



بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و سرمایه فکری بر توانمندسازی روان شناختی با توجه به نقش متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: شعب بانک سپه شهر اصفهان)

حمیدرضا بهرامی^۱

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

امیرحسین ایزدیان^{۲*}

دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

فاطمه فریدی زاد^۳

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی المهدی مهر اصفهان

شهرزاد بختیاری^۴

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی المهدی مهر اصفهان

چکیده

امروزه، تغییرات و پیچیدگی‌های روزافزون محیط کسب و کار بقای سازمان‌ها را تهدید می‌نماید، این امر توانمندسازی کارکنان را، از حیث شناختی و روانی بسیار پراهمیت کرده است. از طرفی وجود رهبرانی که با سبکی نوین و استفاده به‌موقع از دانش و توزیع آن و توسعه روابط، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را بهبود بخشند، نقش مهمی در ایجاد این فرایند دارد. به همین دلیل پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و سرمایه فکری بر توانمندسازی روان‌شناختی با توجه به نقش متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شعب بانک سپه انجام گرفت. این پژوهش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و جامعه‌ی آماری آن، تمامی کارکنان شعب بانک سپه شهر اصفهان (تعداد ۹۸۵ نفر) بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۷۷ نفر به دست آمده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و بدین منظور از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو، سرمایه فکری بوتیس، فرهنگ سازمانی دنیسون، مدیریت دانش فونگ و چوی و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 انجام شد. روایی و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 19 بررسی و تأیید گردید. مقدار آلفا کرونباخ ۰.۷۲۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بوده است. نتایج آزمون فرضیات نشان داد که رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارند، سرمایه فکری بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیری نداشته و تأثیر نقش میانجی مدیریت دانش نیز رد شده است.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، سرمایه فکری، بانک سپه

1 Drbahrani.328@gmail.com

2* Simorgh.313.i@gmail.com

3 ffaridi845@gmail.com

4 Bakhtyari.shahrzad@yahoo.com



مقدمه

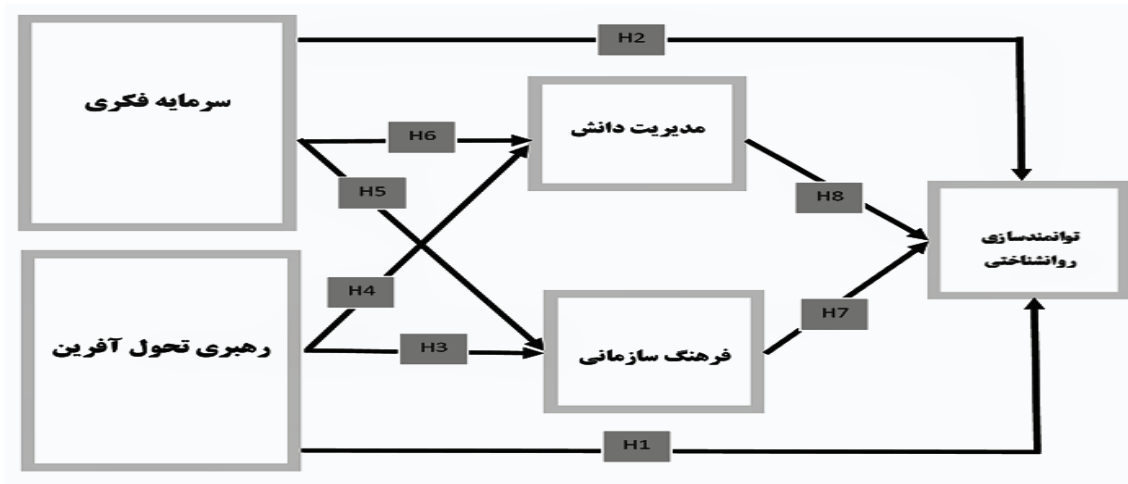
سازمان‌های امروزه نیازمند کارکنانی توانمندند که قادر باشند در محیط‌های متغیر خود را با تغییرات انطباق دهند، تصمیمات معقول اتخاذ کنند و با ابتکار عمل و چابکی راهکار برون رفت از مشکلات را سریعاً بیابند و به آن عمل کنند. پرورش چنین کارکنانی بحث توانمندسازی نیروی انسانی را به‌عنوان یک رسالت و مسئولیت جدید پیش روی مدیران گذاشته است تا موجبات ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از تمامی ظرفیت و توانایی کارکنان در راستای اهداف و رسالت‌های سازمانی را فراهم آورند (جهان‌بین، ۱۳۹۷). در این راستا، توانمندسازی روانشناختی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توانمندسازی روانشناختی کارکنان به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان می‌باشد و در واقع شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (صحرايي، 1398). یکی از عواملی که می‌تواند توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد، رهبری تحول‌آفرین است. سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان ایجاد کنند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند بود (رحمانی، 1398).

