

## تبیین رویکردهای توانمندسازی مبتنی بر فرهنگ سازمان: مورد مطالعه شهرداری منطقه ۱۸

طیبه عباسی<sup>۱</sup>

رحمت الله قلی پور<sup>۲</sup>

شیرین داسگینی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۹)

### چکیده

فرهنگ سازمان از ارکان مهم و تعیین کننده رویکرد سازمان در مدیریت فعالیت‌هایش است و نقش موثری در رویکرد توانمندسازی کارکنان دارد و به نوعی می‌تواند عامل موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمان در توانمندسازی کارکنانش تلقی شود. چنین نگاهی، در پژوهش‌های مختلف مورد توجه بوده است. پژوهش حاضر به منظور تدوین و تبیین رویکرد توانمندسازی مبتنی بر فرهنگ سازمان در شهرداری منطقه ۱۸، صورت گرفته است. رویکرد پژوهش کمی است و در آن از استراتژی پیمایش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان و مدیران هستند و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و برای تحلیل داده‌ها از آزمون تی، استفاده شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل هافستد دارای فرهنگ غیرمنعطف و بر اساس مدل اشنايدر و بارسو (۱۹۹۷)، نگرش مدیرانش به استراتژی کاملاً عقلایی و کنترلی است. بر این مبنای، الگوی فرهنگی غالب، موقعیت‌گرایی است و رویکرد مناسب برای توانمندسازی، کارکردگرا است.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی، استراتژی، فرهنگ

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. t.abbasi@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

### مقدمه

توانمندسازی، به معنای نهادینه شدن نوعی فرهنگ سازمانی است که انگیزه ذاتی فعالیت در سازمان و خودکارآمدی را در کارکنان پرورش داده و در چارچوب اختیار تفویض شده برای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌واگذار شده به آن‌ها قدرت می‌بخشد. از دیدگاه صاحب‌نظران، توانمندسازی به‌شدت، با بهبود عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی در ارتباط است (سینگ و ویمار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) و باعث بهبود در کیفیت فعالیت‌های سازمان می‌شود (گیل<sup>۲</sup>، فلاچنر، شاه و بوتانی، ۲۰۱۰؛ پینگ<sup>۳</sup>، مورمان و پردو، ۲۰۱۰). فرایند توانمندسازی به تعامل شخص و محیط کار اشاره دارد - تعامل پویایی بین خواسته‌ها و ظرفیت‌های فرد و فرصت‌های محیطی. زمانی که ظرفیت‌های فردی تقاضاها و الزامات محیطی را برآورده می‌کنند و زمانی که حمایت‌ها و فرصت‌های کنترل با خواسته‌های فردی هم‌راستا است، احتمالاً فرایند توانمندسازی در عمل موفقیت‌آمیز باشد (فoster - فیشمن و کیز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). در نتیجه سازمان‌هایی که در برنامه‌های توانمندسازی، این تعامل فرد و بستر محیطی و متغیرهای سازمانی را نادیده می‌گیرند، با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند. از این منظر، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند نقش مؤثری در بسترسازی برای توانمندسازی کارکنان ایفا کند. به عبارتی فرهنگ سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که چارچوبی برای افراد فراهم آورد تا از طریق آن بتوانند احساس خود را نسبت به زندگی سازمانی شکل دهند (شائمی‌برزکی، حاتم پور و رادمهر، ۱۳۹۲:۶۳۱). با توجه به تأثیری که فرهنگ سازمانی بر جهت‌دهی به مدیریت عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارد، شناسایی ویژگی‌های فرهنگ‌های سازمانی مختلف می‌تواند مدیران را در جهت اتخاذ راهبردهای مطلوب یاری کند. بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، تحقق اهداف سازمان، بویژه در حیطه مدیریت منابع انسانی و حوزه‌هایی نظیر توانمندسازی، دور از انتظار است.

از سوی دیگر، شهرداری مهم‌ترین نهاد در مدیریت شهری است و حوزه و گستره فعالیت‌هایش بسیار وسیع است. قاعدتاً اثربخشی همه این حوزه‌ها و فعالیت‌ها و خدمات درگرو داشتن کارکنانی توانمند است؛ ولی باین‌وجود در سند چشم‌انداز پنج‌ساله شهرداری تهران به این امر مهم توجهی مبذول نشده است. تاکید استراتژی توانمندسازی سازمان بر اقداماتی نظیر آموزش ضمن خدمت و بدو ورود به خدمت است که بنا به اظهارنظر مدیران و کارکنان در مصاحبه مقدماتی، ماهیت و رویکرد این شیوه عمل، مورد پذیرش و رضایت کارکنان نیست. در نتیجه سازمان تلاش می‌کند با آمیخته کردن آموزش‌ها با طرح‌های تشویقی، ارائه گواهینامه و پاداش‌های پس از اتمام دوره، کارکنان را مجاب به شرکت در دوره‌های آموزشی می‌کنند و در نبود چنین مشوق‌هایی کارکنان حداقل تمایل را به مشارکت دارند. یکی از دلایل مهم این مقاومت و عدم مشارکت، فقدان رویکرد مثبت نسبت به استراتژی‌های توانمندسازی سازمان و متناسب تلقی نشدن اقدامات سازمان در همین راستاست؛ همان‌گونه که در ادبیات مدیریت نیز تاکید شده است، از جمله الزامات مهم

1 Singh and Weimar

2 . Gill

3 .Ping

4 . Foster-Fishman and Keys

برای مطلوب و متناسب تدوین شدن استراتژیهای توانمندسازی در سازمان توجه به ویژگی های فرهنگ سازمانی و متناسب سازی استراتژی ها با این مشخصه هاست.

براین مبنا، سؤال اصلی این پژوهش رویکرد مناسب برای توانمندسازی مبتنی بر ویژگی های فرهنگی در شهرداری منطقه ۱۸ کدام است؟

چارچوب مقاله بدین شکل است که نخست راجع به فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان به عنوان دو متغیر اصلی در این پژوهش بحث می شود، سپس چارچوب مفهومی که از مبنای نظری استخراج شده ارائه می گردد و نهایتاً یافته های پژوهش که با بهره گیری از پرسشنامه به دست آمده، تبیین می شود.

## ادبیات نظری

### فرهنگ سازمانی

سازمان ها مثل افراد دارای شخصیت می باشند و قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ سازمان گویند. فرهنگ سازمانی به ادراکی اطلاق می شود که افراد از سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان معنا پیدا می کند و نه در تک تک افراد؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود (شهرانی، ۱۳۸۳: ۲۲). بیانگر مجموعه ای از ارزش ها، باورها، مفروضات اساسی و هنجارهایی است که نحوه فکر، تصمیم و رفتارهای کارکنان (آدروس و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۹۸) و تعاملات اعضای سازمان را با یکدیگر و کاربران بیرون از سازمان کنترل می کند (رتناساری، استجاجو و آدام ۲، ۲۰۲۴، فجرین، سارگیا و اندراجاجو، ۲۰۱۸، ۳).

در ارتباط با فرهنگ سازمانی، مدل های متعددی ارائه شده است که مدل شاین و دنیسون از جمله رایج ترین این مدل هاست.

در مدل شاین، فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی و بنیادی تلقی می شود که گروهی از افراد آن را برای مواجهه با محیط خارجی و انسجام در محیط داخلی، ابداع و ایجاد کرده اند. این مفروضات به سطح ارزش ها رسیده و در نهایت به افراد تازه وارد تعلیم داده می شوند تا در صورت مواجهه با مسائل و مشکلات، طبق آن ارزش ها، ادراک و تفکر کنند. شاین فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه بندی کرده است که از مفاهیم و اشیای خیلی مشهود و قابل رویت به سمت مفاهیم و مفروضات اساسی و غیرقابل رویت سوق داده می شود (شاین ۲۰۰۴).

