

چکیده

اهمیت فرهنگ در بکارگیری توانمندیهای افراد در سازمان غیر قابل انکار است. این تحقیق در تلاش است تا در بستر حقیقی سازمان در جامعه ایرانی، مولفه‌های فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری مشهد را شناسایی و اثر آن را بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی بررسی نماید. روش تحقیق در این مطالعه قوم‌نگاری است. در این تحقیق با ورود به یک سازمان محلی و استفاده از ابزارهای مشاهده و مصاحبه به شناخت فرهنگ سازمانی آن پرداخته شد و از تحلیل اطلاعات 11 مولفه شامل: احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی، تبعیت پذیری، رفتارهای رسمی، هویت سازمانی، نمادهای فیزیکی، فرد محوری، شعار تکریم ارباب رجوع، درآمدزایی، تاکید بر قوانین سازمانی، مقاومت در برابر مدیران بیگانه و زبان، در پنج سطح مصنوعات (زبان) مصنوعات (نمادها) مصنوعات (الگوهای رفتاری)، ارزشها و مفروضات و باورهای اساسی بدست آمد. جهت تأیید استحکام داده‌ها در بخش کیفی این پژوهش از قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد، قابلیت واپستگی و قابلیت انتقال استفاده شد. در بخش کمی نیز جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از دو روش روایی محتوای و روایی سازه بهره گرفته شد و جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد (پرسشنامه فرهنگ سازمانی 0/701، پرسشنامه توانمندسازی 0/857). همچنین نتایج، اثر معنادار فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی را نشان می‌دهد.

کلید واژه:

فرهنگ، فرهنگ سازمانی، قوم‌نگاری، توانمندسازی منابع انسانی، شهرداری مشهد.

مقدمه

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه 1980 به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریده و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. نقش فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن (1982) و دیل و کندی (1982) بیان شد و سپس کاتر و هسکت (1992) با تاکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند. فرهنگ هم به عنوان یک فرایند شناختی سازگاری با مفاهیم خاص تنوع و یکپارچگی سازمانی (شاین، 2004)، هم به عنوان منبعی برای عمل و نظم درک می‌شود که با آن افراد، از نحوه‌ی "عملکرد خود" آگاه می‌شوند (پیت گری و همکاران، 2003). مفهوم فرهنگ را می‌توان برای توصیف شرایط داخلی استفاده کرد.

افراد اگر براساس ارزشهایی که به اشتراک می‌گذارند عمل کنند، رفتارشان، می‌تواند اثر قابل توجهی روی فعالیتهای سازمانی داشته باشد (پیت کی ویسز، 1999). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقدند نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است و

شناخت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اثر آن بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)

یوسف رمضانی (نویسنده مسئول)

استادیار موسسه آموزش عالی عطار

usef_ramzani@yahoo.com

فریدبرز رحیم نیا

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

frahimnia@yahoo.com

سعید مرتضوی

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

mortazavi@um.ac.ir

غلامرضا ملک زاده

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

malekzadeh@um.ac.ir



همچنین اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. سازمان ها باید فرهنگی را حاکم کنند که کارکنان در آن انگیزه و توانایی لازم را برای انجام و ادامه ی فعالیت بیابند و با احساس تعلق نسبت به سازمان خود، بتوانند موجبات پایداری و اثر بخشی سازمان را فراهم آورند. امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد آنها هستند (اسکات و ژاف، 1383).

فرهنگ سازمانی اساس شکل گیری توانمند سازی است. سازمانهایی موفق به اجرای فرایند توانمند سازی می شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت کننده و تقویت کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه ی توانمند سازی کارکنان را فراهم سازد. گروههای کاری، زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند با به کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربی ات شان برای تحقق اهداف گام بردارند؛ به این فرایند، فرهنگ توانمندسازی می گویند (آقاییان، 1382).

یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت، توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (زارعی، 1386). با این وصف سازمانها در جوامع مختلف دارای فرهنگهای منحصر به فرد هستند. از طرف دیگر به علت این واقعیت که فرهنگ سازمانی، یک زمینه نسبتاً جدید تحقیقاتی است به نظر می رسد که بیشتر مدل ها، هنوز نتوانسته اند تغییرات فرهنگ را در طول زمان، با در نظر گرفتن ساختارهای سازمانی و یافته های عملی موجود از نظریات دیگر، مدل سازی کنند. فرهنگ سازمانی تا حد زیادی تحت تاثیر سازمان خود قرار می گیرد و اغلب به عنوانی متغیری با ارتباط خطی با سایر متغیرها از یک دیدگاه ثابت و عملکردگرایی در نظر گرفته می شود. در اکثر مطالعاتی که در خصوص فرهنگ سازمانی در سازمانهای ایرانی انجام شده است صرفاً به آزمون مدل‌های سایر جوامع بسنده شده است. شهرداری در ایران یک نهاد اجرایی محلی است که زیر نظر شهردار اداره می‌شود. وظیفه این سازمان، پاکیزه نگاهداشتن شهر، جمع آوری و حمل زباله شهری، صدور مجوزهای ساخت و ساز شهری، دریافت عوارض شهری از شهروندان و همچنین برقراری نظم در شهر و فرماندهی بر نیروهای راهنمایی و رانندگی را بر عهده دارد.