سرمایه فکری نیز برای موفقیت بلندمدت یک سازمان بسیار مهم تشخیص داده شده و اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی مهم و با ارزش برای سازمان‌های معاصر سبب شده است تا نحوه کسب، توسعه، بهره‌برداری، اداره صحیح و ارتقای آن، به یکی از مسئولیت‌ها و چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شود. دانش سازمان، نشان‌دهنده توانایی سازمان است و از آنجا که امروزه عصر ارتباطات و فناوری است، دانش به‌عنوان منبع حیاتی سازمان‌ها در عرصه رقابت و عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌گردد. در این میدان پر رقابت، سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت انسانی خود بهره‌گیرند و با مدیریت صحیح و کارآمد سرمایه‌های فکری و انسانی خود از طریق توانمند کردن منابع انسانی، زمینه ارتقاء بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی و خشنودی کارکنان و به‌طور کلی تحقق اهداف سازمانی و کارکنان را فراهم سازند (موسوی کوهپر، 1392).

از آنجایی که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد، که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده کرد. در حقیقت فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات نسبتاً ثابت و ادراکات مشترک و ارزش‌های سازمانی است که دارای ارزش‌های کلیدی برای سازمان بوده که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌گردد (نمامیان و فیض‌الهی، 1394). بسیاری از سازمان‌های امروزی برنامه‌های توانمندسازی را اجرا می‌کنند، اما آن‌ها کارکنان را در درجات مختلفی توانمند می‌سازند. در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با موضوعاتی مانند پیچیدگی، تغییرات و سرعت توصیف می‌شوند، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. گردانندگان سازمان‌ها در ارائه تغییرات موج آسای قرن بیست و یکم ناگزیر به بازاندیشی و بازآفرینی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل هستند. با وجود فرهنگ توانمندسازی، هر کس در هر جایگاه شغلی و رده سازمانی قابلیت تصمیم‌گیری و مدیریت



متکی به خود را خواهد داشت (شائمی برزکی و همکاران، 1392). با توجه به سیستم سنتی بانک سپه، شلوغی بانک‌ها، رعایت نکردن استفاده از سیستم بانکداری الکترونیکی، فرآیند طولانی مدت اخذ وام، سیستم ارتباط با مشتری، همکاری گروهی اعضا و ... توانمندسازی کارکنان از رویکردهای ساختاری و مهم‌تر از آن روان‌شناختی که هدف پژوهش حاضر است، یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده از توانایی‌های فردی و گروهی در راستای نیل به اهداف سازمانی است. با توجه به تحقیقات انجام شده توسط محققین در بعضی سازمان‌های خصوصی توانمندسازی توسط رهبری تحول‌آفرین دارای رشد 36 درصدی بوده که باعث رشد سازمان‌ها گشته است. همچنین رشد 42 درصدی فرهنگ سازمانی توسط این سبک رهبری و به دنبال آن افزایش رشد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در حد متوسط به بالندگی سازمان کمک نموده است. محقق سعی دارد که این تغییرات را در بانک اعمال کرده، همچنین از سرمایه فکری و مدیریت دانش مدد جوید. زیرا در بانک سپه تنها مدیریت دانش نسبت به سال‌های اخیر دارای رشد 28 درصدی بوده است و می‌توان امیدوار بود که با هدف موضوع پژوهش سایر عوامل پیاده و در توانمندی نقش بسزایی داشته باشند. بدون شک توانمندسازی کارکنان از نظر روانی و روان‌شناختی آنها را راضی کرده و نیز باعث می‌شود که از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه‌های یکدیگر بهره ببرند. در نتیجه در این پژوهش موضوع مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین و سرمایه فکری بر توانمندسازی روان‌شناختی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گر متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شعب بانک سپه شهر اصفهان به‌عنوان موضوع پژوهش انتخاب گردیده تا با بررسی‌های صورت گرفته بتوان گام ارزشمند و مفیدی در زمینه پیشرفت و توسعه بانک‌ها، بهبود خدمات آنها و همچنین گسترش روابط با مشتریان برداشته شود.



شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش
فرضیه اصلی



فرضیات فرعی

- H1 رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روانشناختی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H2 سرمایه فکری بر توانمندسازی روانشناختی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H3 رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H4 رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H5 سرمایه فکری بر فرهنگ سازمانی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H6 سرمایه فکری بر مدیریت دانش در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H7 فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H8 مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی در بانک سپه شهر اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- H9 مدیریت دانش در رابطه‌ی سرمایه فکری و توانمندسازی روان شناختی نقش میانجی دارد.
- H10 فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی سرمایه فکری و توانمندسازی روان شناختی نقش میانجی دارد.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

توانمندسازی روان شناختی

توانمندسازی روان شناختی یعنی طراحی ساختار سازمان، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را داشته باشند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین، توانمندی روان شناختی بر اساس ادراکات کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان و به عنوان یک رویکرد انگیزش درونی تعریف می شود که در پی آزاد کردن نیروهای درونی افراد، فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان است (اردلان و قنبری، ۱۳۹۲). ابعاد توانمندسازی روان شناختی عبارت است از:



احساس شایستگی یا خود کارآمدی یا خود اثربخشی: باور به توانایی انجام کار و داشتن ظرفیت لازم، به منظور

دستیابی به اهداف شغلی (موحد و عباسی، 1398).