سطح اول - مصنوعات و چیزهای قابل رویت: آشکارترین سطح فرهنگ در مدل شاین محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان آن را ایجاد کرده اند. این سطح شامل تمام پدیده هایی است که احساس و ادراک می شوند. در این سطح می توان نشانه های مختلف فرهنگی را قرار داد؛ مثل معماری ساختمان، جلوه های فناوری، هنر، شیوه ها، برونداد افراد، سبک تصمیم گیری، ارتباطات سازمانی، اسناد، زبان، طرز لباس پوشیدن، افسانه ها و داستان ها و غیره.

<sup>1</sup> Adruce,

<sup>2</sup> Ratnasari

<sup>3</sup> Fajrin, Saragih, and Indratjahjo

سطح دوم- ارزش‌های حمایتی: در این سطح اعمال و رفتارهایی که موفقیت‌آمیز بوده‌اند به‌عنوان الگویی برای دیگر اعضای سازمان می‌شوند. این اعمال و رفتارها به ارزش‌های مشترک سازمان تبدیل می‌شوند و تغییر آن‌ها عموماً دشوار است.

سطح سوم- مفروضات اساسی: مفروضات اساسی و بنیادی در سازمان‌ها برای اعضای سازمان بدیهی و روشن و پذیرفتنی است. به‌طوری‌که در درون سازمان اختلاف بسیار کمی در خصوص این مفروضات وجود دارد. مفروضات اساسی و بنیادی ضمنی هستند؛ با این حال، رفتار شخص را هدایت کرده و اعضای گروه می‌توانند در رابطه با چگونگی درک کردن، فکر کردن و احساس کردن امور مختلف آگاه و هدایت شوند. تغییر این سطح در مقایسه با سطوح دیگر دشوار است (شاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۵).

دنيسون نیز فرهنگ سازمانی را با دو بعد محیط (متغیر و ثابت) و استراتژی تمرکز (درونی و بیرونی) تبیین و در قالب چهار الگوی فرهنگ سازمانی تبیین می‌کند:

- فرهنگ مشارکتی: در این نوع فرهنگ مشارکت کارکنان در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و حس مالکیت و مسئولیت، در آن‌ها به وجود می‌آید. حس مالکیت موجب تعهد بیشتری به سازمان می‌شود و قابلیت استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در فرهنگ مشارکتی، سازمان حول محور تیمی، ارتقا و قابلیت‌های افراد و تعهد به کار در هر سطح بنا نهاده شده است.

- فرهنگ ثبات و یکپارچگی: سازمان با فرهنگ ثبات و یکپارچگی، از فرهنگ قوی و پایدار، هماهنگی و یکپارچگی زیادی برخوردار است. درست است که رفتار افراد ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و دیدگاه رهبران و پیروان متفاوت است ولی در دستیابی به اجماع و توافق مهارت دارند.

- فرهنگ انعطاف‌پذیری: سازمان با فرهنگ انعطاف‌پذیر ایجادکننده شرایط ریسک‌پذیری است و کارکنان از اشتباهات و خطای خود یاد می‌گیرند و از تجربه و قابلیت برخوردارند. سازمان‌هایی که این نوع فرهنگ را دارند دائماً خود را به‌روز می‌کنند تا سازمان ارتقا یابد و از قابلیت لازم جهت خلق ارزش برای مشتریان برخوردار باشند.

- فرهنگ مأموریتی: فرهنگ مأموریتی تصویری از غایات تعریف‌کننده، اهداف و استراتژی‌های سازمان و چشم‌انداز آتی سازمان ارائه می‌کند. هنگامی که رسالت سازمان تغییر می‌یابد جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی نیز تغییر می‌یابند (دنيسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۳۵۴).

### توانمندسازی

توانمندی، باور فردی هست که به‌وسیله آن مهارت و دانش فرد بهبود می‌یابد و توانمندسازی کارکنان، به توسعه دانش و مهارت افراد برای تحقق اهداف فردی و سازمانی اشاره دارد (طباخی؛ هرمزی زاده و کریمی، ۱۳۹۷). از نظر هیو، توانمندسازی، استراتژی انگیزشی است که احساس رضایت کارکنان از شغل و سازمانشان را ارتقا می‌دهد (هیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). پژوهش‌گران، تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند؛ برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می‌دانند و برخی آن را متمایز از آن‌ها ارزیابی

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Denison

<sup>3</sup> Hieu

می‌کنند (حریری زاده، سیداحمدی زاویه و گودرزی، ۱۳۹۶؛ عبودی، لطفی زنگنه و کاظمیان، ۱۳۹۳). و اغلب نویسندگان در ارتباط با این موضوع که توانمندسازی، اعطای آزادی عمل به کارکنان در فعالیت‌هایی که مرتبط با شغل آن‌ها است، توافق دارند. راپاپورت<sup>۱</sup>، توانمندسازی را به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که افراد، سازمان‌ها و یا جوامع، مهارتی را در طول زندگی‌شان کسب می‌کنند (بکر، کارولاین و آنیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۸۳۲). باید توجه داشت که توانمندسازی فرآیندی مستمر و دائمی است و در محیطی پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

بر اساس یافته‌های کوبین و اسپریتزر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، دو رویکرد مکانیکی<sup>۴</sup> و ارگانیکی<sup>۵</sup> در تعریف و مفهوم توانمندسازی وجود دارد.

الف. رویکرد مکانیکی: اغلب اوقات دیدگاه مدیریت نسبت به توانمندسازی دیدگاه مکانیکی است که بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به زیردستان است. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن ترسیم می‌نماید (بیگی‌نیا، سرداری و نجاری نژاد، ۱۳۹۸). در این رویکرد توانمندسازی به‌عنوان یک سازه رابطه‌ای<sup>۶</sup> است: از این دیدگاه توانمندسازی، فرآیندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت در بین زیردستان دارد. بسیاری از نظریه‌پردازان مفهوم توانمندسازی را هم‌معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند. بر اساس این تعریف توانمندسازی مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری را شامل می‌شود. ب. رویکرد ارگانیکی: از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی مطرح کردند و بین ویژگی‌های مدیریتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند. کانگر و کاننگو<sup>۷</sup> (۱۹۹۸)، مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند سازند و تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین به معنی توانمندسازی نیست. توماس و ولتهوس<sup>۸</sup> (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) و وتن و کمرون<sup>۱۰</sup> این نوع دیدگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی نامیده‌اند. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی سازه‌ای انگیزشی است؛ طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است (کانگر و کاننگو، ۱۹۸۸). از این منظر توانمندسازی، فرآیند افزایش خودکارآمدی<sup>۱۱</sup> در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی است که موجب ناتوانی کارکنان شده است.

<sup>1</sup> . Rappaport

<sup>2</sup> . Becher et al

<sup>3</sup> . Quinn and Spreitzer

<sup>4</sup> . Mechanistic Approach

<sup>5</sup> . Organic Approach

<sup>6</sup> . Relational Construct

<sup>7</sup> . Conger and Kanungo

<sup>8</sup> . Thomas and Velthouse

<sup>9</sup> . Ford and Fottler

<sup>10</sup> . Whetten and Cameron

<sup>11</sup> . Self-efficacy

۱: از سوی دیگر، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، رویکردی دیگری در توانمندسازی مطرح می‌کنند؛ توانمندسازی به‌عنوان سازه شناختی. این دو نویسنده، توانمندسازی روان‌شناختی را مفهومی چندبعدی می‌دانند و آن را به‌عنوان فرآیند انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کرده‌اند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزه نمی‌دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند و تعریف کامل‌تری از توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی یعنی حق انتخاب (خودمختاری)<sup>۲</sup>، معنی‌دار بودن<sup>۳</sup> و مؤثر بودن<sup>۴</sup> را نیز شامل می‌شود و در نهایت آنان در الگوی خود به فرآیندهای شناختی توجه می‌کنند (جدول ۱).

