



## فصلنامه علمی پژوهش و برنامه‌ریزی شهری

سال ۱۱، شماره پیاپی ۴۱، تابستان ۱۳۹۹

شاپا چاپی: ۵۲۲۹-۲۲۲۸ - شاپا الکترونیکی: ۳۸۴۵-۲۴۷۶

<http://jupm.miau.ac.ir>

مقاله پژوهشی

# رابطه فرهنگ سازمانی در شهرداری و توانمندسازی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی شهر مشهد

رستم صابری فر؛ دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۱۸

صص ۵۲-۳۷

دریافت: ۱۳۹۸/۲/۲۶

### چکیده

هدف کلی از انجام این پژوهش، بررسی وضعیت توانمندی ساکنین حاشیه‌نشین مشهد و اثر فرهنگ سازمانی بر این روند بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه مورد بررسی ۲۴۰ نفر از سکونتگاه‌های غیررسمی و ۱۲۰ نفر از پرسنل شهرداری بودند. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون و توانمندی روانشناختی استفاده شد. داده‌های گردآمده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به خصوص رگرسیون و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که سطح توانمندی در بین ساکنین حدود ۲/۴۱ می‌باشد. در بخش عوامل موثر بر ارتقای سطح توانمندی آزمون اول نشان داد که سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ بوده و تی محاسبه شده ۲/۲۹۶ می‌باشد، بنابراین، فرهنگ سازمانی نیروهای شهرداری در این امر نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. همین آزمون‌ها نشان داد که ۵۵ درصد از توانمندسازی ناشی از درگیر شدن در کار می‌باشد. سوال بعدی آن بود که آیا نیروهای شهرداری امکان درگیر شدن در کار را برای ساکنین فراهم می‌آورند؟ نتایج نشان داد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۱۱ و در صورت فراهم آمدن شرایط، توانمندی ساکنین بیشتر می‌شود. همچنین ضریب تشخیص ۰/۰۴۷ محاسبه شد که نشان می‌داد توانمندی ایجاد شده مربوط به سازگاری است. اطلاعات موجود تحلیل شده و مشخص شد در سطح معنی‌داری ۰/۰۳۹، انطباق‌پذیری بر توانمندسازی ساکنین اثرگذار است. در آخر، نقش و جایگاه مولفه رسالت در فرهنگ سازمانی و نقش آن بر توانمندسازی بررسی شد. مطابق بررسی صورت‌گرفته، سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ محاسبه شد و نشان داد که این تاثیر مطرح می‌باشد. از آنجا که میزان ضریب تشخیص نیز ۰/۱۳۰ به دست آمد، مشخص گردید که توانمندسازی حاصل، نتیجه مولفه رسالت در فرهنگ سازمانی است. به طور کلی، هرچه اعتقاد پرسنل شهرداری به درگیر شدن، سازگاری، انطباق‌پذیری و کیفیت رسالت بیشتر باشد، توان و قابلیت آنها برای توانمندسازی ساکنین بیشتر خواهد بود. در این روند، متغیر انطباق‌پذیری بالاترین تاثیر و رسالت، کمترین نقش را بر عهده داشته است. در نتیجه، چنانچه مسئولین بپذیرند که ساکنین توان و تمایل تغییر امور را دارند، می‌توان امیدوار بود که سطح توانمندی ساکنین به حد قابل قبولی افزایش پیدا نماید.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، رسالت و انطباق‌پذیری، سکونتگاه‌های غیر رسمی، مشهد.

## مقدمه:

مفهوم توانمندسازی در ادبیات تحقیقی جهان به اشکال گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته است. این مفهوم، ابتدا در مباحث مدیریتی مطرح شد (Marti and Henderson, 2018: 75). بعدها، این اصطلاح در سایر حوزه‌های تحقیقی نیز مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در ایران، اولین بار توانمندسازی برای تحول شرایط محلات شهری توسط پیران به کار رفت (Sabrifar, 2012: 64). در ادامه، این اصطلاح کاربرد گسترده‌ای پیدا نمود و هرکس برداشت خاص خود را مطرح کرد. به همین دلیل، نه تنها چالش مربوط به معنی و مفهوم این اصطلاح مرتفع نشده، بلکه نتایج حاصل از تحقیقات مربوط به این حوزه، با تردیدهای متعددی روبروست. به طوری که بعد از گذشت حدود نیم قرن از تحقیق در این حوزه، پیدا کردن برنامه و یا پروژه‌ی اجرایی که نتایج مثبت و قابل توجهی داشته باشد، اگر نگوییم غیر ممکن، حداقل بسیار مشکل است. در واقع، مطالعات مربوط به توانمندسازی تنها در حد نظرسنجی از مردم و یا مسئولین باقی مانده و شرایط واقعی وضعیت توانمندسازی و مولفه‌های موثر بر آن اصولاً مورد توجه قرار نگرفته و یا در ساده‌ترین شکل آن مد نظر بوده است. حتی زمانی که تحقیقی با همه اصول و مبانی دقیق به انجام می‌رسد، کاربرد نتایج آن در میدان عمل، با تنگناهای متعددی روبرو است. به طوری که پیشینه تجربی گسترده‌ای بر این مهم صحه گذاشته و مهم‌ترین علل آن را وجود نگرش آمرانه در مراحل تهیه، تصویب و اجرای این طرح‌ها عنوان نموده‌اند (Zali et al., 2015: 115). به همین دلیل، حتی در مواردی که پیشینه تحقیقی و تجربی مناسبی در اختیار است، نتایج، امیدوار کننده نمی‌باشد. چون افرادی که فراراست این یافته‌ها را به میدان عمل برده و تحولات مورد نیاز را ایجاد نمایند، اغلب از مهارت و توان لازم برخوردار نبوده و فرهنگ سازمانی که بتواند مسئولین اجرایی را تشویق و ترغیب نماید که این روند را به واقع پیگیری کرده و سطح توانمندی را به حد کفایت ارتقا دهند، وجود ندارد.

یافته‌های تجربی نشانگر آن است که به دلیل عدم ارتباط دقیق و واقعی شهروندان با شهرداری، تعیین نیاز شهروندان به درستی ممکن نمی‌باشد. در نتیجه، شهرداری تنها در تامین نیازهای قطبی شهروندان می‌کوشد و این شرایط نیز قادر نیست رضایتمندی آنان را فراهم آورد (Sabrifar and Khazaei, 2015). به همین دلیل، مشارکت شهروندان ضرورتی غیر قابل انکار به نظر می‌رسد. یکی از روش‌هایی که به منظور ارتقای سطح مشارکت و رضایتمندی شهروندان مورد توجه قرار گرفته است، رویکرد توانمندسازی شهروندان به خصوص در مناطقی است (سکونتگاه‌های غیررسمی) که شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح قابل قبولی قرار ندارند. مشارکت در این معنا، روندی است که بر اساس گفتگوی دو جانبه شکل می‌گیرد و شهروندان با کسب هویت از طریق این گفتگو به زیستگاه خود هویت می‌بخشند (Zali et al., 2015: 117). با این وجود، توانمندسازی، زمینه‌ها و پیش شرط‌های متعددی نیاز دارد که اغلب از طرف شهرداری مورد توجه قرار نگرفته و به همین دلیل، پروژه‌های توانمندسازی با موفقیت چندانی همراه نبوده است.