احساس خودسامانی یا خودمختاری یا خود تعیینی: منعکس کننده استقلال در فرآیندهای تصمیم گیری درباره

این که کجا و کدام وظایف را تعهد کنند، می باشد (بونیا و همکاران¹، 2010).

احساس مؤثر بودن یا تأثیر پذیرش نتیجه شخصی: درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و

عملیاتی شغل اثر بگذارد (موحد و عباسی، 1398).

احساس معنادار بودن یا مهم بودن: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش ها و رفتارهای فرد بر می گردد و

زمانی است که افراد با کار کردن به تمامیت روان شناختی دست یابند (ساپلی²، 2010).

احساس اعتماد یا احساس امنیت: افراد توانمند احساس می کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد و

اطمینان دارند که نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و نه زیان، که عدالت خواهد بود (موحد و عباسی، 1398).

رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین را فرایند ایجاد تعهد در قبال اهداف سازمان و توانمند ساختن پیروان در انجام و رسیدن به

این اهداف تعریف می کنند (ایزدی و علیزاده، 1395). چنین رهبرانی بازخورد مفید به کارکنان ارائه می دهند، آنها را

به

تلاش بیشتر جهت دستیابی به راه حل های تازه و داشتن تفکر خلاقانه تشویق می کنند (وانگ و همکاران³، 2014).

ابعاد رهبری تحول آفرین عبارت است از:

نفوذ آرمانی: این مؤلفه رهبرانی را شرح می دهد که معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و

عمیقاً مورد احترام و اعتماد پیروان هستند و به پیروان بینش می دهند (طالبی اسفندارانی، 1398).

انگیزش الهام بخش: در این بعد، رهبر نسبت به آینده و تحقق اهداف خوش بین است و کارکنان را ترغیب

می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند (رحمانی، 1398).

ترغیب ذهنی: این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و مشکلات را

از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فن های حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (رحمانی، 1398).

ملاحظات فردی: این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی را که

برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند پرورش دهند و زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و

تعلیم افراد می کنند (رحمانی، 1398).

1 Bonias et al

2 Sapelli

3 Wang et al



فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد سازمان را هدایت می‌نماید به‌گونه‌ای که می‌توان گفت در نتیجه یک فرهنگ سازنده در سازمان و مدیریت بهینه‌ی آن، میزان غیبت کارکنان کاهش و تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری دانش فردی گسترش می‌یابد و تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات، نوآوری و خلاقیت محوری و حتی مسئولیت‌پذیری کارکنان افزایش می‌یابد (رعناپی و همکاران، 1395). ابعاد فرهنگ سازمانی عبارت است از:

فرهنگ مشارکتی: تأکید این فرهنگ بر دخالت و مشارکت دادن در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است.

فرهنگ ثبات یکپارچگی: این بعد از فرهنگ بر امور درون سازمان تأکید دارد، در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم را پیش برد.

فرهنگ انعطاف‌پذیری: در چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید، به‌سرعت از خود واکنش نشان دهد و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد.

فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است سعی می‌کند نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند؛ اما الزامی در خود نمی‌بیند تا به‌سرعت دستخوش تغییرات گردد (صالحی و محمدیان، 1395).

سرمایه فکری

سرمایه‌های فکری را دانشی گفته که یک سازمان می‌تواند در فرایند رهبری کسب‌وکار خود در راستای خلق ارزش برای سازمان استفاده نماید (زیگال و مالول، 2010). ابعاد سرمایه فکری عبارت است از:

سرمایه انسانی: شامل ذخیره دانش اعضای یک سازمان است که شایستگی‌ها و طرز فکر کارکنان را در بر می‌گیرد.

سرمایه ساختاری: کلیه دارایی‌های غیرانسانی قابلیت‌های سازمانی است که برای برآورده شدن نیازهای بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

سرمایه رابطه‌ای: شامل همه روابطی است که بین سازمان با هر فرد یا سازمان دیگری وجود دارد که شامل: مشتریان، واسطه‌ها، کارکنان، تأمین‌کنندگان، مقامات قانونی، جوامع، اعتباردهندگان، سرمایه‌گذاران و ... می‌شود (خاکپور، 1396).

مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرایند نظام‌مندی می‌باشد که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار گرفته تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم نماید. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در برمی‌گیرد و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (حققی و



همکاران، ۱۳۹۳). صاحب‌نظران الگویی متفاوت را برای مدیریت دانش مطرح نموده‌اند که هدف از ارائه‌ی آن این امر بوده که سازمان‌ها در به کارگیری مدیریت دانش سنجیده عمل نمایند. این الگو دارای چهار مرحله‌ی اصلی است که عبارتند از: خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش، به کارگیری دانش (صیادی و همکاران، ۱۳۹۵).

پیشینه‌های خارجی و داخلی پژوهش

قسابه و پرویترا^۱ (2018) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش به تجزیه و تحلیل مدل‌های مدیریت دانش و رابطه مدیریت دانش و رهبری تحول‌گرا پرداختند و نشان دادند که فرایندهای مدیریت دانش بر اثربخشی رهبران تحول‌گرا تأثیرگذار است.

