی پور، س. (1388). فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر درآموزش عالی، اصفهان، نشر کنکاش.

**ب) منابع لاتین**

Adler, A. (1927). Understanding Human Nature, N. Y Garden City Pub Co.

Appelbaum, S. Hongger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organiza factors, managerial behaviors, job desing, and structural power. Journal of empowerment in organization. V6. N2. Pp 29-50.

Bandura, A. (2000). Cultivate self–efficacy for personal and organizational effectiveness. Handbook of principles of organization behavior. Oxford, UK: Blackwell . Pp. 120-139.

Bowen, D. E, and lawler, E. E. (1995), Empowerment service Employees, sloan management, vol. 36, pp. 87-95. Bowen, D. E, and Lawler, E. E. (1992), the Empowerment of service works: what.

Bowen, D. E. & Edwar, E. L. (1992). The empowerment of service Works: what, why How, and when? Slean management. V 33. Pp. 31-39.

Bowles Es. The impact of organizational culture the academic achievement of elementary students. California: soth Carolina state university,2000.

Brown E, David & Lawler E, Edward, Spring (1992). The empowerment of Services Workers, Sloan management.

Brown، S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job Involvement. Psychological Bulletin، No. 120، Pp. 235-255.

Chiang،C. F. & Jang، S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psycholog Ical Epowerment: The case of Taiwans Hotel Companies. Jounal of Hospi Tality & Tourism Research، Vol. 32، No. 1، Pp. 40-61. Companies, New York: Harper & Row.

Cho, J. , Laschinger, H. K. & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses, Journal of nursing leadership, vol. 19, No. 3, Pp. 43-60.

Cohen, R. Marcella*.* (2001). Application of the personal investment theory to the self and work motivation of secondary school athletic directors. Temple University. 212 pages.

Conger، J. A. & kanungo، R. N. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and practice. Journal of Academy of management review، vol،13 ، Pp. 471-482.

Daft, R. L. (2005). Management, 7th ed . Thompson Southwestern, Mason, OH.

Danial, I. Prajogo. (2011). The relationship between multimensional Organizational culture and performance. Internatinal Journal of operations & production management. vo1. 31. No. 7. Pp 712-736.

Deal، T. E. and Kennedy، A. A. (1982). Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life، Addition- Wesley، Reading.

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Journal of Organizational Science. Vol. 6, No. 2, Pp. 23-204.

Denison, D. R. & Neale, W. (2002). Denison organizational culture survey. Ann Arbor, MI: Aviate.

Denison, D. R., Cho, H. J. & Young, J. (2000). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. working paper, IMD 2000-9, International Institute for management Development, Lausanne, Pp. 1-31.

Dension, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational Development: A competing values approach, Research in organizational Change and Development.

Dension. D. R. (1990). Corporate culture and organization effectiveness. NewYork. John wiley & sons.

Glaser, S. R., Zamanou, S. & Hacker, K. F. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly, Vol. 1, Pp. 173-193.

Julia C. Jime nez-Jime nez D. and Sanz-valle R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture, Management Decision Vol. 49 No. 1, 201 Pp. 55-72.

Jung, D. & Sosik, J. (2002). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity groups. Creativity Research Journal, Vol. 13, Pp. 95-185.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of applied psychology, Vol. 67, pp. 341-349.

Kumar rai, R. (2011). Knowledge Management and organizational culture: a theoretical integrative framework. vol 15. No 5. Pp 779-801.

Mishra, A. K. (1992). Organizational Response to Crisis: The Role of Mutual Trust & Top Management Teams. P. H . D Dissertation. UN of Michigan.

Moye Melinda, J. & Henkin Alan,B . (2006). Exoloring Association Between Employee Empowerment & Interpersonal Trust In Managers. Journal of management development. Vol. 25. No. 2. Pp 101-117.

Moye، M. J. & Hankin، A. B. & Egley، R. J. (2005). Teacher-principal relationships Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. Journal af E aucational Adminstration. Vol، Ne، 3. Pp. 260-277.