شکل ۱- ارکان اساسی توانمندسازی، Source: Author, 2019

در واقع، اگر قرار باشد شهروندان در اداره امور شهر دخالت نمایند، بایستی فرایندی را دنبال نمود که این افراد اطلاعات و امکانات لازم برای این مشارکت را پیدا نمایند. از ابزارهای اساسی و اولیه این فرایند، مقولات فرهنگ سازمانی و توانمندسازی هستند. فرهنگ سازمانی شامل ابعاد و مولفه‌های متعددی است که در این تحقیق با توجه به نظر دنیسون بر چهار بعد یعنی درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت تاکید شده است (Denison, 2000: 17). این ابعاد زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا شهروندان نیز همچون پرسنل شهرداری، امکانات و اطلاعاتی به دست آورند تا سرنوشت خود و شهر محل سکونت خویش را به

دست گرفته و همچون امور خانوادگی خود، در این روند دخالت و مشارکت داشته باشند. به عبارت دیگر، مدیران، سیاست‌گذاران و مسئولین اجرایی، فرض اصلی خود را بر این امر قرار می‌دهند که شهروندان می‌توانند و تمایل دارند که در بهبود و ارتقای کیفیت زندگی و شهر محل سکونت خود، دخالت نمایند (شکل ۱). بر این اساس، سوال اصلی این بررسی چنین طرح شد: آیا سطح توانمندسازی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی مشهد در حد قابل قبولی قرار دارد و اگر چنین نیست، کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارتقای سطح توانمندسازی این گروه نقش موثرتری بر عهده داشته باشد؟ مطابق این سوال، فرضیه‌های تحقیق این گونه مطرح شدند:

سطح توانمندی‌سازی ساکنین محلات مورد بررسی در حد مناسبی قرار دارد.  
 فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری در توانمندسازی ساکنین مناطق حاشیه‌نشین موثر می‌باشد.  
 نیروهای شهرداری، امکان مشارکت ساکنین مناطق حاشیه‌نشین را فراهم آورده‌اند (امکان درگیر شدن در امور).  
 یکی از عوامل اصلی اثرگذار بر توانمندسازی ساکنین، میزان انطباق‌پذیری در شهرداری‌هاست.  
 در بین عوامل اثرگذار بر توانمندسازی، مولفه رسالت در جایگاه دوم اهمیت قرار دارد.

### پیشینه و مبانی نظری تحقیق:

واژه توانمندسازی کمتر از ۳۰ سال است که در ادبیات تحقیقی جهان مطرح شده و به اعتقاد سهیل، طرح رسمی این اصطلاح در بررسی‌های علمی در ابتدای دهه ۱۹۹۰ بود (Sohail, 2009). توانمندسازی عمدتاً در مباحث مدیریتی مطرح بوده (Chang, 2012: 1442) و تا کمتر از ۲۰ سال قبل، محققان سایر حوزه‌ها، اقبال چندانی بدان نداشتند. اما اخیراً برنامه‌ریزان شهری، جغرافی‌دانان، جامعه‌شناسان و بسیاری از افرادی که به مسائل فقر و سکونتگاه‌های غیررسمی علاقمند می‌باشند، به این سو تمایل پیدا نموده‌اند. شاید آمارتیا کمار سن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، اولین کسی بود که با طرح مفاهیمی چون فقر قابلیت، توسعه انسانی و ... مفهوم توانمندسازی را در جامع‌ترین شکل خود مورد استفاده قرار داد. در یکی از معروف‌ترین بررسی‌های تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی، اسپریتزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، ابعاد متفاوتی برای این مقوله مطرح نموده و در همان سال، میسرا<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، مولفه دیگری در این ارتباط پیشنهاد نمود و به این ترتیب پنج بعد اساسی برای توانمندسازی مطرح و مورد استفاده قرار گرفت که عبارت بودند از احساس شایستگی، احساس معناداربودن، احساس برخورداری از اختیار، احساس تأثیرگذاربودن و احساس اعتماد به دیگران. سه سال بعد، باردیگر اسپریتزر (۱۹۹۶)، توانمندسازی را به عنوان یک واژه روانشناختی که می‌باید برای توانمندشدن و کسب موفقیت مد نظر قرارگیرد، مطرح نمود. اما، راپاپورت<sup>۴</sup> توانمندسازی را قابلیت معرفی نمود که از طریق آن، مردم قادر می‌باشند بر زندگیشان از طریق مشارکت فعال با تأکید بر نقاط قوت، کنترل داشته باشند (Reza Zadeh and Fani, 2016: 159). برخی نیز توانمندسازی را به عنوان افزایش انگیزش درونی قلمداد نمودند. از این دیدگاه، چهار بعد ارزیابی که مولفه‌های شناختی انگیزش درونی را تشکیل می‌دهد عبارتند از اثرگذاری، شایستگی، معناداری و قدرت انتخاب (Mathieu and Zajac, 1990: 108).

در نگاه کنونی به مقوله توانمندسازی، اگرچه ابعاد جدیدی به این مفهوم اضافه نشده، اما محققان سعی کردند گستره این موضوع را به شکل دیگری وسعت دهند. در همین دوره بود که ایونس<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) عنوان نمود که اگر مسئولین بخواهند میزان عملکرد مجموعه تحت مدیریت خود را بهبود بخشند، باید توانمندسازی را در تمام سلسله مراتب قدرت مد نظر قرار داده و از مدیریت عالی سازمان تا پایان‌ترین رده امتداد دهند (Ali Abadi et al., 2016: 22). بر همین مینا، کاسلا، برنامه عملیاتی توانمندسازی جامعه اسکاتلند را طراحی و تدوین نمود (Cosla, 2009: 67). اما برخی تنگناها باعث شد که محققان به این نتیجه برسند که سیاست‌های برنامه‌ریزی و قوانین، از جمله موانع اصلی است که از مشارکت و در نتیجه توانمندی مردم جلوگیری به عمل می‌آورد (Shucksmith, 2003: 45). در همین دوره، ساسکیا ساسن<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) عنوان داشت، شهرهای جهانی که اکنون به مکان‌هایی برای عملکردهای سرمایه‌شکنی تبدیل شده‌اند، محرومان را نیز به سوی خود جذب کرده‌اند. محرومان می‌توانند در این شهرها حضور پیدا کنند، اما از آنجا که فاقد قدرتند، فقط تأثیرپذیرند. آیا در چنین شرایطی می‌توان وضعیت گروه‌های محروم و فاقد قدرت را بهبود بخشید؟ (Sassen, 2017). طبق بررسی‌های بعدی، مشخص شد که توانمندسازی جامعه زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که شیوه برنامه‌ریزی بالا به پایین، به الگوی برنامه‌ریزی پایین به بالا تبدیل شود

1. Amartya Kumar Sen

2. Spreitzer

3. Mishra

4. Rappaport

5. Ivens

6. Saskia Sassen

(Cretney and Bond, 2014: 18) و در این شرایط، توانمندسازی یگانه راه ایجاد ظرفیت و قابلیت خواهد بود که به تقویت و یا ایجاد تشکل‌های اجتماعی محلی منجر خواهد شد (Zali et al., 2015: 119). در آخرین بررسی‌های صورت گرفته در این ارتباط، عنوان شد که توانمندسازی در درجه اول توجه به ابتکارات محلی و احترام به نوآوری‌هایی است که از بطن مردم محروم برمی‌خیزد (Cinderby, et al., 2016: 1252). در نتیجه، شوراها را پیش شرط هر نوع توانمندسازی به حساب آوردند (Revell and Dinnie, 2018: 8). در این روند به جای تاکید بر سیاست‌های اقتصادی، رویکردهای اجتماعی در کانون توجه قرار دارد. زیرا رویکردهای اجتماعی بر خلاف سیاست‌های اقتصادی (که افراد را به مثابه فقرای تصمیم ساز در بازار کار قلمداد می‌کند)، ساکنین را به عنوان عضوی از گروه‌های اجتماعی مد نظر دارد (Zali et al., 2015: 120).

در ایران نیز مقوله توانمندسازی همیشه مورد توجه بوده‌است. اما باز هم از دیدگاه‌های غربی بیشتر بهره‌برداری شده‌است. به عنوان مثال، اولین بار پیران بهره‌مندی از توانمندسازی را در ارتباط با سکونتگاه‌های غیررسمی مطرح نموده و از قول ریچارد اسلیوزاس<sup>۱</sup> عنوان نمود که برای بهسازی موفق سکونتگاه‌های غیر رسمی، باید عدم تمرکز را با مردم سالاری ترکیب کرد و ضمناً از آخرین دستاوردهای فنی در برنامه‌ریزی فضایی سود برده و ابزار یاد شده را نیز با برنامه‌ریزی مشارکت محور در هم آمیخت (Piran, 2008: 14). با این وجود، در آخرین فعالیت مربوط به این حوزه در ایران، سرور و روستا (۲۰۱۷) با تدوین کتابی با عنوان اصول و مبانی توانمندسازی محلات، بسیاری از تنگناها را مرتفع و ابهامات موجود را روشن ساختند.