کومار و همکاران^۲ (2017) در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی با اثر میانجیگری فرهنگ سازمانی در صنعت خرده‌فروشی هند با مطالعه‌ی تعداد 310 کارمند از بخش‌های خرده‌فروشی در سرتاسر هند شرقی نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت وجود دارد، فرهنگ سازمانی نیز در رابطه‌ی بین رهبری تحولی و توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی دارد.

بادر و همکاران^۳ (2017) در پژوهش خود با عنوان تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری از طریق نقش واسطه‌ای مدیریت دانش به بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری در شرکت‌های مخابراتی در اردن از طریق حضور مدیریت

دانش به عنوان یک واسطه جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از خود مدیریت پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی نقش معنادار دارد و تأثیر معنی‌دار سرمایه فکری بر مدیریت دانش و نوآوری نیز تأیید گردید. همچنین تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری نیز معنادار بود.

احمدی و همکاران (1396) در پژوهش خود با عنوان اثر رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در شعب بانک توسعه صادرات ایران نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین با توجه به نقش مثبت متغیر میانجی فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم و از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش به‌طور غیرمستقیم بر میزان کارآفرینی درون‌سازمانی شعب این بانک تأثیر دارد.

قوچانی و همکاران (1396) در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی) نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری مؤلفه نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی در بین کارکنان بانک کشاورزی دارد.

ابراهیمی و همکاران (1396) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر سرمایه فکری بر توانمندسازی نیروی انسانی نشان دادند که 2/58 درصد تغییرات توانمندسازی نیروی انسانی، توسط مؤلفه سرمایه فکری به‌صورت هم‌زمان، تبیین می‌گردد. همچنین بین تمامی مؤلفه‌های سرمایه فکری با توانمندسازی نیروی انسانی در جمعیت هلال‌احمر استان آذربایجان غربی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

1 Ghasabeh, & Provitera

2 Kumar et al

3 Bader Yousef



از شرایط بقاء سازمان، سبک رهبری می‌باشد و هنگامی که درست پیاده شود می‌تواند منجر به موفقیت و نیل به اهداف گردد. با توجه به فرهنگ سازمان، رهبر می‌تواند با توانمند ساختن اعضا و فرهنگ سازی، در سازمان ایجاد تحول کند و مسیر اهداف را به سمتی جدیدتر هدایت نماید. این امر نیز موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. در این پژوهش با توجه به روابط مدل و تاثیر عوامل یک الگوی جدید و موثر مورد آزمون قرار گرفت. همچنین با توجه به موضوع ارائه شده در محل مورد مطالعه مذکور (بانک سپه شهر اصفهان) این پژوهش از نوآوری لازم برخوردار بوده و اطلاعات به دست آمده حاصل از آن در جامعه آماری و بین نمونه‌ی آماری جدیدی انجام گرفت که پیش از این مطالعه‌ای در زمینه‌ی مشابه انجام نگرفته بود. با توجه به جامعه آماری و تاکید بر داده‌های پژوهش این تحقیق از منظر بانک سپه و سایر شعبات دارای نوآوری لازم است.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف پژوهش کاربردی و ماهیتاً توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شعب بانک سپه شهر اصفهان (985 نفر) بودند که طبق فرمول کوکران 277 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه بود که از پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین باس و اولیو¹ (2000)، سرمایه فکری بوتیس² (1998)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر³ (1995)، فرهنگ سازمانی دنیسون⁴ (2000) و

مدیریت دانش فونگ و چوی⁵ (2009) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS3 مورد استفاده قرار گرفت.

روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در این پژوهش برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه، از فرمول کوکران برای جامعه معلوم استفاده گردید. فرمول کوکران در واقع برای به دست آوردن حجم نمونه استفاده می‌شود که این فرمول یکی از روش‌های پرکاربرد برای محاسبه حجم نمونه آماری در دنیا می‌باشد. حال با توجه به این که حجم جامعه مورد نظر برابر با 985 نفر بوده است، با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با 277 نفر به دست آمد. توزیع پرسشنامه در این پژوهش به روش تصادفی طبقه‌بندی شده بین رئیس شعبه، معاون شعبه و رئیس صندوق انجام شد و به هر یک از 89 شعبه سه پرسشنامه جهت پر کردن و پاسخ به سوالات ارسال شد.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} / \left(1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right) \right)$$