شهرداری را سابقاً بلدیة می‌گفتند. ناصرالدین شاه به دنبال اصلاح امور داخلی، تصمیم گرفت بلدیة را در تهران تاسیس کند اما موفق نشد. در سال 1283 هجری شمسی، قانون بلدیة در مجلس شورای ملی تصویب شد. در شهرهای کوچک کلیه خدمات توسط خود شهرداری انجام می‌شود؛ ولی با رشد جمعیت و تخصصی شدن خدمات، شهرداری‌ها با هدف انجام وظایف تخصصی و خدماتی و تسریع در انجام امور اقدام به تاسیس موسسات و سازمان‌های تابع می‌کنند. شهرداری‌ها برای تاسیس سازمان‌ها موسسات باید مراحل تنظیم اساسنامه، تصویب شورای شهر و تایید وزارت کشور را پشت سر بگذارند و بعد از طی فرایندهای گفته شده می‌توانند سازمان‌ها و موسساتی از جمله سازمان قطار شهری، سازمان فرهنگی ورزشی، سازمان خدمات موتوری، سازمان پایانه‌های مسافری، سازمان پارکها و فضای سبز، سازمان اموال و املاک، سازمان حمل و نقل همگانی، سازمان آرامستان‌ها، سازمان حمل و نقل ترافیک، سازمان حمل و نقل جمعی، سازمان مدیریت پسماند، سازمان میادین میوه و تره بار و ساماندهی مشاغل شهری، سازمان سرمایه گذاری و مشارکتها، سازمان بهسازی و نوسازی، سازمان خدمات طراحی را احداث کنند .

در پژوهشی با عنوان بررسی علل ملاقاتهای عمومی شهروندان با شهردار مشهد (رمضانی، 1388)، مشخص گردید که شهروندان نگرش مثبتی به خدمات ارائه شده توسط شهرداری مشهد ندارند. مسائلی از قبیل اعتراض دائم به سیستم جبران خدمتی، ضعیف بودن حس تعلق و



خشنودی نسبت به کار (شغل) نزد کارکنان، تحت فشار بودن کارکنان واحدهای سازمانی جهت بهبود مستمر عملکردشان، ضعیف بودن رابطه عاطفی و صمیمیت در روابط میان مدیریت و کارکنان، ضعیف بودن احساس تعهد و وفاداری سازمانی نسبت به سازمان نزد کارکنان، پایین بودن سطح اعتماد متقابل در روابط کاری و تنوع وسیع کارکنان از نظر قومیتی، جنسیتی و تخصصی و ... از جمله مشکلات موجود در شهرداری مشهد بود که می‌تواند در کنار سایر عوامل به فرهنگ سازمانی جاری آن مرتبط باشد زیرا این پدیده‌ها از ارزشها و باورهای مشترکی حاصل می‌شوند که از آن به عنوان فرهنگ سازمان می‌توان نام برد. با توجه به خدماتی بودن فعالیتهای شهرداری و نیز تنوع این خدمات، تمرکز اصلی مدیران شهرداریها رضایت مراجعان و شهروندان و رفع مشکل آنها می‌باشد. با توجه به اینکه مأموریت شهرداری مشهد ارائه خدمات عمومی با کیفیت است که سطح ایمنی، سلامت، کیفیت محیط زندگی، فضاهای کسب و کار، اقامت، فراغت و آمد و شد شهروندان و زائران را ارتقاء می‌دهد و از جمله اهداف کلان شهرداری مشهد تاکید بر رضایت شهروندان و زائران و تکریم ارباب رجوع و نیز سازمانی خدمت‌گزار و مبتنی بر فناوری‌های روز دنیا می‌باشد. می‌توان گفت توجه به فرهنگ سازمانی در شهرداری مشهد و شناخت آن و ارائه راهکارهای بهبود و بررسی تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان که رکن اساسی تشکیل فرهنگ در سازمان هستند، در بهبود و تغییر دیدگاه شهروندان نسبت به خدمات ارائه شده توسط این سازمان و افزایش رضایت مندی آنها تاثیر داشته و در جهت رسیدن به اهداف کلان این سازمان می‌باشد. قابل ذکر است که افراد توانمند بیشترین اثربخشی را برای سازمان خواهند داشت. کارکنان توانمند با انرژی بیشتر برای سازمان فعالیت می‌کنند و شیوه برخورد آنها با شهروندان و احساس تعلق و تعهد و وفاداری آنها به سازمان بسیار قابل قبول تر خواهد بود. طبق نظر لوزی و فایر بایرن (2005). یکی دیگر از مسائل موجود فقدان تحقیقات کیفی در کشور در خصوص فرهنگ سازمانی در شهرداریها می‌باشد که نتوانسته فرهنگ سازمانی شهرداریها را با توجه به بوم محیط ویژه آنها به تصویر بکشد. از این رو در این پژوهش به شناخت عناصر یا مولفه‌های فرهنگ سازمان شهرداری مشهد پرداخته می‌شود و اثر فرهنگ سازمانی شناسایی شده بر هر کدام از ابعاد توانمند سازی کارکنان مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