جدول ۱) دسته‌بندی نگرشی تئوری‌های توانمندسازی (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸)		
رویکرد	هدف	راهبرد
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان
ارگانیکی	افزایش انگیزه کارکنان	احساس خودکارآمدی
	افزایش انگیزش درونی کارکنان	احساس شایستگی، معنی‌داری، مؤثر بودن و خودمختاری

### پیشینه پژوهش

ارتباط فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان و تفاوت در استراتژی‌های توانمندسازی سازمان‌ها مبتنی بر ویژگی‌های فرهنگی، در پژوهش‌های متعددی مورد تأکید بوده است (رتنساری و همکاران، ۲۰۲۰؛ فاستر-فیلمن و کیز، ۱۹۹۱). به باور واهلین - جکوبسن (۲۰۱۹)، توانمندسازی نوعاً تأثیر برخی متغیرهای سازمانی از جمله ارزش‌ها اتفاق می‌افتد. حریری زاده و همکاران (۱۳۹۶)، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی بررسی کرده‌اند. ابعاد توانمندسازی در این پژوهش بر مبنای مدل توماس و ولتهوس تدوین شده است. محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۶)، نیز نقش فرهنگ سازمانی را در ارتقای توانمندسازی نیروی انسانی در بانک شهر انجام داده‌اند و یافته‌های پژوهش ارتباط معناداری بین این دو متغیر را تأیید می‌کند. همچنین کاوه و همکاران (۱۳۹۸)، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی انجام داده‌اند و یافته‌های پژوهش ارتباط ابعاد این دو مدل را تأیید می‌کنند.

پژوهش‌های مذکور بیشتر تلاش کرده‌اند ارتباط بین فرهنگ و توانمندسازی را در قالب ارتباط علت و معلولی و یا همبستگی بررسی کنند. هدف پژوهش حاضر بررسی استراتژی‌های توانمندسازی مبتنی بر فرهنگ سازمان مورد مطالعه است. چنین رویکردی در برخی پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷،

1 . Psychological Construct

2 . Self-determining

3 . Meaningfulness

4 . Impact

5 . Wahlin-Jacobsen

۱۳۸۸؛ اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۸). پژوهش اعرابی و فیاضی (۱۳۸۷)، تلاش کرده چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های توانمندسازی متناسب با فرهنگ ایرانی ارائه کند. در این پژوهش، واحد تحلیل فرهنگ مناطق مختلف (فارس، آذری، کرد، لر، بلوچ، ترکمن و عرب) بوده است. هدف پژوهش اعرابی و هدایتی (۱۳۸۸)، نیز ارائه الگویی برای تدوین استراتژی سازمان بوده است؛ در هر دو پژوهش برای بررسی فرهنگ سازمانی از الگوی هافستد و اشنایدر و بارسو استفاده شده است.

### چارچوب نظری

هدف پژوهش حاضر، تدوین رویکرد توانمندسازی متناسب با فرهنگ شهرداری منطقه ۱۸ است. برای این منظور از تلفیق مدل هافستد<sup>۱</sup> و اشنایدر و بارسو<sup>۲</sup> برای شناخت الگوی فرهنگی استفاده شده و با تطبیق آن با پارادایم های بوریل و مورگان، رویکرد مناسب توانمندسازی ارائه شده است.

**مدل اشنایدر و بارسو (۱۳۸۲):** این دو نویسنده در اثر خود با عنوان "مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها"<sup>۳</sup>، دو مدل را به‌عنوان مدل‌های فرهنگی استراتژی معرفی کرده‌اند: مدل کنترلی و مدل سازگاری.

• مدل کنترلی (عقلایی): مدل کنترلی با مشخصه‌هایی چون متمرکز و رسمی بودن شناخته می‌شود. مدیران عالی از مشاوران خبره می‌خواهند که به آن‌ها در طراحی استراتژی‌ها کمک کنند. ممکن است برای طراحی برنامه‌های مورد نیاز مدیریت عالی، واحدهای رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد شود. همچنین ممکن است برای پیگیری رویدادهای محیطی، واحدهای نظارت و بازرسی رسمی وجود داشته باشند. برای به‌دست آوردن اطلاعات لازم، عملیات نظارت و بازرسی به شکل متمرکز و عمیق انجام می‌شود. اطلاعات، غالباً از گزارش‌های مشاوران به‌دست می‌آیند و عموماً کمی و عینی هستند. برای تجزیه و تحلیل این اطلاعات، از عملیات پیش‌بینی، مدل‌های اقتصادسنجی و سناریوهای ساختاریافته استفاده می‌شود. مدیران عالی به اتکای این اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها، تصمیم می‌گیرند و سپس دستور می‌دهند که آن تصمیم‌ها اجرا شوند. عواملی مانند برنامه‌ریزی، تعیین اهداف مشخص و روشن، تشریح دقیق آنچه باید انجام شود و روش انجام، ارتباط مستمر و همچنین، تعیین پاداش برای نحوه عملکرد، دامنه عملیات اجرایی را محدود می‌کنند.

• مدل سازگاری: برخلاف مدل کنترلی، مدل "سازگاری"، غیرمتمرکز و غیررسمی است و همه کارکنان سازمان مسئول طراحی و اجرای استراتژی هستند و عملیات پیگیری در طیف وسیع‌تری انجام می‌شوند. اطلاعات از منابع شخصی، دوستان و همکاران و از طریق مشاهده (بازدیدهای میدانی) به دست می‌آیند و بنابراین کیفی‌تر و ذهنی‌تر هستند و با مدل‌های ابتکاری تفسیر می‌شوند. تصمیم‌های استراتژیک معمولاً بر اساس رأی اکثریت یا توافق نظر همه اتخاذ می‌شوند (تصمیم‌گیری گروهی). به‌جای اتخاذ یک تصمیم استراتژیک واحد و منفک، از یک دستورالعمل استراتژیک استفاده می‌شود. بنابراین، نحوه اجرای تصمیم‌ها توسط کارکنان سازمان، هماهنگ با این چارچوب کلی استراتژیک تعیین می‌شود. پس هنگام مواجهه با رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، می‌توان

1. Hofstede

2. Schneider and Barsoux

3. Managing Across cultures

تعدیلات لازم را انجام و استراتژی را به شکل مستمر تغییر داد. ضمن آنکه تمام اعضای سازمان مسئول و متعهد در قبال اعمال و رفتار خود نسبت به سازمان هستند (اشنایدر و بارسو، ۱۳۸۲: ۱۸۶).