Ott، J. S. (1989). The organization culture prespective. Pacific Grove، CA: Brooks – Cole. Issue. 1. jane. Theoretical integrative framework. Vo1,15. No. 5. Pp. 779-801.

Ouchi، W. G. (1981). Theory Z. reaging. MA: Addision- Wesley.

Parker, P. J. & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: a Research Note, Accounting Organizations and Society, Vol. 30, pp. 357-369.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence, lessons from run Pp. 55-72.

Prajogo, D. I. McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. Journal of operations & production management. Vol. 52, SL. No 11. Pp 72-89.

Quinn, R. E & Spretzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. Journal of Organizational Dynamic. Autumn, Pp. 37-49.

Quinn، J. B. (1980). Strantegies for Change: Logical Incrmenen، talism Irwin، Burr Ridg، IL.

Quinne. R. E 8 speritzer. G. M. (1997). The road to empowerment: seven Question every leader should consider". Journal of organizational dynamic. Autumn. Pp 37-49.

Ransom, A . (1993). Improving higher education in dereloping eountrie: the word Bank. Review. V. 27. N 1. Pp. 40-56.

Robbins, S. P. (1991), Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications, 5th ed., Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ. Production Management. Vo1, 52, SL, No. 11, Pp. 72-89.

Robbins, s. p. (2005). Management, eighth edition, entice Hall of India.

Robbins. T. L 8 CRINO. M. D 8 Fredendall. L. D, (2002). "An integrative model of-the empowerment proeess. "Human resource management review, No12 pp419-420.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting: The dynamic of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly, Vol. 46, Pp. 655-684.

Samad,s. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. Journal of International review of business research paper, Vol. 3, No. 4, Pp. 254-264.

Sanders W. L. and Rivers , J. C. (1996). Cumulativeand residual Effects of teachers On future student academic achievement: Knoxville: university of Tennessee Value- Added Research and Assessment center.

Schein, H. E. (1992). Organizational culture. Edition, Jossey Bass. Publishers.

Schein, H. E. (1988). Innovative cultures and adaptive organizations working. Paper, Sloan. School of management, Massachusetts institute of technology Cambidge, MA.

Schermerhorn, J. Hunt, J and Osborn, R. (2005). Organizational Behavior, NewYork: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Schin, E. H. (1985). Organizational culture and leadership, 1sted, Tossey-Bass, San Francisco, CA.

Schin, E. H. (1990). Organizational culture. Journal of American Psychologist. Vol. 45, Pp. 19-109.

Schoell, William, Dessler Gary & Reinecke John(1993). Introduction to business. Usa: Allyn & Bacon.

Scott, S. G & Bruce, R. A. (1994). Determents of innovative behavior, Accad Manage. Vol. 37, Pp. 580-607

Scott, S. L. (2000). A social-cognitive approach to salesperson work motivation. Louisiana Tech University, 304 pages.

Shelton ، Samuel Terrance. (2002) Employee، Supervisor، and Empowerment in The Public Sector: The Role of Employee trust. Thesis of The Degree of Doctor.

Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. [Journal of Quality Management](http://www.sciencedirect.com/science/journal/10848568), [Vol. 5, No. 1](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=PublicationURL&_tockey=%23TOC%236567%232000%23999949998%23223975%23FLA%23&_cdi=6567&_pubType=J&view=c&_auth=y&_acct=C000052585&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1400283&md5=393f40ded3189568a9f772a7906cd45f), Pp. 27-52.

Smiricich، I. (1983). Studing organizations as culture، in Morgan G. (Ed). Beyond Method: Strantegies for Social Research،Sange، London.

Speritzer. G. M, (1995) "psychological empowerment in the work place. Dimensions, measurement, and validation. " Academy of management journal. Vol 38, p 1442- 1465

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. Journal of Academy of management review, Vol. 38, Pp. 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen. M & Aneil mishra. (1997) “survivor Responses to Downsizing:The mitigating Effects of trust and Empowerment “ Southern California studies Center.