2. مبانی نظری

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه‌رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و باارزش هستند و در نتیجه به‌عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر، مجموعه‌ای از ارزشها، باورهای راهنما، تفاهات و روشهای تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به‌عنوان روشهای صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود. فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (شاین، 1980). تعریف فرهنگ سازمانی در این تحقیق، از مفاهیم و اشیا خیلی مشهود و قابل رویت به سمت مفاهیم و مفروضات اساسی و غیرقابل رویت سوق داده می‌شود.

توانمند سازی: توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند و یا عبارتی توانمند سازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز. اجرای عوامل توانمند سازی در سازمان‌ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. به منظور توانمند سازی کارکنان در سازمان‌ها به بستر سازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تاثیرگذار در توانمند سازی به طور کامل اجرا می‌شود بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. توانمند سازی منابع انسانی در این تحقیق اشاره دارد به پنج بعد کلیدی توانا سازی میثرا (1992) شامل احساس خود اثربخشی (شایستگی): احساس خودمختاری؛ پذیرفتن شخصی نتیجه (مؤثر بودن): احساس معنی دار بودن؛ احساس اعتماد به دیگران می‌باشد که در ذیل توضیح داده شده است.

خود اثربخشی: افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی می کنند بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت و شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد کنند (باندورا، 2005؛ کانگو و کانگر، 1998؛ نانوس و بنیس، 1995). تعریف خود اثر بخشی در این تحقیق شامل: روشن بودن اهداف و نقش های سازمان، درگیر کردن در کار، کمک به منظور تسلط بر کار، قدر دانی از موفقیت های کوچک، کمک به منظور تبحر بر کار، ارائه بازخور، تشویق، ایجاد الگوهای رفتار نمونه، حمایت مدیریتی.

خود مختاری: کارکنان توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. آنان خود را افرادی پیش فعال و خود آغاز می بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیامیند این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت هایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می دانند. احساس دارا بودن حق انتخاب یا از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بالاتر، سطح بالاتر عملکرد، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و کاهش فشار کاری همراه است (جنورج و هانسر، 2003). تعریف خود مختاری در این تحقیق شامل: من حمایت از عقاید و ایده های جدید، به دست آوردن منابع لازم جهت انجام وظایف، فرصت لازم برای تعامل مستقیم با ارباب رجوع، مدیر انجام دادن کل یک کار، اطمینان به صداقت، صلاحیت (شایستگی) و وفاداری.

اثرگذاری شخصی: افراد توانمند احساس می کنند نقش مهمی در تحقق اهداف و ماموریت های سازمان دارند، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارند، بر آنچه اتفاق می افتد تاثیر می گذارند و موانع و محدودیتها را تحت کنترل خود درمی آورند. احساس اینکه فرد می تواند در استراتژی ها و راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (گرینبرگ و همکاران، 1989). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرون فعالیتهای آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می توان کنترل کرد. در واقع احساس کنترل فعال دارند (ابطحی، 1386). تعریف اثرگذاری شخصی در این تحقیق شامل: کارهای محول شده به روش دلخواه، وابستگی پرداختها به چگونگی انجام دادن کار (وظیفه)، پاداش برای نوآوری، پاداش متناسب با پیشرفت کار، بکارگیری اندیشه ها و ایده های جدید در واحد کاری، ایجاد محیطی برای یادگیری و رشد، مربی و مشوق بودن مدیر.

معنی دار بودن: افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست. افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. بنابراین معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. (والدوز و توماس، 1990). تعریف معنی دار بودن در این تحقیق شامل: حمایت از منافع و علایق واحد کاری، برجسته نمودن تاثیر کار یک فرد، ایجاد سازگاری بین ارزشهای مهم شخصی و هدفهای سازمانی، در اختیار بودن اطلاعات مربوط به پیشرفت، اهداف و استراتژیها و عملکرد اداره، مدیر آگاهی از نتایج تصمیمات اتخاذ شده.