**مدل هافستد:** گیرت هافستد، به همراه جمعی از پژوهشگران مدیریت، برای شناسایی تفاوت‌های فرهنگی در میان ملل مختلف طرحی را به اجرا درآورد که توانست با مطالعه ویژگی‌های فرهنگی کارکنان شاغل در شرکت آی بی ام، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها را بر مدیریت بررسی کند. در این مطالعه چهار بعد فرهنگی فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و مردگرایی در مقابل زن‌گرایی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این مدل، فرهنگ به دو گونه کلی منعطف و غیرمنعطف تقسیم می‌شود که در جدول زیر ارائه شده است (جدول ۲):

جدول ۲) ابعاد نگرش به فرهنگ از نظر میزان انعطاف‌پذیری (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷)

منعطف	نگرش به فرهنگ	غیرمنعطف
جمع‌گرایی	فردگرایی	فردگرایی
زن‌سالاری	مردمنشی	مردسالاری
کم	تردیدگریزی	زیاد
کم	فاصله قدرت	زیاد

### مدل تلفیقی هافستد و اشنایدر و بارسو

این مدل براساس ابعاد دو مدل شکل یافته است. در یک بعد ماتریس، رویکردهای اجتماعی شامل رویکردهای کنترلی و سازگاری (منطبق بر مدل بارسو و اشنایدر) و در بعد دیگر آن فرهنگ سازمانی مشتمل بر فرهنگ منعطف و غیرمنعطف (منطبق بر نظریه‌ی هافستد)، قرار دارند. براساس این ماتریس، از تلفیق رویکردهای اجتماعی و فرهنگ سازمانی چهارگونه الگوی تدوین استراتژی به دست می‌آید (اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۸: ۱۳۴).

• الگوی تدوین استراتژی سازگاری یا انطباقی<sup>۱</sup> این الگو برای جوامع و سازمان‌هایی پیشنهاد می‌شود که به لحاظ فرهنگی، منعطف (یعنی فردگرا، زن‌گرا، و دارای ابهام‌گریزی و فاصله قدرت کم) و از لحاظ رویکرد اجتماعی نیز شهودی و متمایل به کلی‌گرایی، کیفی، ذهنی، روش‌های اجتماعی و بلندمدت نگر می‌باشند. ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و غیررسمی؛ نظارت کلی، نتیجه‌گرایی و پرهیز از جزئی‌نگری؛ تأکید بر منابع اطلاعاتی کیفی و ذهنی؛ اتخاذ روش تجزیه و تحلیل غیررسمی و مباحثه‌ای در زمینه تفسیر داده‌ها و اطلاعات؛ به‌کارگیری کلیه کارکنان و افراد مرتبط در مراحل طراحی و اجرا؛ تأکید بر اجماع و اتفاق نظر نیروهای صفی در تصمیم‌گیری‌ها؛ تأکید بر هدف‌گذاری گسترده و ضمنی در افق زمانی بلندمدت.

<sup>1</sup> . Compatible Strategy Formulation Model



● الگوی تدوین استراتژی فرصت‌گرا (بیرونی)<sup>۱</sup>: این الگو برای جوامع و سازمان‌هایی با فرهنگ منعطف فردگرا، زن‌گرا و دارای ابهام‌گریزی و فاصله قدرت کم و دارای رویکرد اجتماعی عقلایی و متمایل به جزئی‌نگری، کمی و عینی‌گرایی و رسمی و سیاسی مناسب است. ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی نسبتاً متمرکز و رسمی مبتنی بر منابع خارجی؛ نظارت رسمی و متمرکز در دوره‌های طولانی نتیجه‌گرایانه؛ تأکید بر منابع آماری و اطلاعاتی کمی و عینی با اولویت منابع محیطی؛ اتخاذ روش‌های تجزیه و تحلیل رسمی با نگاه به بیرون سازمان؛ تأکید بر به‌کارگیری مدیران و کارشناسان عالی و مشاوران خارجی؛ تأکید بر تصمیم‌گیری سیاسی در سطوح عالی و مبتنی بر واقعیات محیطی؛ تأکید بر هدف‌گذاری شفاف و منعطف در بلندمدت و میان‌مدت.

● الگوی تدوین استراتژی مشارکتی<sup>۲</sup> (درونی): الگوی تدوین استراتژی مشارکتی، مناسب جوامع و سازمان‌هایی است که با وجود برخورداری از فرهنگ غیرمنعطف و مردگرا، جمع‌گرا با ابهام‌گریزی و فاصله قدرت زیاد، رویکرد اجتماعی شهودی بر آن حاکم است. ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی نسبتاً غیرمتمرکز و غیررسمی مبتنی بر منابع داخلی؛ نظارت رسمی نسبتاً تفصیلی فرایندگرایانه؛ تأکید بر منابع آماری کیفی و ذهنی داخلی؛ اتخاذ روش تجزیه و تحلیل مشورتی در تفسیر داده‌ها و اطلاعات؛ تکیه بر همه مدیران و کارشناسان ارشد سازمان در طراحی برنامه‌ها؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر جلب نظر بیشتر افراد ذی‌ربط؛ تأکید بر هدف‌گذاری‌های نیمه‌گسترده و برنامه‌ریزی شده در افق زمانی میان‌مدت و کوتاه‌مدت.

● الگوی تدوین استراتژی کنترلی<sup>۳</sup>: چهارمین الگوی تدوین استراتژی شناسایی‌شده، الگوی کنترلی نام‌گذاری شده است و برای جوامع و سازمان‌هایی مناسب است که فرهنگی غیرمنعطف، مردگرا و جمع‌گرا دارند و از ابهام‌گریزی و فاصله قدرت زیاد برخوردارند و رویکرد اجتماعی آنها کاملاً عقلایی است. ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی کاملاً متمرکز، منظم و رسمی با تأکید بر جزئیات؛ نظارت دقیق و جزء‌گرایانه بر فرایندها و عملیات؛ تأکید بر منابع آماری و اطلاعاتی به صورت عینی و کمی؛ اتخاذ روش تجزیه و تحلیل رسمی و برنامه‌ریزی شده برای تفسیر داده‌ها؛ تأکید جدی بر مدیران عالی و کارشناسان ارشد در تصمیم‌سازی‌ها؛ تأکید بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی در سطح عالی سازمان؛ تأکید بر هدف‌گذاری شفاف، صریح، جزء‌نگرانه و کوتاه‌مدت. شکل (۱)، چهار الگوی مورد بحث در بالا را به نمایش می‌گذارد.

1 . Opportunist Strategy Formulation Model

2 . Participative Strategy Formulation Model

3 . Controlling Strategy Formulation Model

	عقلایی	رویکرد
منعطف	الگوی تدوین استراتژی فرصت‌گرا	الگوی تدوین استراتژی سازگاری
فرهنگ		
غیر منعطف	الگوی تدوین استراتژی کنترلی	الگوی تدوین استراتژی مشارکتی

شکل ۱: الگوهای تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ و رویکردهای اجتماعی (اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۸: ۱۳۸)

### دیدگاه بوریل و مورگان

بوریل و مورگان (۱۳۸۳)، در کتاب خود با عنوان نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی<sup>۱</sup>، یک ادعای محوری دارند؛ «تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است. بعد اول پیش‌فرض‌های فلسفی است که به تعبیر این دو پژوهشگر برای سهولت می‌توان علوم اجتماعی را بر اساس چهار مجموعه از پیش‌فرض‌ها که مربوط به هستی‌شناسی<sup>۲</sup>، معرفت‌شناسی<sup>۳</sup>، ماهیت انسان و روش‌شناسی<sup>۴</sup> است مفهوم‌سازی کرد.» (شکل ۲).



شکل ۲) طرحی برای تحلیل پیش‌فرض‌های علوم اجتماعی (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳: ۱۳)

در مورد پیش‌فرض‌های ماهیت جامعه دو بحث اصلی نظم و تضاد وجود دارد (جدول ۳).