1 Bass & Avilio
2 Bontis
3 Spritzer
4 Denison
5 Fong & Choi



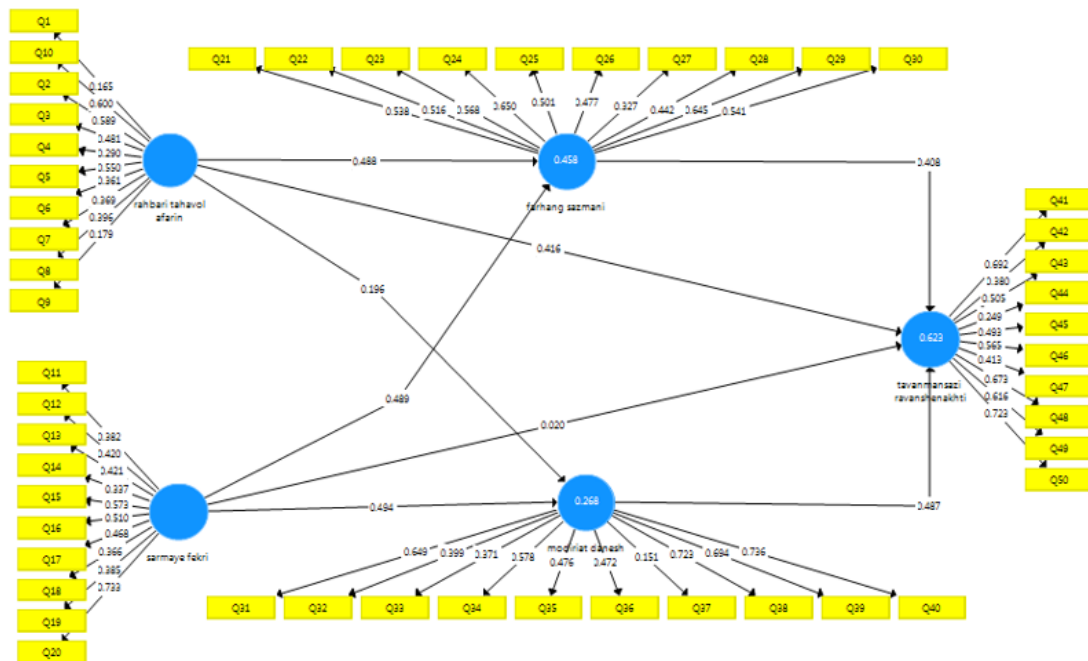
$$\frac{384}{1 + \frac{1}{985}(383)} = 277$$

مدل سازی، بررسی و تجزیه و تحلیل داده ها

معیارهای ارزیابی برازش مدل (مدل اندازه گیری، ساختاری، کلی)

برازش بخش اندازه گیری

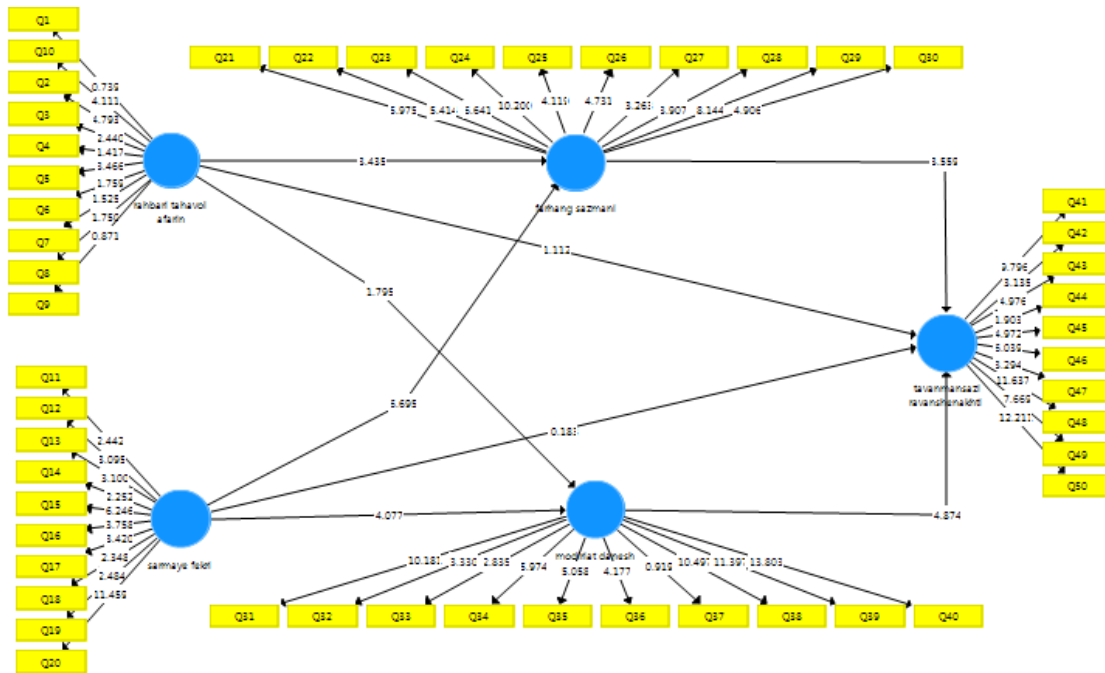
بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، پایایی در مورد مدل اندازه گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در شکل (۲) نمودار ضرایب بارهای عاملی نشان داده شده است.





برازش بخش ساختاری

ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در برازش بخش ساختاری آماره آزمون Z است که اگر مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ دارد (داوری و رضازاده، 1392). در شکل (۳) آماره آزمون Z نشان داده شده است.