نظریه‌های توانمندسازی، منعکس کننده دامنه وسیعی از موضوعات است که از تئوری‌های جامعه‌شناسی، اقتصادی، سیاسی، خدانشناسی و نگرش کار اجتماعی برگرفته شده‌اند. این تئوری‌ها بیان می‌دارند، تغییر اجتماعی برجسته و ژرف، نیازمند اتصال افراد به یکدیگر هستند (Robbins et al., 2005: 90). این در حالی است که در مطالعات مربوط به توانمندسازی به خصوص در حوزه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، رابطه بین مردم و مدیران شهری مشخص نشده و به همین دلیل، طرح‌ها و برنامه‌هایی که به این منظور ارائه می‌گردد، قابلیت اجرایی پیدا نمی‌کند. چرا که اگر قرار باشد شهروندان توانمندشده و در اداره امور محله و شهر خود اثربخش باشند، باید به عنوان جزئی از مدیریت شهری محسوب شوند (Sabrifar, 2016: 117). وقتی این فرض اولیه پذیرفته شود، فرض بعدی آن است که مسئولین اداری و اجرایی شهرداری، باید بخواهند و قادر باشند، اطلاعات و داده‌های لازم را در اختیار مردم قرار دهند. یعنی فرهنگ سازمانی لازم، مشوق و ترغیب‌کننده این روند باشد. در این صورت، ساکنین شهر و یا محلاتی که باید توانمند شوند، جزئی از بدنه مدیریت شهری محسوب شده و سایر مشخصات این مقوله در ارتباط با آنها صدق می‌کند. در این حالت و از آن جا که توانمندسازی یک فرایند انگیزشی است که فرد در طی آن حس توانمندی را تجربه می‌کند (Mishra, 1992: 75)، تمایل و رغبت خود را برای ایجاد تحول اعلام می‌دارد. چنین افرادی تمام خصوصیات اعلام شده توسط اسپریتزر (Sprietzer, 1996: 28) در ارتباط با ابعاد توانمندسازی (معنی‌داری، شایستگی، خود تعیینی و تاثیر) را دارا خواهند بود. در این روند، اعتماد به نفس مثبت، توانایی رسیدن به هدف، داشتن احساس کنترل بر زندگی و فرایندهای تغییر، احساس امیدواری به آینده، افزایش خود مراقبتی و خودسودمندی و بهبود کیفیت زندگی (Roshan, 2014: 27) حاصل می‌گردد. کانتز نماینده دیدگاه سنتی است. از نظر وی استراتژی‌های توانمندسازی شامل مسطح کردن سلسله مراتب، عدم تمرکز، کاهش تعداد موانع تصمیم‌گیری، گشودن کانال‌های ارتباطی، ایجاد پایگاه دانش و اطلاعات به طور گسترده در سازمانها، حمایت‌گری و اجرای برنامه‌های آموزشی است (Menon, 2001: 153). لندن<sup>۲</sup> توانمندسازی را تضمین این که کارمند برای انجام وظایفش اختیار دارد، تعریف کرده‌است (Reza Zadeh and Fani, 2016: 159). برخی نیز توانمندسازی را به عنوان کارکردی از کل ابزارهای قدرت در نظر می‌گیرند که کارکنان سازمان در اختیار دارند. از نقطه نظر این گروه، ابزارهای قدرت در سازمان شامل اطلاعات، منابع و حمایت می‌باشد (Melhem, 2004: 9). چنین برداشتی از توانمندسازی این اشاره ضمنی را دارد که آنچه داده می‌شود، می‌تواند پس گرفته‌شود. بنابراین، فرد با اجازه دیگری عمل می‌کند (Abtahi and Abbasi, 2007: 38).

توماس و ولتهوس بر اساس دیدگاه کانگر و کانگو یک مدل شناختی پیچیده‌تری را برای تبیین توانمندسازی ارائه داده‌اند. آنها توانمندسازی را افزایش انگیزش درونی وظایف نامیدند. تفاوت این دیدگاه با دیدگاه کانگر و کانگو در این است که در رویکرد قبلی، قضاوت افراد بر طبق کارآمدی فرد صورت می‌گیرد و این قضاوت انعکاس اطلاعات و وقایع عینی می‌باشد. مفهوم مهم دیگر، ارزیابی وظایف است که هسته مرکزی مدل را تشکیل می‌دهد. این ارزیابی وظایف در درون فرد اتفاق می‌افتد و به خود وظیفه اشاره می‌کند تا به زمینه وظایف یا

<sup>1</sup> Richard Sluzas

<sup>2</sup> Conter

<sup>3</sup> London

پاداش و تنبیه دیگران (Thomas et al., 1990: 15-28). از آنجا که توانمندسازی از دیدگاه کیفیت‌گرایی به عمل ایجاد و افزایش قدرت از طریق همکاری با یکدیگر تعریف شده‌است (Rothstein, 1995: 25)، جدایی و انفکاک بین نیروهای شهرداری و ساکنین که قرار است توانمند شوند، غیر عقلایی به نظر می‌رسد. چرا که در معنای دقیق، توانمندسازی عبارت است از مدیریت مبتنی بر همکاری که در آن ندای کارکنان (در اینجا ساکنین) شنیده می‌شود (Gorden, 1996: 285). این مهم در نقطه نظرات منون (Menon, 2001: 153-154) نیز به خوبی تبیین شده‌است. وی، برجسته شناختی در توانمندسازی تأکید دارد و معتقد است که توانمندسازی ادراک کنترل تصمیم توسط زیردستان است. به باور باون و لاولر (Bowen and Lawler, 1995: 499)، توانمندسازی را باید به صورت استراتژی مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف نمود. اما، وقتی قرار است همه قدرت در اختیار یک گروه بوده و گروه دیگر ناچار است همه تأثیرات و پیامدهای این تصمیمات را پذیرا باشد، دیگر توانمندشدن معنا نداشته و بیشتر به رابطه حاکم و رعیت شباهت دارد. این در حالی است که باری و بات (Barbee and Bott, 1991: 28) توانمندسازی را عمل اعطای مسئولیت به افرادی می‌دانند که از نزدیک با مسائل سر و کار دارند. در مجموع و با مد نظر قرار دادن تمامی دیدگاه‌هایی که در ارتباط با توانمندسازی مطرح شد، توانمندسازی را باید تابعی از سه متغیر مهم به حساب آورد: ۱- اختیار؛ ۲- منابع و ۳- اطلاعات (Fisher, 1993: 81).

بر این اساس، می‌توان مدل مفهومی تحقیق حاضر را به صورت شکل شماره ۲، تهیه و تدوین نمود. در واقع هدف آن است تا مشخص شود سطح توانمندی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی مشهد به چه میزان است؟ و آیا بدنه اصلی مدیریت شهری یعنی کارمندان و پرسنل اجرایی این نهاد که در رابطه مستقیم با ساکنین مناطق کمتر توسعه‌یافته می‌باشند، قادر و مایل هستند این اصول را در عمل مورد استفاده قرار دهند و یا خیر.

### روش تحقیق و شناخت محدوده:

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش مورد استفاده، توصیفی-تحلیلی است که در قالب شیوه همبستگی به اجرا درآمده است. داده‌های مورد نیاز تحقیق در بخش مبانی نظری و پیشینه از اسناد موجود و کتابخانه-ای و در بخش اطلاعات میدانی با استفاده از تکمیل پرسشنامه توسط پرسنل شهرداری (برای تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی) و ساکنین محلات فرودست (برای مشخص شدن سطح توانمندی آنان) به دست آمد. جامعه مورد بررسی شامل تمامی ساکنین سکونتگاه‌های شهر مشهد بودند که مطابق آخرین سرشماری جمعیتی حدود ۹۲۲۲۸۲ نفر گزارش شده‌است. بر این اساس و با خطای ۵ درصد حجم نمونه مورد نیاز ۳۸۴ نفر تعیین گردید. از بین مدیران و مسئولین اجرایی و به روش نمونه در دسترس، ۱۲۰ نفر مورد پرسش قرار گرفتند.