1 . Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life

2 . Ontology

3 . Epistemology

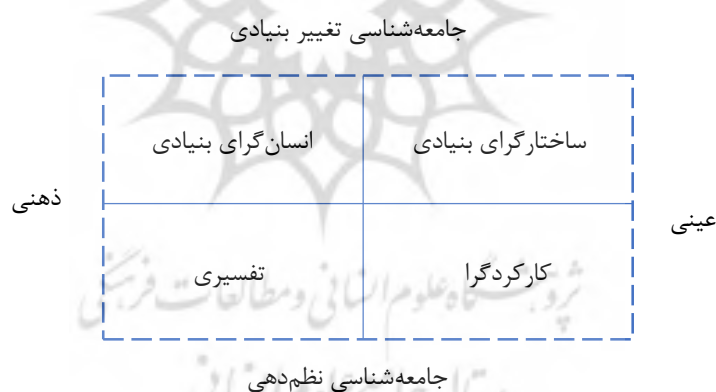
4 . Methodology

جدول ۳) دو نظریه درباره جامعه: «نظم» و «تضاد» (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳: ۱۳)	
دیدگاه «نظم» یا «تلفیق‌گرا» درباره جامعه تأکید می‌کند بر:	دیدگاه «تضاد» یا «اجبار» درباره جامعه تأکید می‌کند بر:
ثبات	تغییر
تلفیق	تضاد
هماهنگی کارکردی	گسستگی
توافق	اجبار

جامعه‌شناسی نظم‌دهی بر وحدت و انسجام اساسی جامعه تأکید دارد. این نوع جامعه‌شناسی اصولاً به‌ضرورت نظم‌دهی امور انسانی علاقه‌مند است.

جامعه‌شناسی تغییر بنیادی، معتقد است که انسان باید خود را از ساختارهایی که مانع و محدودیتی علیه پیشرفت او محسوب می‌شود، رها سازد. مسائل اصلی این جامعه‌شناسی بر محرومیت انسان در هر دو بعد مادی و معنوی تأکید می‌کند.

اگر این ابعاد را با هم در نظر بگیریم چهار پارادایم جامعه‌شناختی متمایز به‌دست می‌آید که می‌توان آن‌ها را برای تحلیل طیف وسیعی از نظریه‌های اجتماعی استفاده کرد «انسان‌گرای بنیادی»<sup>۱</sup>، «ساختارگرای بنیادی»<sup>۲</sup>، «تفسیری»<sup>۳</sup> و «کارکردگرا»<sup>۴</sup> (شکل ۳).



شکل ۳) چهار پارادایم برای تحلیل نظریه اجتماعی (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳: ۱۳)

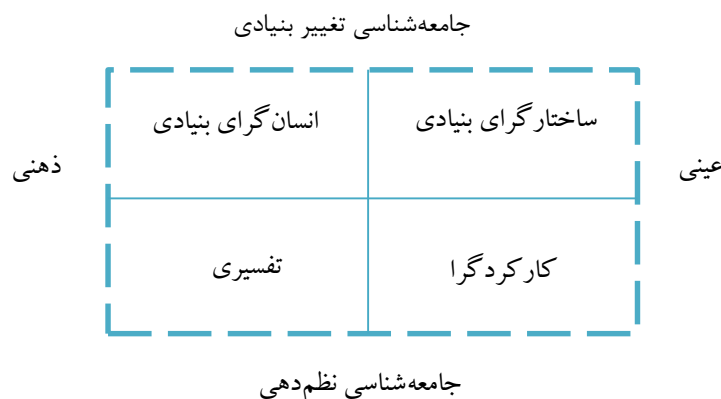
اگر این ابعاد را با هم در نظر بگیریم چهار پارادایم جامعه‌شناختی متمایز به دست می‌آید که می‌توان آن‌ها را برای تحلیل طیف وسیعی از نظریه‌های اجتماعی به کار برد. روابط بین این پارادایم‌ها که بوریل و مورگان عناوین «انسان‌گرای بنیادی»، «ساختارگرای بنیادی»، «تفسیری» و «کارکردگرا» را بر آن‌ها نهاده‌اند، در شکل ۴، نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup> . Radical Humanist

<sup>۲</sup> . Radical Structuralist

<sup>۳</sup> . Interpretive

<sup>۴</sup> . Functionalist



شکل ۴) چهار پارادایم برای تحلیل نظریه اجتماعی (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳)

**پارادایم کارکردگرا:** این پارادایم به دنبال فراهم آوردن تبیین‌هایی واقعاً عقلانی در امور اجتماعی است و دیدگاهی کاملاً عمل‌گرا نسبت به درک موقعیت دارد و علاقه‌مند است جامعه را به شیوه‌ای که منجر به ایجاد دانش کاربردی می‌شود درک کند. این پارادایم در رهیافت خود غالباً مسأله‌مدار بوده، علاقه‌مند است برای مشکلات عملی راه‌حلی عملی فراهم نماید. این پارادایم به شدت به فلسفه مهندسی اجتماعی به‌منزله مبنایی جهت تغییر اجتماعی پایبند بوده، بر اهمیت شناخت نظم، تعادل و ثبات در جامعه و شیوه تداوم آن‌ها تأکید می‌کند. پارادایم کارکردگرا به کنترل و «نظم‌دهی» اثربخش امور اجتماعی گرایش دارد. رهیافتی که پارادایم کارکردگرا به علوم اجتماعی دارد در سنت اثبات‌گرایی جامعه‌شناسی ریشه دارد. این سنت بیانگر تلاشی همه‌جانبه جهت استفاده از مدل‌ها و روش‌های علوم طبیعی در مطالعه امور انسانی است. این رهیافت درباره علوم اجتماعی این‌طور فرض می‌کند که جهان اجتماعی از مصنوعات و روابط تجربی نسبتاً دقیقی تشکیل شده است که از طریق رهیافت‌های برگرفته از علوم طبیعی می‌توان آن‌ها را شناسایی، بررسی و اندازه‌گیری کرد. استفاده از قیاس‌های مکانیکی و زیستی به‌منزله ابزار مدل‌سازی و شناخت جهان اجتماعی موردتوجه خاص بسیاری از نظریه‌پردازان کارکردگراست.

**پارادایم تفسیری:** این پارادایم مدعی است جهان را آن‌چنان که هست باید شناخت و علاقه‌مند است ماهیت بنیادی جهان اجتماعی را در سطح تجربه ذهنی بشناسد. فیلسوفان و جامعه‌شناسان تفسیری به دنبال شناخت اساس و منشأ دقیق واقعیت اجتماعی‌اند و بر این باورند که جهان امور انسانی جهانی منسجم، منظم و یکپارچه است. جهت‌گیری آنان بیشتر فراهم آوردن شناختی از جهان اجتماعی مخلوق ذهن برحسب فرآیند جاری «آن‌گونه که هست»، است.

**پارادایم انسان‌گرای بنیادی:** یکی از اساسی‌ترین مفاهیمی که زیربنای کل این پارادایم را تشکیل می‌دهد این است که آگاهی انسان مقهور ساخت‌های ایدئولوژیک می‌شود که انسان با آن‌ها تعامل دارد و این ساخت‌ها باعث ایجاد حایل شناختی بین انسان و آگاهی واقعی او می‌شود. این حائل، حائل از خودبیگانگی<sup>۱</sup> یا آگاهی

<sup>۱</sup> . Alienation

کاذب<sup>۱</sup> است که مانع ارضای واقعی انسان می‌شود. این پارادایم جامعه را به صورت ضدانسان می‌نگرد و در پی بیان روش‌هایی است که از طریق آن انسان‌ها از محدوده‌ها و غل و زنجیرهای معنوی که آنان را به الگوی موجود اجتماعی پیوند می‌دهد فراتر رفته، در نتیجه به استعدادهای کامل خود پی ببرند.

**پارادایم ساختارگرایی بنیادی:** بر مبنای این پارادایم، جامعه کنونی را می‌توان با تضادهای بنیادی حاصل از بحران‌های سیاسی و اقتصادی تغییر بنیادی توصیف کرد. از طریق چنین تضادهای و تغییرات است که رهایی انسان از ساختارهای اجتماعی که در آن زندگی می‌کند، تحقق می‌یابد.