شکل (3)، نمودار آماره z

جدول (1)، نتایج آزمون فرضیات

نتیجه	آماره Z	PVALUE	فرضیه
تأیید فرضیه	2.112	0.047	تأثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید فرضیه	3.435	0.001	تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی
رد فرضیه	1.795	0.073	تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش
رد فرضیه	0.183	0.855	تأثیر سرمایه فکری بر توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید فرضیه	6.695	0.000	تأثیر سرمایه فکری بر فرهنگ سازمانی
تأیید فرضیه	4.075	0.000	تأثیر سرمایه فکری بر مدیریت دانش
تأیید فرضیه	3.559	0.000	تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید فرضیه	4.874	0.000	تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی

بررسی اثر میانجی



برای بررسی سه فرضیه آخر از طریق آزمون سوبل^۱ برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر استفاده شده است. آزمون سوبل یک آزمون کاربرد است که برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی؛ در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در آزمون فوق یک مقدار Z-value وجود دارد که از طریق فرمول زیر به دست می‌آید، در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱.۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در ادامه سه فرضیه‌ی آخر مورد بررسی قرار گرفته و تأیید یا رد آن مشخص می‌گردد.

a=مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی در بارهای عاملی

b=مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی وابسته در بارهای عاملی

sa=خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

sb=خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی وابسته

فرمول (1) آزمون سوبل

$$z\text{-value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * Sa^2) + (a^2 * Sb^2) + (Sa^2 * Sb^2)}}$$

چون سرمایه فکری بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار ندارد لذا نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در این رابطه نیز به خودی خود از بین می‌رود.

جدول (۲)، نتایج بررسی اثر میانجی متغیرها

نتیجه	آماره z	فرضیه
تأیید می‌شود	۳.۱۰۹	نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی
رد می‌شود	۱.۳۰۱	نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی

با توجه به آزمون‌ها مقدار آماره آزمون در رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی برای نقش میانجی فرهنگ سازمانی 3.196 می‌باشد و چون این مقدار از 1.96 بیشتر بنابراین این فرضیه تأیید شده و از آنجایی که این مقدار در این رابطه برای نقش میانجی مدیریت دانش 1.301 شده است و کمتر از 1.96 می‌باشد، لذا فرضیه مربوط به آن رد می‌شود.

برازش مدل کلی



این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که محقق می‌تواند بعد از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$Gof = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2$$

به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و نیز R^2 مقدار میانگین مقادیر R Square سازه‌های درون‌زای مدل است. برای Gof سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی توسط وتزلز و همکاران^۲ (۲۰۰۹) معرفی شده است. هرچه مقادیر به دست آمده از فرمول مساوی یا بیشتر از ۰.۳۶ باشد، نشان‌دهنده‌ی برازش کلی قوی می‌باشد.

جدول (۳)، برازش مدل کلی (Gof)

Communalities		R ²	متغیر
رهبری تحول آفرین	0/181	0/388	توانمندسازی روانشناختی
مدیریت دانش	0/031		
فرهنگ سازمانی	0/278	0/071	مدیریت دانش
سرمایه فکری	0/225	0/210	فرهنگ سازمانی
توانمندسازی روانشناختی	0/303		
میانگین	0/203	0/229	میانگین
Gof = $\sqrt{0.203} \times 0.229$		0/215	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، Gof برابر با ۰/۲۱۵ به دست آمده است، لذا برازش کلی مدل مفهومی در حد متوسط بوده و ضعیف نمی‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تأیید فرضیات تحقیق تشویق و ترغیب و حمایت از کارکنان توسط رهبر، حس اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان و همچنین اعتماد کارکنان نسبت به هم بیشتر می‌شود. اعتماد بالای بین اعضاء سازمان قدرت تصمیم‌گیری و اراده را جهت انجام وظایف خصوصاً در موقعیت‌های حساس و بحرانی تقویت می‌بخشد، به دنبال آن

1 Tenenhaus et al

2 Wetzels et al



قدرت ریسک‌پذیری موفق با درصد بالا را امکان‌پذیر ساخته که این امر شایستگی در پست‌های متفاوت را به دنبال دارد. رهبری تحول‌آفرین با مشارکت دادن کارکنان با پست‌ها و مهارت‌های مختلف در تصمیمات و ایده‌پردازی‌ها امکان‌شایسته شدن برای کارکنان در مهارت‌های دیگر را نیز فراهم می‌آورد.