شکل ۲- مدل مفهومی، Source: Author, 2019.

برای تهیه داده‌های مورد نیاز، از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون و توانمندسازی روانشناختی استفاده شد. با وجود آن که روایی و پایایی این پرسشنامه‌ها در تحقیقات قبلی به اثبات رسیده بود (Abdollahi, 2005: 14)، اما به منظور اطمینان بیشتر در این بررسی

نیز با استفاده از تجارب متخصصین این حوزه روایی پرسشنامه‌ها تایید شد. برای تایید پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ۱۰ درصد از نمونه اصلی بهره‌برداری به عمل آمد. نتایج بررسی نشان داد که آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی به ترتیب ۸۴ و ۸۱ درصد می‌باشد که برای تحقق اهداف این بررسی مناسب به نظر می‌رسد. همان‌طور که در بخش مبانی نظری بیان شد، برای تعیین سطح توانمندی از ۸ بعد اساسی استفاده می‌شود که شامل وضوح هدف، روحیه، رفتار منصفانه، قناعت، کارگروهی، مشارکت، ارتباطات و محیط سالم است. برای هماهنگ شدن این ابعاد با مولفه‌های فرهنگ سازمانی، ابعاد هشتمانه فوق در چهار بعد اساسی موثر بودن، شایستگی، معنی‌دار بودن و اعتماد خلاصه سازی گردید و با توجه به تعریف عملیاتی صورت گرفته، ۳۵ گویه برای این ابعاد تعیین شده و داده‌های مورد نیاز بر اساس مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت گردآوری شد. در بخش مربوط به ابعاد فرهنگ سازمانی موثر در ارتقای سطح توانمندی ساکنین نیز ۴ بعد اساسی درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت مورد توجه قرار گرفته و در مجموع ۳۲ گویه برای سنجش این ابعاد مطرح شده و همانند میزان توانمندی، از مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت استفاده شد. داده‌های گردآمده از این طریق، با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به خصوص رگرسیون و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل گردید.

محدوده مورد مطالعه این بررسی، شهر مشهد و به طور مشخص، مناطق حاشیه‌نشین آن بود. در این شهر ۸ پهنه اساسی و ۶۶ محله حاشیه‌نشین وجود دارد که در مجموع بیش از ۹۲۲ هزار نفر را در خود جای داده‌اند (شکل ۳). در مجموع، از سیزده منطقه شهرداری در این شهر، هفت منطقه دارای جمعیت حاشیه‌نشین بوده و با احتساب محدوده‌هایی که در خارج از محدوده قانونی قرار دارند و به نوعی در کنترل مدیریت کلان شهری هستند، سکونتگاه‌های غیر رسمی مشهد را می‌توان در قالب ۹ محدوده اصلی، مورد بررسی قرار داد (جدول ۱).

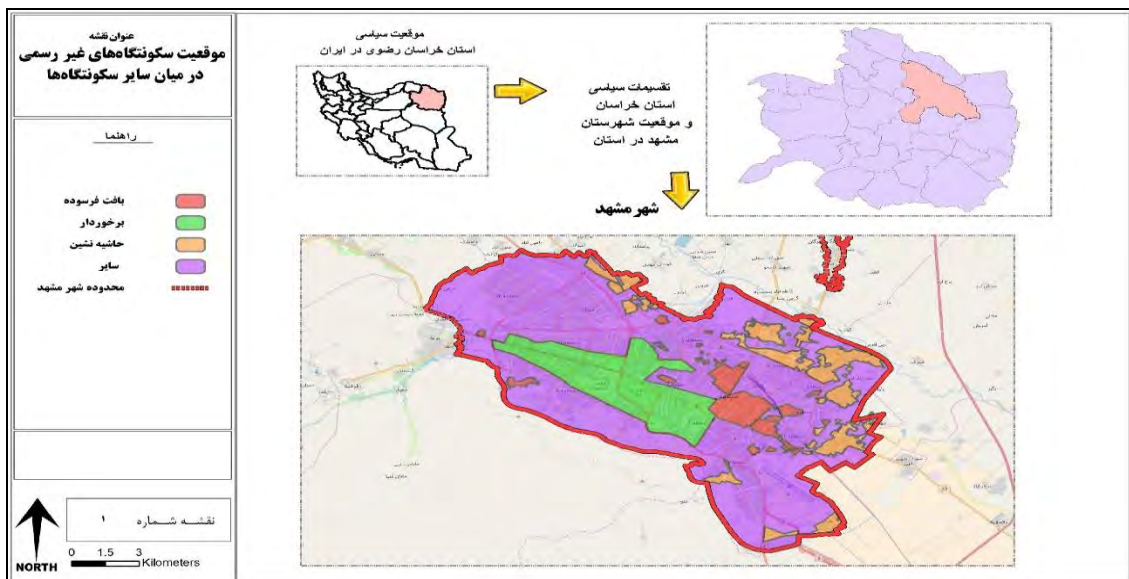
جدول ۱- توزیع جمعیت و پهنه‌های حاشیه‌نشین در مناطق شهری مشهد

نام منطقه	جمعیت سکونتگاه-های غیر رسمی منطقه	درصد جمعیت سکونتگاه‌های غیر رسمی در منطقه	مساحت منطقه به هکتار	مساحت سکونتگاه-های غیر رسمی در منطقه	درصد مساحت سکونتگاه‌های غیر رسمی در منطقه (درصد)
منطقه ۲	۹۲۳۴۰	۱۸	۳۸۴۴	۳۹۹	۱۰
منطقه ۳	۲۳۶۰۶۳	۵۶	۳۳۰۷	۹۶۳	۲۹
منطقه ۴	۱۴۲۱۳۶	۵۴	۱۳۴۲	۴۷۲	۳۵
منطقه ۵	۱۱۶۹۴۵	۶۷	۱۴۳۸	۵۱۳	۳۶
منطقه ۶	۱۶۰۷۲۵	۶۹	۱۸۶۹	۷۰۸	۳۸
منطقه ۷	۱۲۱۴۲۵	۴۷	۴۸۱۸	۵۵۶	۱۲
منطقه ۱۰	۲۶۵۲۸	۹	۲۳۳۳	۱۰۲	۴
خارج از محدوده شهر	۲۶۱۲۰	۱۰۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۰۰
مجموع	۹۲۲۲۸۲				

Source: Research findings, 2019

### بحث و یافته‌های تحقیق:

این بررسی بر روی قریب به یک میلیون نفر از ساکنین سکونتگاه‌های شهر مشهد و قریب به ۴ هزار پرسنل شهرداری که به این گروه خدمت‌رسانی می‌کنند، به انجام رسید. با توجه به نوع و هدف بررسی، نتایج در دو بخش متفاوت عرضه شده‌است. در ابتدا این موضوع بررسی گردید که آیا ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی شهر مشهد توانمند هستند و یا خیر. در بخش دوم نیز اثر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر میزان توانمندی مورد توجه قرار گرفت. بنابراین، اولین فرض بررسی حاضر چنین مطرح شد، سطح توانمندسازی ساکنین محلات مورد بررسی در حد مناسبی قرار دارد. برای آزمون این فرض، داده‌های گردآوری شده تجزیه و تحلیل شده و نتایج آن در قالب جدول ۲، ارائه گردید. مطابق اطلاعات جدول، میانگین محاسبه شده ۲/۴۱ به‌دست‌آمد. از آنجا که سطح معنی‌داری آزمون در حد ۰/۱۸۱ به‌دست آمده است، نشان می‌دهد که سطح توانمندی ساکنین این سکونتگاه‌ها، در حد متوسط و پایین می‌باشد.