بوریل و مورگان معتقدند تمامی نظریه‌های مدیریت را می‌توان به همین طریق طبقه‌بندی کرد. بنابراین از این طبقه‌بندی برای توانمندسازی هم می‌توان استفاده کرد (شکل ۵).

توانمندسازی انسان‌گرا	توانمندسازی ساختارگرا
توانمندسازی تفسیرگرا	توانمندسازی کارکردگرا

شکل ۵) دسته‌بندی فلسفی تئوری‌های توانمندسازی (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳: ۸۳)

- ۱) توانمندسازی کارکردگرا<sup>۲</sup>: در این رویکرد واقعیت جنبه عینی دارد. بنابراین قدرت هم موضوعی عینی و مشروع است و از آن جایی که به نظم اجتماعی اعتقاد وافر وجود دارد، صاحبان قدرت برنامه‌های توانمندسازی را به طور عقلایی پیش می‌برند.
- ۲) توانمندسازی تفسیرگرا<sup>۳</sup>: در این پارادایم واقعیت جنبه ذهنی دارد و یک سازه اجتماعی است. به عبارت دیگر افراد با ایجاد معانی از طریق افسانه‌ها، نمادها، استعاره‌ها و زبان، تجربه و اعمال نفوذ می‌کنند. در این پارادایم به نظم اجتماعی توجه ویژه می‌شود و تغییرات تدریجی مدنظر است. طبق این دیدگاه، سازمان، ساختار، سلسله‌مراتب سازمانی تعاریفی اجتماعی هستند که افراد برای ساختن دنیای خارج بکار می‌برند. به عبارت دیگر اعمال قدرت شامل ساختن واقعیت است و توانمندسازی نوعی بازی زبانی و تعاملی تلقی می‌شود. از آن جا که واقعیت جنبه ذهنی دارد باید برای ضعف، زیردستان، کارکنان یک ایدئولوژی فراهم ساخت که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت آنها کمک کند. اگر بتوان ذهنیت آنها را تغییر داد یقیناً می‌توان آنها را توانمند نمود و این کار نه یک‌باره بلکه به صورت تدریجی به وقوع می‌پیوندد.
- ۳) توانمندسازی ساختارگرا<sup>۴</sup>: این دیدگاه واقعیت را امری عینی تلقی می‌کند و بر تغییرات بنیادی تأکید دارد. این دیدگاه معتقد است ریشه بی‌عدالتی و سلطه، استثمار و عدم توانمندی عده زیادی از افراد اجتماع یا سازمان‌ها، در ساختار جامعه قرار دارد. این دیدگاه اصولاً سازمان را ابزار سلطه می‌داند؛ بنابراین توانمندسازی ابزاری رادیکال برای غلبه بر این سلطه است. طبق این دیدگاه برای توانمندسازی

۱. False consciousness

۲. Functionalist empowerment

۳. Interpretive empowerment

۴. Structuralism empowerment

باید ساختارها را در هم شکست و طرحی نو بنا نهاد که در آن بویی از سلطه به مشام نرسد. ساختاری که در آن همه به یک اندازه از شانس توانمند شدن برخوردار باشند.

(۴) توانمندسازی انسان‌گرا<sup>۱</sup>: این دیدگاه واقعیت را امری ذهنی تلقی می‌کند و بر تغییرات بنیادی تأکید دارد. این دیدگاه می‌خواهد با تکیه بر ارزش‌های انسانی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان، طرحی نو براندازد تا ریشه عدم توانمندی را بخشکاند. این دیدگاه به جنبه انسانی توجه زیادی دارد و با ایجاد تغییرات بنیادی در ساختارها، انگاره‌ها، ذهنیات و مبانی نگرش در مورد انسان، به پاس انسان بودن افراد جامعه و کارکنان سازمان تمامی زمینه‌های توانمندسازی را برای آنان فراهم سازد. اهداف توانمندسازی ایجاد یک جامعه آزاد از طریق برداشتن موانع آن، که شامل ارزش‌های شخصی، نیاز به انباشت، مالکیت به کنترل شدن از طریق فناوری و امثالهم است.

بر اساس این مبنای نظری، پس از شناسایی فرهنگی و ویژگی‌های سازمان مورد نظر (شهرداری تهران)، در ادامه، به تبیین رویکردها و تدوین استراتژی توانمندسازی بر اساس ماتریس استراتژی‌های توانمندسازی، اقدام شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر رویکرد کمی دارد و از نظر هدف، کاربردی<sup>۲</sup> است و استراتژی پژوهش، روش پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان و مدیران شهرداری منطقه ۱۸ تهران هستند. در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است و دو دسته نمونه وجود داشته است. برای پرسشنامه هافستد، به منظور شناخت منعطف یا غیرمنعطف بودن فرهنگ، جامعه‌ی آماری، کارشناسان سازمان بودند. در این بخش، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفته و بر اساس نمودار کوکران، تعداد نمونه می‌بایست حداقل ۲۱۷ نفر باشد. بدین منظور، حدود ۳۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۲۶۹ پرسشنامه تکمیل شده دریافت گردید. برای پرسشنامه نگرش استراتژیک بارسو و اشنایدر<sup>۳</sup>، جامعه آماری، مدیران و سرپرستان ۱۰۰ نفر بوده اند و تعداد نمونه می‌بایستی ۸۰ نفر می‌شد.

### تحلیل داده‌ها

در این بخش، نخست شمایی از ویژگی‌های جمعیتی جامعه‌ی پژوهش ارائه شده و سپس نتایج مربوط به الگوی فرهنگی و سایر تحلیل‌ها بررسی شده است (جدول ۴).

<sup>۱</sup> . Humanist empowerment

<sup>۲</sup> . Applied Research

<sup>۳</sup> . برای تدوین گویه‌های پرسشنامه بارسو و اشنایدر از پژوهش اعرابی و هدایتی ۱۳۸۸، استفاده شده است.

جدول ۴: داده‌های جمعیت شناختی

جنسیت	زن		مرد	
	مدیران (پرسشنامه آشنایدر و بارسو)	۶۶/۲ درصد	۳۳/۸ درصد	فوق دیپلم
تحصیلات	۶ درصد	۵۶/۶ درصد	۳۷/۳ درصد	فوق لیسانس به بالا
	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بالای ۱۵ سال
سابقه کار	۱۷/۸ درصد	۲۷/۱ درصد	۱۵/۲ درصد	۲۵/۳ درصد
جنسیت	زن		مرد	
	کارکنان <sup>۱</sup> (پرسشنامه هافستد)	۹۲/۸ درصد	۷/۲ درصد	فوق دیپلم
تحصیلات	۲۲/۷ درصد	۵۱/۳ درصد	۲۴/۵ درصد	فوق لیسانس به بالا
	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بالای ۱۵ سال
سابقه کار	---	۱۵/۷ درصد	۵۳ درصد	۲۵/۳ درصد

بر اساس نتایج به دست آمده از داده‌ها، بر طبق مدل هافستد سازمان مورد مطالعه دارای فرهنگ جمع‌گرا، مردسالار، اجتناب از عدم اطمینان بالا و فاصله قدرت بالا، است. در جدول ۵، چگونگی دستیابی به این نتایج و همچنین، تحلیل آماره آزمون ارائه شده است:

جدول ۵) بررسی ابعاد مدل فرهنگی هافستد بر اساس آزمون تی							
مولفه	میانگین	آماره t	درجه آزادی	مقدار t جدول	فاصله اطمینان ۹۵٪		نتیجه
					حد بالا	حد پایین	
مردسالاری در مقابل زن سالاری	۴/۰۴	۱۹/۴۳۶	۲۵۶	۱/۶۴۶	۱/۱۴۸	۰/۹۳۶	مرد سالاری
جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی	۴/۱۷	۲۱/۷۶۵	۲۶۸	۱/۶۴۶	۱/۲۷۸	۱/۰۶	جمع‌گرایی
اجتناب از عدم اطمینان	۴/۱۶	۲۸/۹۵۱	۲۶۸	۱/۶۴۶	۱/۲۴۳	۱/۰۸۵	اجتناب از عدم اطمینان
فاصله قدرت	۴/۰۱	۲۸/۲۵۶	۲۶۸	۱/۶۴۶	۱/۰۸۵	۰/۹۴۴	توزیع ناعادلانه قدرت

<sup>۱</sup> در شهرداری منطقه ۱۸ تهران اکثر کارکنان مردان هستند.