یک رهبر تحول‌گرا با دادن آزادی بیان و نظرات به کارکنان باعث ایجاد حس هماهنگی و یکرنگی می‌شود که نتیجه‌ی آن پیدایش چشم‌اندازی مشترک، در مسیر هدف و استراتژی سازمان است. این امر کم‌کم موجب برانگیخته شدن کارکنان برای انجام امورات چالشی و روبرو شدن با سختی‌ها و ارزیابی ریسک‌ها برای انجام این امورات می‌شود. از دیگر دستاوردهای رهبری تحول‌آفرین برای سازمان این است که کارکنانش منعطف در رفتار و منصف در پذیرش نقایص و انتقادات باشند. بدیهی است که با بیشتر انتقادپذیر بودن نقاط ضعف را زودتر از بین برده و نقاط قوت را سریع‌تر پرورش می‌یابند و به عبارت دیگر سازمان تبدیل به فرد و متقابلاً فرد تبدیل به سازمان شده به این معنی که با هم عجین می‌شوند و انتخاب‌های برتر به سمت اهداف برتر در مسیرهای برتر صورت می‌پذیرد. یک رهبر زمانی می‌تواند سازمانی را متحول کند که گام‌های نامبرده را در سازمان فرهنگ‌سازی کرده هرچند به طول انجامد که این رسالت سازمان است. در این‌گونه سازمان‌ها نیروی انسانی باید مرکز و محور سازمان و به‌عنوان مهم‌ترین منبع سرمایه‌ی سازمان باشد.

سازمان‌هایی که این‌گونه رهبران را دارند دانش و مهارت‌های افراد را محترم می‌شمارند. حتی مهارت‌هایی که کمتر مهم هستند را شاخ و برگ و بهبود داده تا هم رابطه افراد در جهت اتحاد کارکنان و اهداف استراتژیک و آینده سازمان ایجاد شود و هم افراد در کسب دانش و مهارت شایستگی‌های لازم را کسب کرده و به عملکرد مطلوبشان دست یابند. بدین‌گونه احساس مهم بودن و مؤثر بودن در سازمان را به افراد می‌دهند.

رهبران تحول‌آفرین در یک سازمان با توزیع به‌موقع دانش و استفاده از دانش مناسب به هنگام چالش‌ها برای مقابله با آنها، محیط کار را به محیطی با کارکنان قادر، مسلط به اوضاع تبدیل می‌کنند و همچنین در توسعه خدمات جدید از دانش مناسب استفاده کرده و با تلفیق دانش اعضاء کیفیت کار را افزایش می‌دهند. این‌گونه رهبران در هر سازمانی که باشند که سازمان را متحول کرده و احساس رضایت‌مندی از شغل و زندگی را در داخل و خارج سازمان برای اعضاء بوجود می‌آورد.

پیشنهادهای پژوهش

هدف اصلی تحقیق توانمندسازی کارکنان می‌باشد، اگر در سازمان ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی، گردش شغلی و ارتقای شغلی هنگام اعطای پاداش به کارکنان صورت گیرد، همچنین از ارائه دانش و پیشنهادات شخصی و گروهی آنان استقبال شود، مهارت و قابلیت کارکنان افزایش پیدا می‌کند و در نتیجه آن احساس اعتماد در آنها به وجود خواهد آمد و همچنین باعث می‌شود که کارکنان با میل و رغبت خود در بحث‌های گروهی شرکت کنند، وقتی

کارکنان احساس کنند که برای سازمان مهم و مؤثرند پذیرای همکاری باهم شده، به فرهنگ هم احترام می‌گذارند و در نیل به هدف اصلی و عملکرد مطلوب سازمان باهم ارتباط برقرار می‌کنند.



- ابراهیمی، شایسته، محمدی، نزاکت، بیادار، انور، معروفی، سحر(۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر توانمندسازی نیروی انسانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم.
- احمدی، حبیب، طباطبایی فر، سید محمد. کاسه‌گراها، مهدی(۱۳۹۶). عنوان اثر رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در شعب بانک توسعه صادرات ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران
- اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس(۱۳۹۲). مدل یابی روابط توانمندسازی روان‌شناختی، معنویت در کار و امنیت روانی پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری سال دوم، دوره دوم، شماره سوم.
- ایزدی، صمد، علیزاده، فاطمه(۱۳۹۵). بررسی ارتباط کارآمد مدیران هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش با رهبری تحول‌گرا از دیدگاه هنر آموزان. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال نهم. شماره. ۲۴. صص ۳۲۰-۲۹۷.
- جهان‌بین، فریده السادات(۱۳۹۷). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری دبیران زبان انگلیسی مقطع متوسطه اول شهرستان بویراحمد. فصلنامه مطالعات علوم اجتماعی. دوره ۴. شماره ۲.
- حقی، محبوبه. راستی برزکی؛ مرتضی. مهدوی، حمید(۱۳۹۳). رتبه‌بندی عوامل مؤثر در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان(مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان)، فصلنامه رشد فناوری، سال یازدهم، شماره ۴۱.
- خاکپور، اکبر(۱۳۹۶). ارتباط سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی با عملکرد اقتصادی باشگاه‌های ورزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- داوری، علی. رضازاده، آرش(۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رحمانی، مجید(۱۳۹۸). تأثیر یادگیری محوری. رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی تاکستان.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله، علوی، مسلم، انعمی، فائزه السادات(۱۳۹۵). مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال پنجم، شماره ۱ شماره پیاپی(۱۷).
- سلاجقه، سنجر. پوررشیدی، رستم. موسایی، محمود(۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه‌ی آن با مدیریت دانش. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول). سال بیست و سوم شماره ۷۲.
- شائمی برزکی، علی. حاتم‌پور، فاطمه. خوارانی، آذر. رادمهر، رضا(۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه. تحقیقات نظام سلامت. ۹ (۶): ۶۳۹-۶۳۰
- صالحی، محمدحسین، محمدیان، مسلم(۱۳۹۵). تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام). فصل‌نامه علمی-ترویجی فرهنگ ایلام. دوره شانزدهم شماره ۵۰ و ۵۱.
- صحرایی، پوراندخت(۱۳۹۸). بررسی رابطه‌ی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد سرمایه روان‌شناختی با خود کارآمدی در مربیان پیش دبستانی شهرستان بهبهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد گچساران.
- صیادی، حسین. فلامرزی، احمد. اعلم الهدی، عاطفه. احمدزاده، محمد(۱۳۹۵)، مروری بر مدل‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان ه.ا. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- طالبی اسفندارانی، محسن(۱۳۹۸). بررسی رابطه هوش اخلاقی با رهبری تحول‌آفرین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
- قوچانی، فرخ. محمدی حسینی، جلال، عبدالهی، مصطفی(۱۳۹۶). تعیین تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی). کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی، تهران.