شکل ۳- پراکنش سکونتگاه‌های غیر رسمی در شهر مشهد ۲۰۱۹، Source: Research findings

جدول ۲- سطح توانمندی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی شهر مشهد

انحراف معیار	میانگین	ارزش آزمون = ۲/۵		
		سطح معنی داری	درجه آزادی	تی
۰/۵۳۰	۲/۲۴	۰/۱۸۱	۳۸۳	-۱/۳۸۹

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۷

با این وجود، سطح توانمندی ساکنین در محلات و هسته‌های مختلف در شهر مشهد تفاوت‌های اساسی با یکدیگر دارند (جدول ۳)، اگرچه، تفاوت‌های مورد اشاره از نظر آماری معنادار نمی‌باشد.

جدول ۳- وضعیت توانمندی به تفکیک در سکونتگاه‌های غیررسمی شهر مشهد

نام محدوده	توانمندی	نام محدوده	توانمندی
خارج از محدوده	۲/۰۳	منطقه ۲	۲/۱۸
منطقه ۳	۲/۵۰	منطقه ۴	۲/۴۹
منطقه ۵	۲/۵۱	منطقه ۶	۲/۲۱
منطقه ۷	۲/۲۱	منطقه ۱۰	۲/۴۵
کل	۲/۲۴		

Source: Research findings, 2019

در بخش دوم، تاثیر این عوامل بر توانمندی ساکنین محلات حاشیه‌ای شهر مشهد، مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش، اولین سوال مطرح شده آن بود که آیا فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری و نیروهای اجرایی قادر است توانمندی ساکنین را زمینه‌سازی نماید و یا خیر؟ مطابق نتایج جدول ۴، سطح معنی داری ۰/۰۰۰ تعیین شده است. از آنجا که تی محاسبه شده در این بررسی ۲/۲۹۶ به دست آمده و از مقدار تی جدول بزرگتر می‌باشد، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی شهرداری در این امر نقش تعیین کننده‌ای داشته است. به منظور آن که مشخص گردد که این ارتقا، از کدام یک از مولفه‌های سازمانی حاصل شده و در واقع کدام عامل بالاترین اثر را به خود اختصاص می‌دهد، ضریب تشخیص نیز محاسبه گردید. مطابق اطلاعات جدول، این ضریب ۵۵ درصد به دست آمده و نشانگر آن است که ۵۵ درصد از توانمندی ساکنین سکونتگاه‌های غیررسمی ناشی از درگیر شدن در کار می‌باشد.

جدول ۴- نتایج حاصل از آزمون اثر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی

تعداد	درجه آزادی	R	R2	F	T	B	Beta	معنی داری
۱۲۰	۱۱۹	۰/۲۳۴	۰/۰۵۵	۱/۰۲	۲/۲۹۶	۰/۱۴۷	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰

Source: Research findings, 2019

برای پاسخ به سوال "آیا نیروهای شهرداری امکان درگیر شدن در کار را برای ساکنین فراهم می‌آورند؟" داده‌های گردآوری شده تجزیه و تحلیل شد و نتایج آن در قالب جدول شماره ۵ ارائه گردید. مطابق این اطلاعات، در سطح معنی‌داری ۰/۰۱۱ و مقدار  $t$  در حد ۲/۰۶۲ می‌توان ادعا نمود با فراهم شدن این شرایط، توانمندی ساکنین بیشتر می‌شود. در این جدول، ضریب تشخیص نیز ۰/۰۴۷ محاسبه شده‌است که نشان می‌دهد، توانمندی ایجاد شده مربوط به مولفه سازگاری است.

جدول ۵، اثر سازگاری بر توانمندسازی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی

تعداد	درجه آزادی	R	R2	F	T	B	Beta	معنی داری
۱۲۰	۱۱۹	۰/۲۱۹	۰/۰۴۸	۱/۰۶۰	۲/۰۶۲	۰/۹۹۱	۰/۲۱۶	۰/۰۱۱

Source: Research findings, 2019

یکی از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی انطباق‌پذیری است. برای آزمون این فرض، جدول شماره ۶ تهیه شد. مطابق این جدول، در سطح معنی‌داری ۰/۰۳۹ و  $t$  در حد ۱/۰۰۸، انطباق‌پذیری بر توانمندسازی ساکنین اثرگذار است. از آنجا که ضریب تشخیص ۰/۰۴۴ به دست آمده، صحت این ادعا تایید می‌گردد.

جدول ۶- نتایج حاصل رابطه انطباق‌پذیری با توانمندسازی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی

تعداد	درجه آزادی	R	R2	F	T	B	Beta	معنی داری
۱۲۰	۱۱۹	۰/۲۰۹	۰/۰۴۴	۱۴/۴۵	۱/۰۰۸	۰/۲۵۷	۰/۲۰۹	۰/۰۳۹

Source: Research findings, 2019

آخرین سوالی که این بررسی به دنبال پاسخگویی بدان بود، نقش و جایگاه مولفه رسالت در فرهنگ سازمانی و نقش آن بر توانمندسازی مردم محلات فقیر بود. برای پاسخ به این سوال، داده‌های گردآوری شده، تجزیه و تحلیل شده و نتایج آن در قالب جدول شماره ۷، ارائه گردید. مطابق اطلاعات مندرج در این جدول، سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ محاسبه شده‌است. بر این اساس، می‌توان عنوان نمود که این تاثیر مطرح می‌باشد. اما برای آن که مشخص گردد این تاثیر، ناشی از رسالت بوده‌است، میزان ضریب تشخیص نیز تعیین شد و چون این مقدار ۰/۱۳۰ به دست آمده، می‌توان ادعا نمود که توانمندسازی حاصل، نتیجه مولفه رسالت در فرهنگ سازمانی می‌باشد. به طور کلی و با توجه به آزمون‌های انجام شده، می‌توان نتایج نهایی را در قالب شکل شماره ۴، خلاصه سازی نمود.

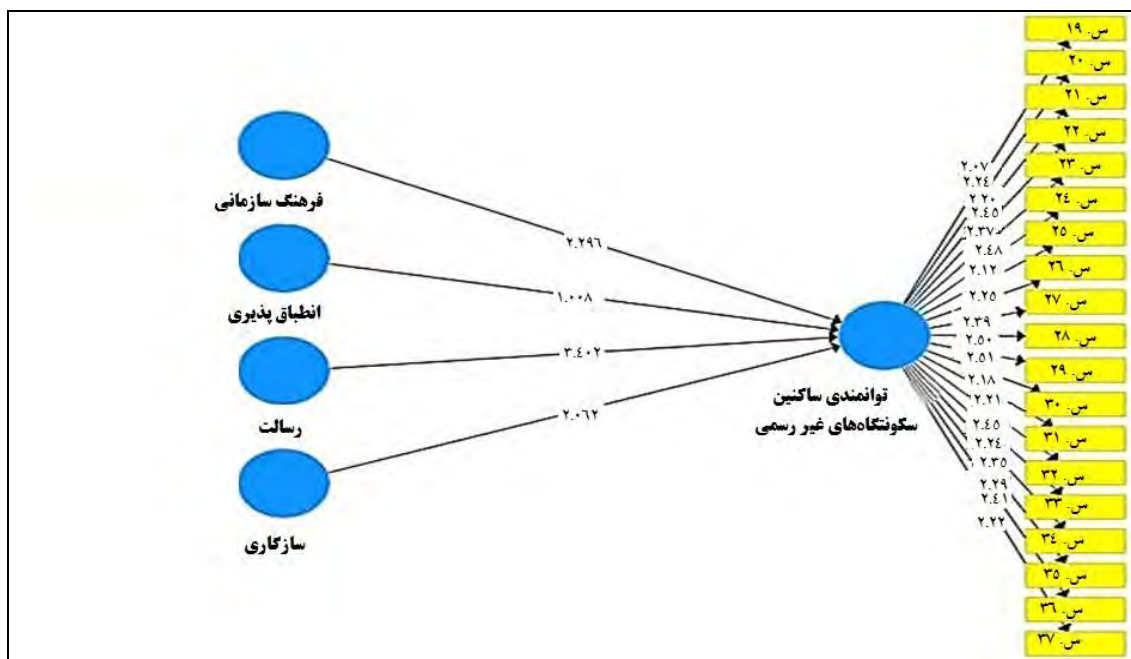
جدول ۷- نتایج حاصل از آزمون اثر جایگاه مولفه رسالت بر توانمندسازی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی

تعداد	درجه آزادی	R	R2	F	T	B	Beta	معنی داری
۱۲۰	۱۱۹	۰/۳۶۱	۰/۱۳۰	۱۱/۳۲	۳/۴۰۲	۰/۳۹۸	۰/۳۶۱	۰/۰۰۰

Source: Research findings, 2019

با وجود آن که مولفه‌های مورد بررسی در این تحقیق هریک بر توانمندی ساکنین اثرگذار می‌باشند، اما میزان تاثیر آنها یکسان نیست. برای این که امکان برنامه‌ریزی مناسب وجود داشته و منابع محدود کنونی به شیوه بهینه اختصاص پیدا نماید، در آخرین مرحله، سعی شد تا چهار مولفه اصلی فرهنگ سازمانی از نظر میزان اثر، اولویت‌بندی شود. مطابق جدول شماره ۸، متغیر انطباق‌پذیری در مکان اول قرار داشته و رسالت با کسب همبستگی ۱۹ درصدی در ردیف آخر قرار دارد. بر اساس اطلاعات این جدول، مولفه‌های درگیر شدن در کار و سازگاری به ترتیب با ۲۳ و ۲۲ درصد همبستگی در ردیف‌های دوم و سوم قرار داشته‌اند.





شکل ۴- اثر مولفه‌های مختلف فرهنگ سازمانی بر توانمندی ساکنین سکونتگاه‌های غیر رسمی (Source: Research findings, 2019)

### نتیجه گیری:

مؤلفه‌های توسعه سازمانی، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و افزایش مهارت، سه اصل کلیدی توانمندسازی است. دستیابی به این مولفه‌های اساسی، اولین رکن وارد نمودن ساکنین محلات فقیر و فرودست به درون یک مجموعه سازماندهی شده می‌باشد که این روند از طریق یک فرهنگ سازمانی مترقی امکان‌پذیر است. به این منظور، در این بررسی با استفاده از شاخص‌های متعدد توانمندسازی، ابتدا سطح توانمندسازی سکونتگاه‌های غیر رسمی شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که این میزان از حد متوسط پایین‌تر بوده و در شرایط مطلوبی قرار ندارد.

### جدول ۸- اولویت‌بندی میزان تاثیر هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی

ردیف	متغیر	شدت همبستگی
۱	انطباق پذیری	۳۶٪
۲	درگیر شدن در کار	۲۳٪
۳	سازگاری	۲۲٪
۴	رسالت	۱۹٪

Source: Research findings, 2019

بررسی‌های صورت‌گرفته در حوزه‌های دیگر به خصوص مدیریت و نهادهای اداری نشان می‌دهد که سطح توانمندسازی در بین برخی از گروه‌ها به خصوص زنان، همانند سکونتگاه‌های غیر رسمی، چندان بالا نیست. به طوری که رهنورد و حسینی (۲۰۰۸) این میزان را برای زنان شاغل در شرکت مخابرات ایران در حدود ۲/۴۳ به دست آوردند که بسیار نزدیک به میزان به دست آمده در این مطالعه می‌باشد. به هر حال از آنجا که تفاوت زیادی بین مناطق مختلف وجود دارد، ضروری است تا مشخص گردد که چرا شرایط برخی مناطق بهتر از سایرین بوده‌است. به این منظور، ابتدا اثر درگیر شدن در کار بر میزان توانمندسازی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری بین درگیر شدن در کار، با توانمندسازی وجود دارد و در نتیجه، میزان مشارکت و درگیر نمودن افراد در فرایند انجام امور، می‌تواند بر توانمندسازی آنان تاثیر مستقیم داشته‌باشد. به عبارت دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین درگیر شدن در کار و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. اما تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه‌ها، به خصوص بررسی حسن‌زاده (۲۰۰۴) در ارتباط با شرکت‌های خودروسازی نشان داد که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی اثرگذار است. اگرچه قلمروهای این دو بررسی اندکی با یکدیگر متفاوت می‌باشد، اما با کمی اغماض می‌توان عنوان نمود که نتایج تحقیق حسن‌زاده، با نتایج تحقیق حاضر تا حدودی هماهنگ می‌باشد.

در مرحله دوم، رابطه بین سازگاری با توانمندسازی ساکنین مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص گردید که رابطه مستقیم و معناداری در این زمینه نیز مطرح می‌باشد. در واقع، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین سازگاری و توانمندسازی ساکنین رابطه معناداری وجود دارد، یعنی با افزایش سازگاری و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی، توانمندی ساکنین نیز افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقی تحت عنوان انعطاف‌پذیری جامعه و شیوه‌های توانمندسازی که توسط رول و دینی (۲۰۱۸) به انجام رسیده‌است، سازگار می‌باشد. در مرحله سوم، اثر انطباق‌پذیری بر توانمندسازی ساکنین مورد ارزیابی قرار گرفت، یافته‌ها نشان داد که همانند تحقیقات مشابه، رابطه مستقیمی بین انطباق‌پذیری و توانمندسازی ساکنین وجود دارد. به بیان دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین انطباق‌پذیری و توانمندسازی ساکنین رابطه معناداری وجود دارد و با افزایش انطباق‌پذیری بیرونی و یکپارچگی درونی، توانمندی ساکنین نیز افزایش می‌یابد. قربانی (۲۰۰۸)، در ارتباط با مشارکت و انطباق‌پذیری نیز ثابت کرد که انطباق‌پذیری میزان مشارکت را افزایش می‌دهد. بنابراین، نتایج تحقیق حاضر با مطالعه وی هماهنگ و همراستا می‌باشد.

در مرحله چهارم، جایگاه رسالت شهرداری بر توانمندسازی ساکنین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه مستقیمی بین رسالت با توانمندسازی وجود دارد. به عبارت دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین تدوین رسالت و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج کار مکوندی (۲۰۱۵) که نشان داد توانمندسازی ارتباط مستقیمی با رسالت در فرهنگ سازمانی دارد، هماهنگ می‌باشد. بنابراین، در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان داشت که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی ساکنین موثر بوده‌است. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فریدمن برای هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی حاکی از آن است که بعد انطباق‌پذیری، بیشترین تاثیر و بعد رسالت، کمترین تاثیر را بر توانمندسازی ساکنان داشته‌است. این نتیجه با یافته‌های حسینیان و همکاران (۲۰۱۰) که نشان داد رسالت در جایگاه اول قرار دارد و انطباق‌پذیری در آخرین ردیف قرار می‌گیرد، هماهنگی ندارد. شاید یکی از دلایل این امر آن باشد که تحقیق حسینیان و همکاران در یک سازمان انتظامی به انجام رسیده و در چنین سازمان‌هایی به دلایل امنیتی، مقوله رسالت جایگاه و اهمیت بالاتری از انطباق‌پذیری دارد. این در حالی است که بررسی کنونی در شهرداری به عنوان یک نهاد مدنی صورت گرفته است. در سازمان‌هایی چون شهرداری، تلاش اصلی آن است تا مشخص گردد مردم چه خواسته‌هایی دارند و چگونه می‌توان از مشارکت حداکثری مردم در اداره و مدیریت شهر بهره‌برداری نمود. در واقع، اولویت بالاتر انطباق‌پذیری در شهرداری به نوعی توجه به ارتقای رضایتمندی را مورد تاکید قرار می‌دهد. این در حالی است که در سازمان‌های نظامی و انتظامی، برقراری تعادل بین حاکمیت و مردم مد نظر بوده و در مواقعی که تضادی بین این دو حادث شود، به دلیل نقش دولت در چنین سازمان‌هایی، اعمال نفوذ این بخش نسبت به مردم، بیشتر بوده و اغلب حق به حاکمیت داده می‌شود. وجود نهادهای انتخابی چون شورای شهر و خودگردانی شهرداری‌ها از سال ۱۳۶۲ به بعد نیز در این امر بی‌تاثیر نخواهد بود. همان‌طور که در بخش یافته‌ها اعلام شد، دلایل این امر می‌تواند تاکید سازمان‌های مردم نهاد به خواست و رضایتمندی مشتریان و وابستگی شهرداری از نظر درآمد به ساکنین و همچنین اثر نهادهای انتخابی در سازمان مورد اشاره باشد. به هر حال، واقعیت آن است که حضور و مشارکت واقعی و گسترده مردم در اداره و مدیریت شهر، می‌تواند بسیاری از نواقص موجود را مرتفع نموده و میزان رضایتمندی را به سطح قابل قبولی ارتقا بخشد. چرا که در فرایند مشارکت، برنامه‌ها با نظرات و پیشنهادها ساکنان انطباق یافته و برنامه‌ها واقع‌بینانه‌تر تدوین می‌شوند (Zanganeh et al., 2014). با توجه به نتایج این بررسی، پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه کرد:

- ۱- از آنجا که نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات به خصوص در بخش اولویت‌بندی مولفه‌های سازمانی هماهنگی نداشت، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی روی دلایل و عوامل این عدم هماهنگی صورت پذیرد.
- ۲- همان‌طور که در بخش روش تحقیق بیان شد، یکی از محدودیت‌های تحقیق کنونی، بهره‌مندی از نمونه‌گیری در دسترس بود، برای رفع این نقیصه، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، از تعداد بیشتری از مدیران و ماموران اجرایی شهرداری به عنوان نمونه انتخابی بهره‌برداری به عمل آید.
- ۳- نظر به این که در این بررسی مولفه انطباق‌پذیری بالاترین جایگاه را بر توانمندسازی ساکنین مناطق حاشیه به خود اختصاص داده بود، بهتر است بر این عامل بیشتر از سایر عوامل در روند توانمندسازی تاکید گردد.
- ۴- با توجه به کم و کاستی‌های این تحقیق در ارتباط با تعداد نمونه، در تحقیقات بعدی نمونه‌های بیشتری مورد استفاده قرار گیرد.
- ۵- به‌منظور تعیین اثر دقیق‌تر فرهنگ سازمانی، ضروری است که برای هر یک از خرده سازمان‌های این نهاد خدمت‌رسان، تحقیقات مستقلی به انجام برسد.

## سپاس‌گزاری

نویسنده از دانشگاه پیام نور مرکز مشهد که تسهیلات اداری لازم را برای اجرای این تحقیق فراهم آورد، قدرانی می‌نماید.

**References:**

1. Abdollahi, B. (2005): *Personnel Psychological Empowerment, Dimensions, and Validation Based on Structural Equation Modeling*, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 11, pp. 22-11.
2. Abtahi, S. H. & Abbasi, S. (2007): *Empowering Personnel*, Ministry of Energy, First Edition, Tehran.
3. Ali Abadi, V., Tailoring, M. & Movahedi, R. (2016): *The Impact of Psychological Empowerment Components on the Employment of Agricultural Students Abo Ali Sina*, *Agricultural Education Management Research*, No. 37, pp. 31-21.
4. Barbee, C. & Bott, V. (1991): *Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment*. *Advanced Management Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 27.-39.
5. Bowen, D.E & Lawler, E.E. (1995): *Empowering Service Employees*. *Sloan management review*, *California Management Review*, No. 33, pp. 83-100.
6. Chang, L.C. & C.H. Liu, (2008): *Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey*. *Int. J. Nurs. Stud.*, No. 45, pp: 1442-1448.
7. Cinderby, S., Haq, G. & Cambridge, H. (2016): *Building community resilience: can everyone enjoy a good life? Local Environment*, No. 21, pp. 1252-1000.
8. Cosla, C. (2009): *Scottish Community Empowerment Action Plan*, Scottish Government. Edinburgh, No. 11, pp. 1-69.
9. Cretney, R. & Bond, S. (2014): *Bouncing back' to capitalism? Grass-roots autonomous activism in shaping discourses of resilience and transformation following disaster*, *Resilience*, No. 2, pp: 18-31.
10. Denison, Daniel (2000): *Organizational culture: can it be a Key lever for Driving Organizational chang? International Institute for Management Development*, No. 11, pp. 11-99.
11. Fisher, K. (1993): *Leading Self-directed Work Teams: A Guide to Developing New Leadership Skills*, McGraw Hill, New York.
22. Ghorbani, M. H. (2008): *The Relationship between Adaptability and Organizational Participation in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran*, Faculty of Physical Education, University of Tehran, Tehran.
33. S.Gorden, W. I. (1996): *People Should Be as Important as Profits: From Enchantment to Empowerment*, *Vital Speeches of the Day*, No. 15, pp. 285-2nn.
44. Hasanzadeh, M. (2004): *Investigating the Impact of Organizational Culture on Employee Empowerment in one of the Companies*, Tarbiat Modarres University, Tehran.
55. Hosseinian, S., Jafari, M., & Bahrami Nekou, M. (2010): *Investigating the Impact of Organizational Culture on Empowering Police Detective Fateh*, *Law Enforcement and Security Journal*, No. 3, pp. 57-33.
66. Makvandi, A. (2015): *Modeling Empowerment of Chahar Mahal and Bakhtiari Governorate Staff and Subsidiary Governments in Horizon 1404*, Payam Noor University of Delijan, Delijan.
77. Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. (1990): *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, *Psychological Bulletin*, No. 108, pp. 171-194.
88. Melhem, Y. (2004): *The antecedents of customer-contact employee's empowerment*, *Employee Relation, proquest psychology journals*, No. 26, pp. 1-12.
99. Menon, S.T. (2001): *Employee empowerment: an integrative psychological approach*, *Applied Psychology: An International Review*, No. 1, pp.153-144.
00. Mishra, A. K. (1992), *Organizational response of crisis: the role of mutual trust and top management teams*, university of Michigan, Michigan.
11. Piran, P. (2008): *From Informal Settlement to Rare Housing*, *Haft Shar*, No. 23 and 24, pp. 44-99.

22. Rahnavard, F. & Hosseini, N. (2008): *Factors Affecting Women's Empowerment, Research, No. 1, pp. 118-105.*
33. Revell, P. & Dinnies, E. (2018): *Community resilience and narratives of community empowerment in Scotland, Community Development Journal, No. 10, pp. 1-19.*
44. Reza Zadeh, S. M & Fani, Z. (2016): *Spatial Analysis of Religious Institutions' Performance in Empowerment and Poverty Reduction in Urban Neighborhoods, Case Study of District one of Tehran, Geographic Space Statistics, No. 22, pp. 174-155.*
55. Robbins, P., Susan; C., Pranab, D. & Canada, E. (2005): *Contemporary Human Behavior Theory; a Critical Perspective for Social Work, LTY, Lodon.*
66. Roshan, N., Novinpour, H. & Alhani, F. (2014): *The Effect of a Family-Centered Empowerment Model on Quality of Life of Mothers with Cancer Sick Children, Nursing Education, No. 3, pp. 40-27.*
77. Rothstein, L.R. (1995): *The Empowerment Effort that Came Undone, Harvard Business Review, January-February, No. 3, pp: 20-11.*
88. Saberifar, R. & Khazaei, A. (2015): *Satisfaction Assessment of Residential Environment in Sensitive Areas (Case Study of Ferdows in the Desert), Geographical Exploration of Arid Areas, No. 2, pp. 47-72.*
99. Sabrifar, R. (2012): *A Look at Demographic Indicators of Informal Settlements and their Role in Social Instability, Case Study of Birjand Informal Settlements, Military Khorasan University of Medical Sciences, No. 2, pp. 83-64.*
00. Sabrifar, R. (2016): *The Evolution of Urban Management by Strengthening the Relationship between Culture and Organizational Intelligence in Municipality (Case Study of Mashhad Municipality), Geography and Development, No. 49, pp. 128-177.*
11. Sarvar, R. & Rosta, M. (2017): *Principles and Basics of Empowering Neighborhoods for Urban Reconstruction and Rehabilitation Programs (Informal Settlements of Worn-out Tissue), Islamic Azad University, Rey Branch, Tehran.*
22. Sassen, S. (2017): *Sociology of Globalization, translation by Dabir Moghaddam, Farid, Cheshme Publications, Tehran.*
33. Sen, A. C. (2003): *Development as Freedom, Translation by Vahid Mahmoudi, University of Tehran, Tehran.*
44. Shucksmith, Mark (2003): *House building in Britain's Countryside, Rutledge, London and New York.*
55. Spreitzer, G. M. (1996): *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurment and Validation, Academy of Management Journal, No. 5, pp. 22-38.*
66. Thomas, K. (1990): *Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of intrinsic task motiwating Review, Proquest psychology journal, No. 4, pp. 15-28.*
77. Zali, N., Rahmati, Y. & Chareh, N. (2015): *Evaluate and Critiqe of the Reorganization Plan and Empowerment of Informal Settlements Shiraz Case Study Mahdiabad, Research and Urban Planning, No. 23, pp. 115-132.*
88. Zanganeh, Y., Hosseinabadi, S., Roshandel, T. & Nabipour, R. (2014): *The Impact of Spatial Affiliation and Social Capital on Participatory Improvement of Old Neighborhoods: Sardeh Sabzevar Neighborhood, Research and Urban Planning, No. 19, pp. 128-111.*