در آزمون پاسخ مدیران به سوالات مربوط به مدل شنايدر و بارسو، با سطح اطمینان ۹۵ درصد دیدگاه مدیران به استراتژی دیدگاه کنترلی است. جدول ۶ مؤید این واقعیت است.

جدول ۶) بررسی مدل استراتژی شنايدر و بارسو با آزمون تی						
نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار $t$		میانگین	
	حد بالا	حد پایین	جدول	درجه آزادی	آماره $t$	متغیر
عقلایی و کنترلی	۱/۲۰۴	۱/۰۴	۱/۶۶	۸۲	۲۷/۲۰۸	۴/۱۲

نگرش استراتژیک

حال اگر این دو دیدگاه را در کنار هم قرار دهیم بر اساس ماتریس رویکردهای فرهنگی، شهرداری منطقه ۱۸ در الگوی فرهنگی موقعیت‌گرایی (تحلیل محیط) قرار می‌گیرد. چرا که براساس مدل هافستد سازمان مورد مطالعه دارای ویژگی‌های جمع‌گرا، مردسالار، اجتناب از عدم اطمینان بالا و فاصله قدرت بالا است و به مشخصه‌های فرهنگ غیرمنعطف نزدیک هست و از نظر نگرش با استراتژی و براساس مدل شنايدر و بارسو، رویکرد عقلایی دارد (شکل ۶).

	عقلایی	نگرش به استراتژی	شهودی
منعطف	زیست‌گرایی	دانش‌گرایی	
فرهنگ	موقعیت‌گرایی	خلاقیت‌گرایی	
غیرمنعطف			

شکل ۶) فرهنگ شناسایی شده شهرداری بر اساس ماتریس استراتژی‌های فرهنگ

### بحث و نتیجه گیری

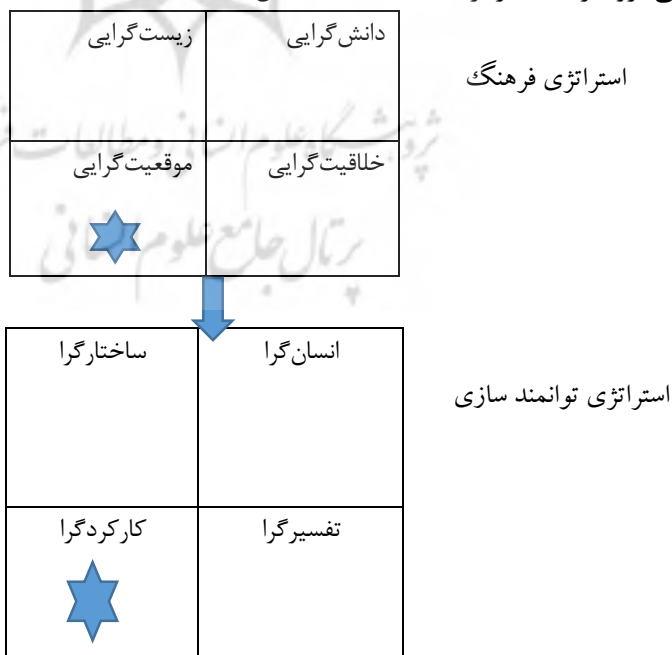
هدف پژوهش حاضر، بررسی رویکرد توانمندسازی کارکنان مبتنی بر فرهنگ سازمانی در شهرداری منطقه ۱۸ است. برای مبنای فرهنگ سازمان مولفه اصلی و تعیین کننده رویکرد توانمندسازی در نظر گرفته شده است. شناسایی ویژگی‌های فرهنگی بر مبنای دو بعد نگرش عقلایی و نگرش شهودی (الگوی شنايدر و بارسو) و فرهنگ منعطف و غیر منعطف مدل (شناخت فرهنگ سازمانی هافستد)، انجام شده است که این امکان رو فراهم می‌کند که موضوعات مدیریت (توانمندسازی) در دو سطح استراتژیک (ذهنی) و عملیاتی (عینی) قابل مطالعه باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نگرش استراتژیک سازمان مورد مطالعه عقلایی و ویژگی غالب فرهنگی، فرهنگ غیر منعطف است. مطابق با چارچوب تدوین شده براساس نظریه بوریل و مورگان، در پژوهش اعرابی و هدایتی (۱۳۸۸) رویکرد مناسب توانمندسازی در شهرداری منطقه ۱۸، (الگوی موقعیت‌گرا) رویکرد کارکردگراست.



از ویژگی‌های الگوی موقعیت‌گرا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸):

- ✓ برنامه‌ریزی کاملاً متمرکز، منظم و رسمی با تأکید بر جزئیات
- ✓ نظارت دقیق و جزء‌گرایانه به فرآیندها و عملیات
- ✓ تأکید بر منابع اطلاعاتی به صورت عینی و کمی
- ✓ روش تجزیه و تحلیل رسمی و برنامه‌ریزی شده برای تفسیر داده‌ها
- ✓ تأکید جدی بر مدیران عالی و کارشناسان ارشد در تصمیم‌سازی‌ها
- ✓ تأکید بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی در سطح عالی سازمان
- ✓ تأکید بر هدف‌گذاری‌های شفاف، صریح، جزء‌گرایانه و کوتاه‌مدت
- ✓ تدوین استراتژی در قالب فرآیندهای تحلیلی ساختاریافته از محیط
- ✓ انتخاب موقعیت مناسب برای برتری بر رقیب
- ✓ منابع اطلاعاتی رسمی
- ✓ تفسیر اطلاعات رسمی
- ✓ پاداش در صورت تحقق اهداف
- ✓ اهمیت افق زمانی در برنامه‌ریزی

با برقراری تناظر یک‌به‌یک الگوهای توانمندسازی با الگوهای فرهنگ سازمانی، رویکرد توانمندسازی مناسب با این بستر فرهنگی، رویکرد کارکردگرا می‌باشد. زیرا طبق ویژگی‌های هر کدام از گونه‌ها، نزدیک‌ترین شاخص‌ها با فرهنگ موقعیت‌گرا، توانمندسازی کارکردگرا می‌باشد. برای الگوی فرهنگی دانش‌گرا یا انطباقی، رویکرد توانمندسازی انسان‌گرا، برای الگوی زیست‌گرا یا فرصت‌گرا رویکرد ساختارگرا و برای الگوی خلاقیت‌گرا یا مشارکتی، رویکرد تفسیرگرا مناسب است (شکل ۷).



شکل ۷: تناسب استراتژی فرهنگ با توانمندسازی

از سوی دیگر، ویژگی‌های توانمندسازی کارکردگرا براساس پژوهش اعرابی و فیاضی (۱۳۸۸) عبارت‌اند از:

- ✓ باور به نظم اجتماعی
- ✓ قدرت موضوعی عینی و مشروع
- ✓ صاحبان قدرت (مدیران سازمان)، برنامه‌های توانمندسازی را به‌طور عقلایی پیش می‌برند.
- ✓ توانمندسازی به عنوان ابزار مدیریتی
- ✓ مدیر از ابزار مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه استفاده می‌کند.
- ✓ هدف از توانمندسازی افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی و افزایش مهارت‌های تخصصی کارکنان (آموزش و تفویض اختیار) می‌باشد.