- موحّد، احمد، عباسی، زهره (۱۳۹۸). نقش ابعاد توانمندسازی روانشناختی در پیش‌بینی بهزیستی روانشناختی کارکنان شبکه بهداشت و درمان. مدیریت بهداشت و درمان. ۱ (شماره ۱)، ۵۳-۶۵.
- موسوی کوهپیر، یحیی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: دفتر مرکزی سازمان پزشکی قانونی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- نمامیان، فرشید، فیض الهی، صادق (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام). فصلنامه علمی فرهنگ ایلام، ۱۶ (شماره ۴۶ و ۴۷)، ۱۶۱-۱۷۴.

- Bader, Y., tarhini, A., masa'deh, R., & Aggad, N. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach.
- Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). "MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X - Short, 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between highperformance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337.
- Bontis N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models: *Managing Decision* Vol.36 No. 2, pp.63-76.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18 (4), 347-372.
- Fong PSW, Choi SKY. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*. 13(2):110-126.
- Ghasabeh, M.S., & Provitera, M.J. (2018). Transformational Leadership and Knowledge Management: Analysing the Knowledge Management Models. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11, 8.
- Kumar Pradhan, Madhusmita Panda and Lalatendu Kesari Jena (2017) Transformational leadership and psychological empowerment The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry.
- Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V. (2004), A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova*, pp. 739-742.
- Sapelli G. (2010). Does work have a meaning? Basis for a positive workculture. *Med Lav*; 101 (2): 7-10.
- Spreitzer, G. M., (1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38, P1446.
- Wang, C.J., Tsai, H.T., & Tsai, M.T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, (40):79-89.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zeghal, D., & Maaloul A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*. 11(1). 39-60.



The Effect of Transformational Leadership and Intellectual Capital on Psychological Empowerment Considering the Mediating Role of Organizational Culture and Knowledge Management (Case Study: Isfahan Sepah Bank Branches)

Hamidreza Bahrami¹

Assistant Professor of Islamic Azad University, Khorasgan Branch

Amirhosein Izadian^{2*}

Ph.D. student of Islamic Azad University, Central Tehran Branch

Fateme Faridizad³

Master of Business Administration Almahdi Mehr Isfahan Institute of Higher Education

Shahrzad Bakhtiyari⁴

Master of Business Administration Almahdi Mehr Isfahan Institute of Higher Education

Abstract

Today, increasing changes and complexities of the business environment threaten the survival of organizations, which has made employee empowerment, both cognitively and psychologically important. On the other hand, the existence of leaders who improve the psychological empowerment of employees with a new style and timely use of knowledge and its distribution and development of relationships, plays an important role in creating this process. Therefore, the present study aimed to investigate the effect of transformational leadership and intellectual capital on psychological empowerment with respect to the role of mediating variables of organizational culture and knowledge management in Sepah Bank branches. This research is descriptive-survey and its statistical population was all employees of Sepah Bank branches in Isfahan (985 people). The sample size was 277 using Cochran's formula. The data collection tool was a questionnaire and for this purpose, standard questionnaires of transformational leadership of Buss and Olio, Bootis intellectual capital, Denison's organizational culture, Fung and Choi knowledge management and Spritzer psychological empowerment were used. Data analysis was performed using SmartPLS3 software. The validity and reliability of the questionnaire were checked and confirmed using Spss 19 software. Cronbach's alpha value was 0.724, which indicates reliability. The results of hypothesis testing showed that transformational leadership, organizational culture, knowledge management have a positive and significant effect on psychological empowerment, intellectual capital has no effect on psychological empowerment and the mediating role of knowledge management has been rejected.

Keywords: Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Culture, Knowledge Management, Intellectual Capital, Sepah Bank.

1 Drbahrami.328@gmail.com

2* Simorgh.313.i@gmail.com

3 ffaridi845@gmail.com

4 Bakhtiyari.shahrzad@yahoo.com