Spreitzer, Gretchen. M . (1996). “Social structural characteristics of sychological Empowerment” Academy of management Journal. V39. N 2. Pp. 438-504.

Stewart, G. L. & Manz, C. C. (1997). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. Journal of Research in Organizational change and Development, Vol. 10, Pp. 169-196.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. Journal of Academy of management review, Vol. 15. Pp. 666-681.

Vogt، P. (1997). Transfer to power. Credit Unien Management 20(6), 44-45.

Whetten ، D . A & kim S . C. (1997) . Deve lopping management skills . New York: Addi – son – Wesley, wheelan. England. Management Development, Vo1 . 25. No. 2. Pp101-117. & Production management.

Whetten, D. A. & Kim S. C. (1998). Deve loping management skills. New York: Addison- Wesley, Wheelan.

Whitten, David. A. & Cameron, Kim. S. (1998). Developing management skills. New York: Addison- Wesley, Whelan.

Wilkinson, Adrian. (1998). ” Empowerment: Theory and Practice”. Personnel Review. V. 27. N 1. Pp. 40-56.

Brief, A. P. & Nord, W. R. (1990**).** Meanings of occupational work. Lexington,

M. A: Lexington books.

1. - Tylor [↑](#footnote-ref-1)
2. - Vanderzaden [↑](#footnote-ref-2)
3. - Denison [↑](#footnote-ref-3)
4. - Denison and mishra [↑](#footnote-ref-4)
5. - Smirich [↑](#footnote-ref-5)
6. - Boas [↑](#footnote-ref-6)
7. - Weber [↑](#footnote-ref-7)
8. - Brown-Radcliffe [↑](#footnote-ref-8)
9. - Mead [↑](#footnote-ref-9)
10. - Keesing [↑](#footnote-ref-10)
11. - Fischer [↑](#footnote-ref-11)
12. - Glissm [↑](#footnote-ref-12)
13. - Peters and waterman [↑](#footnote-ref-13)
14. - DeaL and kennedy [↑](#footnote-ref-14)
15. - Frestone and Wilson [↑](#footnote-ref-15)
16. - Meek [↑](#footnote-ref-16)
17. - Sackmann [↑](#footnote-ref-17)
18. - Siehl & Martin [↑](#footnote-ref-18)
19. - Triee & Beyer [↑](#footnote-ref-19)
20. - Barley, Meyer & Gash [↑](#footnote-ref-20)
21. - Barney [↑](#footnote-ref-21)
22. - Ott [↑](#footnote-ref-22)
23. - Saffold [↑](#footnote-ref-23)
24. - Ouchi and Wilkins [↑](#footnote-ref-24)
25. - Saekmann [↑](#footnote-ref-25)
26. - Wilson [↑](#footnote-ref-26)
27. - Edgar schein [↑](#footnote-ref-27)
28. -Glasser & Zamano & Haker [↑](#footnote-ref-28)
29. - Litvin & Stringer [↑](#footnote-ref-29)
30. - Kurt Levin [↑](#footnote-ref-30)
31. - Piterz & Waterman [↑](#footnote-ref-31)
32. - Lawrence and Lorsch [↑](#footnote-ref-32)
33. - Hatch [↑](#footnote-ref-33)
34. - Gouldner [↑](#footnote-ref-34)
35. - Scott [↑](#footnote-ref-35)
36. - Quinn and Kimberly [↑](#footnote-ref-36)
37. - Likert [↑](#footnote-ref-37)
38. - Control- Flexibility [↑](#footnote-ref-38)
39. - Internal- External [↑](#footnote-ref-39)
40. - Developmental Culture [↑](#footnote-ref-40)
41. - Group Culture [↑](#footnote-ref-41)
42. - Rational Culture [↑](#footnote-ref-42)