در چارچوب این رویکرد، توانمندسازی یک ابزار مدیریتی است و مهم است سازمانها از این مکانیزم به نحوی مطلوب برای افزایش بهره‌وری و کارآمدی سازمان بهره‌برداری کنند. براساس این رویکرد، مدیران می‌توانند از سازوکارهای مدیریت مشارکتی استفاده کنند. لازمه موفقیت این رویکرد در سازمان‌ها، تفویض اختیار و تناسب مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است؛ براین مبنا ضرورت دارد رویکرد مناسبی در توسعه منابع انسانی سازمان اتخاذ گردد تا از یک سو کارکنان توانمندی و مهارت لازم برای تفویض اختیار از سوی مدیران را داشته باشند و از سوی دیگر، به تبع افزایش دانش و مهارت و تجربه شان تمایل و رغبت بیشتری به مشارکت داشته باشند. الوانی و شریف زاده (۱۳۹۴)، به نقل از گارسیا زامر، در بررسی چالش‌های خط‌مشی‌گذاری در کشورهای در حال توسعه فقدان دانش و مهارت کارکنان و عدم تمایل به پذیرش اختیار و مسئولیت تفویض شده از سوی مدیران از چالش‌های عمده در موفقیت تفویض اختیار است.

## منابع

۱. اشناپدر، سوزان سی؛ بارسو، ژان لوئی. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه محمد اعرابی؛ داوود ایزدی. چاپ اول. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. اعرابی، محمد؛ فیاضی، مرجان. (۱۳۸۷). *متدولوژی تدوین و جاری‌سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه اسلام. شماره ۱. ۱-۱۸.
۳. اعرابی، محمد؛ فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). گونه‌شناسی دیدگاه‌ها و الگوهای توانمندسازی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی. شماره ۱۳. ۶۷-۸۸.
۴. اعرابی، محمد؛ هدایتی، هاشم. (۱۳۸۸). *ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ - مورد ایران*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال اول. شماره ۳. ۱۲۷-۱۴۵.
۵. الوانی، سید مهدی، شریف زاده، فتاح، (۱۳۹۴). فرایند خط‌مشی‌گذاری، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۶. بوریل، گیسون؛ مورگان، گارت. (۱۳۸۳). *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی*. ترجمه محمدتقی نوروزی. تهران: انتشارات سمت.
۷. بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ نجاری نژاد، حسن. (۱۳۸۹). تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت کننده بهره‌وری نیروی انسانی، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱(۳): ۷۹-۱۰۲.
۸. حریری زاده، معصومه، سیداحمدی زاویه، گودرزی، رضا. (۱۳۹۶). سعیدتاثیر فرهنگ سازمانی را بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۸، شماره ۱: ۸۸-۱۰۰.
۹. شائمی‌برزکی، علی؛ حاتم‌پورآذرخوارانی، فاطمه؛ رادمهر، رضا. (۱۳۹۲). *رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه*. مجله تحقیقات نظام سلامت. سال نهم. شماره ۶. ۶۳۰-۶۳۹.
۱۰. شهرانی، عباس. (۱۳۸۳). *پنج کلید تواناسازی کارکنان*. نشریه دانش. شماره ۳.
۱۱. طباحی ممقانی، جواد، هرمزی زاده، محمدعلی، کریمی مجید. (۱۳۹۷). مقایسه نقش سبک‌های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران، *فصلنامه رسانه های دیداری و شنیداری*، پیاپی ۲۸ (زمستان ۱۳۹۷)، صص ۲۲۹-۲۵۵.
۱۲. عبودی، حمید، لطفی زنگنه، مصدق، کاظمیان، فرشته. (۱۳۹۳). *رابطه ی فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان*، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ششم بهار ۱۳۹۳ شماره ۱ (پیاپی ۱۵)
۱۳. کاوه، داوود، سلاجقه سنجر، شیخی ایوب، (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم، شماره ۳، دوره ۳۹، ۲۹۴-۳۱۴.
۱۴. محمدپور زرنندی؛ حسین، فهیما، مریم، امیرکبیری، غلیبرضا، (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ اسزمانی در ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان بانک شهر، *مجله اقتصاد و مدیریت شهری*، دوره ۵، شماره ۳: ۲۷-۱۵.

15. Aduce, S. A. Z., Abdullah-Al-Jubair, M., Weng, E. N. G., Anding, P. N., Othman, A. E. A., Hassan, Z., & Jonathan, V. (2013). *Interactive based Secured Online Organizational Culture Audit System*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 596-601.
16. Beeker, C., Carolyn, G and Anit, R. (1998). *Community Empowerment Paradigm Drift And The Primary Prevention Of Hiv/Aids*, *Social Science and Medicine*, 46(7):831-842.
17. Conger, Jay and Kanungo R. (1988). *the empowerment process: Integrating Theory and practice*. *The Academy of Management Review*, 13(3):471-482.
18. Denison, D.R. (2001). *Organization Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change*, INS Cartwright And C, Cooper (Eds). *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley and Sons.
19. Fatjrin, D., Saragih, B. and Indratjahjo, H. (2018). *The Effect of Organizational Commitment and Organizational Culture to Employee Performance through Behavior Civilization Organizations of Teachers and Employees Madrasah Ibtidaiya Nurussyifa Indonesia*. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(3): 54-70.
20. Ford, R.C. & Fottler, M. D. (1995). *Empowerment: A Matter of Degree*. *Academy of Management Executive*. 19(3):21-31.
21. Foster-Fishman and keys. (1997). *the Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis*, *American Journal of Community Psychology*, 25 (3):345-365.

22. Gill, A., Flaschner, A. B., Shah, C. and Bhutani, I. (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees, *Business and Economics Journal*, 18: 1-10.
23. Hieu, V.M. (2020). Employee Empowerment And Empowering Leadership: A Literature Review, *Technium*, 2(7): 20-28.
24. Jeong, Y, Kim,E , Kim,M Zhang, J.J. (2019). Exploring Relationships among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry, *Sustainability*. ۱۱, ۵۴۱.
25. Ping, H., Murman, S. K. and Perdue, R. R. (2010). An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization *Journal of Foodservice Business Research*, 13: 36-50.
26. Ratnasari, S.L., Sutjahjo, G. And Adam.A. (2020). the Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance, *Employee Performance*, 23(13); [Http://Doi.Org/10.36295/Asro.2020.231329](http://doi.org/10.36295/Asro.2020.231329).
27. Schein, E. h. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Sanfrancisco: john Wiley and sons, inc.
28. Schoell, William, F and Dessler, Gary. And Reinecke, John. (1993). *Introduction to Bussiness*. Allyn & Bacon, USA. PP.213.
29. Singh, U and Weimar, D. (2017). Empowerment Among Generations, *German Journal Of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 307-328
30. Spreitzer, G. M. (1995). An Empirical Test of a Comprehensive Model Of Intrapersonal Empowerment In The Workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-630.
31. Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
32. Wåhlin-Jacobsen, C.D. (2019).The Terms Of "Becoming Empowered": How Ascriptions and Negotiations of Employee Identities Shape the Outcomes of Workplace Voice Activities, *Scandinavian Journal of Management*, 35(3).
33. Whetten, D.A. & Cameron, K. S. (1998). *Developing Management Skills*. New York: Addison- Wesley, Wheelan. Zack, M.H. (1999). *Developing a knowledge strategy*. California Manage.