Research Paper

**The Relationship between Organizational Culture in the Municipality and Empowerment of Residents of Informal Accommodations in Mashhad City**

**Rostam Sabrifar**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Geography and Urban Planning, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 2019/5/16      PP: 49- 52      Accepted: 2019/6/8

**Abstract**

The purpose of this study was to determine the status of residents' empowerment in marginal areas of Mashhad and the effect of organizational culture on this trend. The research method was descriptive-correlational and the population of the study consisted of 240 residents of informal accommodations as well as 000 personnel of the municipality. Data were gathered using Denison's organizational culture questionnaire and psychological empowerment. The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics, especially regression and Friedman test. The results showed that the level of empowerment among residents was about 2.41. Regarding the influencing factors on the level of empowerment, the first test indicated that the level of significance was 0.000 and the calculated  $t$  was 2.296, therefore, the organizational culture has a decisive role in this context. The same tests showed that 55% of the empowerment was due to their engagement in work. The next question was that whether the municipality provides the inhabitants with the possibility of engagement in work or not. The results indicated that at a significant level of 0.011 and the capabilities of the residents would become more and more. Also, Coefficient of Determination was calculated to be 0.047, which indicates that the created empowerment is related to the adaptability. The existing information was analyzed and it was found that at the significance level of 0.039, adaptability was effective on empowerment of residents. According to the findings, the significance level of the test was 0.000 and showed that the mission component in organizational culture and its role on empowerment could be considered. Since the coefficient of determination was also 0.130, it was found that the resulting empowerment was due to the mission component in the organizational culture. According to the findings, the greater the belief of municipal personnel in engagement, adaptability, compliance, and quality of mission, the greater will be their ability and capability to empower residents. As a result, if the authorities accept that residents have the power and willingness to change affairs, one could hope that the residents' empowerment would increase to an acceptable level.

**Keywords:** empowerment, organizational culture, mission and compliance, informal accommodations, Mashhad.

**Extended Abstract**

**Introduction:**

One of the ways to improve citizen participation and satisfaction is to empower citizens, especially in areas (informal accommodations) where economic, social and cultural conditions are not at an acceptable level. Partnership in this sense is a process based on mutual dialogue and citizens identify their residential place by acquiring identity through this dialogue. However, empowerment requires numerous contexts and prerequisites that are often overlooked by the municipality, and that is why empowerment projects have not been well-received. In fact, if citizens

<sup>1</sup>. Corresponding author: [saberifar@yahoo.com](mailto:saberifar@yahoo.com), Tel: +989155280726

are to intervene in city affairs, a process should be in place for them to find the information and facilities needed for this partnership. The basic tools of this process are organizational culture and empowerment. Organizational culture consists of many dimensions and components, which emphasize on four aspects of engagement, adaptability, adaptability, and mission, according to Dennison. Therefore, the general purpose of this study was to determine the status of residents' empowerment in marginal areas of Mashhad and the effect of organizational culture on this trend.

#### **Methodology:**

This research was practical regarding its objectives and descriptive-analytic regarding its methodology, which was performed through correlational procedures. Required data for research in the theoretical background and literature were obtained from the existing documents and library surveys, while filed information was collected using questionnaires completed by municipality staff (to determine the status of organizational culture) and residents of the slums (to determine their level of empowerment). The study population consisted of all residents of Mashhad settlements, which was about 922282 people according to the latest census. Accordingly, with a 5% error, the required sample size was considered to be 384. From the managers and executives, a number of 120 people were interviewed using convenience sampling method. Eight basic dimensions were used to determine empowerment, including goal clarity, morale, fairness, gratitude, teamwork, participation, communication, and a healthy environment. The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics, especially regression and Friedman test.

#### **Results and discussion:**

The results showed that the level of empowerment among residents was about 2.41. Regarding the influencing factors on the level of empowerment, the first test indicated that the level of significance was 0.000 and the calculated  $t$  was 2.296; therefore, the organizational culture had a decisive role in this context. The same tests showed that 55% of the empowerment was due to the engagement in work. The next question was whether the municipality provides the residents with the possibility of engagement in work or not. The results indicated that at a significant level of 0.011 and in the case of access to required conditions, the empowerment of the residents would become more and more. Also, Coefficient of Determination was calculated to be 0.047, which indicates that the created empowerment is related to the adaptability. The existing information was analyzed and it was found that at the significance level of 0.039, adaptability was effective on empowerment of residents. Finally, the component of mission in the organizational culture and its contribution to empowerment were investigated. According to the findings, the significance level of the test was 0.000 and showed that the mission component in organizational culture and its role on empowerment could be considered. Since the coefficient of determination was also 0.130, it was found that the resulting empowerment was due to the mission component in the organizational culture. In general, the greater the belief of municipal personnel in engagement, adaptability, compliance, and quality of mission, the greater will be their ability and capability to empower residents. In this process, adaptability has had the highest and mission has had the lowest contribution. As a result, if the authorities accept that residents have the power and willingness to change affairs, one could hope that the residents' empowerment would increase to an acceptable level.

It can be concluded that organizational culture has been effective on empowering the residents. In addition, the results of Friedman test for each of the components of organizational culture indicate that adaptability dimension had the most impact and mission dimension had the least impact on empowerment of residents. This result is inconsistent with the findings of others showing that mission is at the forefront and adaptability is at the bottom. Perhaps one of the reasons is that previous research has been conducted in a law enforcement agency and in such organizations for security reasons, the mission dimension has a higher status and importance than adaptability.

#### **Conclusion:**

However, the current study is conducted considering the municipality as a civic body. In organizations such as the municipality, the main effort is to determine what the people want and how

to maximize public participation in city administration. In fact, the higher priority of adaptability in the municipality somehow emphasizes the attention to and emphasis on promoting satisfaction. However, in the military and law enforcement agencies, the balance between sovereignty and the people is considered as an important factor and when there is a conflict between the two, the influence of this sector on the people is exerted due to the role of the government in such organizations. The existence of elected bodies such as the City Council and the municipal authorities from 1983 onwards has had its own effects which cannot be denied. As stated in the Findings section, the reasons for this could be the emphasis of NGOs on the demands and satisfaction of customers and the dependence of the municipality on the residents in terms of its income and also the impact of the selected institutions in the desired organization. However, the reality is that actual and widespread public participation in city administration can address many of the shortcomings and increase the level of satisfaction to an acceptable level, because in the participation process, programs are adapted to the opinions and suggestions of residents and are therefore, developed in a more realistic way.