43. - Hierarchical Culture [↑](#footnote-ref-43)
44. - Prajogo & McDemott [↑](#footnote-ref-44)
45. -Adler [↑](#footnote-ref-45)
46. - Mastery Motivation [↑](#footnote-ref-46)
47. - White [↑](#footnote-ref-47)
48. - Effectance Motivation [↑](#footnote-ref-48)
49. -Berhm [↑](#footnote-ref-49)
50. -Psychological Reaction [↑](#footnote-ref-50)
51. - Hatter [↑](#footnote-ref-51)
52. -Competence Motivation [↑](#footnote-ref-52)
53. -Self-Control [↑](#footnote-ref-53)
54. -Self-Importance [↑](#footnote-ref-54)
55. -Self-Liberation [↑](#footnote-ref-55)
56. -Peters [↑](#footnote-ref-56)
57. -Schonberg [↑](#footnote-ref-57)
58. - Thomas & Velthouse [↑](#footnote-ref-58)
59. -Gevin & Spreitzer [↑](#footnote-ref-59)
60. - French & Bell [↑](#footnote-ref-60)
61. -Conger jay & Kanungo [↑](#footnote-ref-61)
62. -Schoell & Etal [↑](#footnote-ref-62)
63. -Burke [↑](#footnote-ref-63)
64. -Harari [↑](#footnote-ref-64)
65. -Kobin & Spreitzer [↑](#footnote-ref-65)
66. -Ugeoro [↑](#footnote-ref-66)
67. -Self-effectiveness [↑](#footnote-ref-67)
68. - Self-Determination [↑](#footnote-ref-68)
69. -Impact [↑](#footnote-ref-69)
70. -Meaning [↑](#footnote-ref-70)
71. - Trust in other [↑](#footnote-ref-71)
72. -Ford & Fottler [↑](#footnote-ref-72)
73. -Mishra [↑](#footnote-ref-73)
74. -Bandora [↑](#footnote-ref-74)
75. - Whetten & Cameron [↑](#footnote-ref-75)
76. -Moye & Etal [↑](#footnote-ref-76)
77. -Grin Berger ،Staser،Kamenges & Danham [↑](#footnote-ref-77)
78. -Appelbeum & Hanger [↑](#footnote-ref-78)
79. - Morality [↑](#footnote-ref-79)
80. - Commitment [↑](#footnote-ref-80)
81. - Ability [↑](#footnote-ref-81)
82. - Impact [↑](#footnote-ref-82)
83. - Competence [↑](#footnote-ref-83)
84. - Meaning Fullness [↑](#footnote-ref-84)
85. - Moye & Henkin [↑](#footnote-ref-85)
86. -Bowen & Lawler [↑](#footnote-ref-86)
87. - Russell et al [↑](#footnote-ref-87)
88. - Fox [↑](#footnote-ref-88)
89. - Apprentice Model [↑](#footnote-ref-89)
90. - Cullbert & Mc Donough [↑](#footnote-ref-90)
91. - Moses [↑](#footnote-ref-91)
92. - Julia. C [↑](#footnote-ref-92)
93. - Daniel [↑](#footnote-ref-93)
94. - Kumar rai [↑](#footnote-ref-94)
95. - Eric W. Macintosh & Alison Doherty [↑](#footnote-ref-95)
96. - Bali Swain & Ranjla wallentin [↑](#footnote-ref-96)
97. - Han & etal [↑](#footnote-ref-97)
98. - Chen & etal [↑](#footnote-ref-98)
99. - Adel Ismail & etal [↑](#footnote-ref-99)
100. - Graham & Muyian nafukho [↑](#footnote-ref-100)
101. - Liya & Chiya [↑](#footnote-ref-101)
102. - Ergeneli & etal [↑](#footnote-ref-102)
103. - Key Greasley & etal [↑](#footnote-ref-103)
104. - Bogler & Somech [↑](#footnote-ref-104)
105. - John skinner [↑](#footnote-ref-105)
106. - Syom [↑](#footnote-ref-106)
107. - Sigler & Pearson [↑](#footnote-ref-107)
108. - Eylon Dafina & Au Keviny [↑](#footnote-ref-108)
109. - Delana & Hoser [↑](#footnote-ref-109)