اعتماد: سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) اشاره دارد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، این که اطلاعات را میتوان با اطمینان تلقی کرد و این که به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکلگیری و رشد احساس توانمندسازی در افراد هستند. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه میدهد که با اعتماد به نفس و روشی درست بدون ضایع کردن نیروی برای حفاظت از خود برای بر ملا کردن روشهای پنهان یا سیاست بازی تلاش کنند. خلاصه، احساس اعتماد به افراد توانایی میبخشد تا



احساس امنیت کنند. (اورعی یزدانی، 1383). تعریف اعتماد در این تحقیق شامل: کمک به بهبود مهارت، ایجاد فرصتهای لازم برای رشد و یادگیری، فرصت در بیان عقاید و علایق در زمینه کاری لازم، تشویق به مشارکت در تصمیم گیری، تعیین اهداف و روشهای انجام کار با استفاده از تجارب، همکاری گروهی در جهت هدف مشترک.

3. سؤالات تحقیق

مؤلفه های فرهنگ سازمانی در شهرداری مشهد کدامند؟

4. فرضیه تحقیق

فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی شهرداری مشهد تاثیر معنا داری دارد.

5. اهداف تحقیق

شناسایی مؤلفه های فرهنگ سازمانی موجود در شهرداری شهر مشهد
تعیین میزان تاثیر فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی

6. روش شناسی تحقیق

روش شناسی تحقیق حاضر به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می شود؛

6.1. روش شناسی کیفی:

در مطالعات فرهنگ سازمانی بیشتر از روش قوم نگاری استفاده می شود. مطالعه توصیفی دقیق از مردم به خصوص در زمینه های فرهنگی مربوط به قومیت ها، جوامع سنتی و گروه های خرد از اهداف نوعی تحقیق در علوم انسانی به شمار می آید که امروزه تحت عنوان تحقیق قوم نگاری شهرت یافته است. به بیان بهتر توصیف عمیق و مطالعه افراد و مکانهای خاص قوم نگاری خوانده می شود. قوم نگاران مواد را همان گونه که به طور طبیعی اتفاق می افتند، مشاهده می کنند و عموماً از وارد کردن هرگونه موقعیت مصنوعی در محیط خودداری می کنند. دستکاری متغیرها، شبیه سازی یا تحمیل خارجی ساختاری بر موقعیت ندارد. در پژوهش قوم نگاری اگر چه می توانیم مراحل مشخصی را شناسایی کنیم، اما این مراحل با هم نقطه مشترکی دارند و در فرایند با هم اتفاق می افتند. یعنی در پژوهش قوم نگاری به تسلسل مراحل خاص کمتر توجه می شود و مراحل می توانند به طور همزمان با هم اتفاق بیافتند. قوم نگاری، مستلزم پژوهش دست اول و عمیق در ویژگیهای یک فرهنگ معین و الگوهای موجود در آن ویژگی ها می باشد. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر اطلاعات کمی درباره فرهنگ سازمانی شهرداری مشهد وجود دارد، به نوعی مرتبط با انسان شناسی و تحقیقات علوم اجتماعی است و قصد توصیف فرهنگ سازمانی موجود در شهرداری مشهد وجود دارد از روش قوم نگاری استفاده می کنیم. اگر پژوهش قوم نگاری، خوب انجام شده باشد، خوانندگان گزارش نهایی، باید بتوانند فرهنگ مورد نظر را بشناسند؛ هر چند ممکن است خود به طور مستقیم آن را تجربه نکرده باشند.

مراحل تحقیق قوم نگاری: (ریمر، 2008)

یکی از ویژگی های فرایند تحقیق در قوم نگاری انعطاف پذیری و ترکیب پذیری آن در بکارگیری همزمان روشهای مختلف تحقیق است. با این رویکرد مراحل زیر برای تحقیق قوم نگاری دنبال می شود:

الف) گزینش موضوع مورد بررسی: که در این تحقیق فرهنگ سازمانی شهرداری مشهد می باشد.

برای انتخاب میدان مطالعه نخستین سوالی که پرسیده شد این بود که در کدام نوع از سازمانها پویایی و فرهنگ سازمانی جالب تر خواهد بود. با توجه به گرایش تحصیلی خود که مدیریت دولتی می باشد تمایل به حضور در سازمانهای محلی بیشتر بود و با توجه به همکاریهایی که با شهرداری مشهد در زمینه پروژه های تحقیقاتی مختلف وجود داشت شهرداری مشهد انتخاب شد. ابتدا

درخواست همکاری و حضور در شهرداری به دانشکده داده شد و طی انجام مکاتبات اداری در نهایت در دیماه 93 مجوز حضور در شهرداری دریافت گردید.

(ب) مرور ادبیات موضوع و بررسی اسناد و مدارک موجود: در این قسمت به بررسی مطالعات داخلی و خارجی که در پیشینه پژوهش آورده شده است و در زمینه فرهنگ در سازمانهای عمومی غیر دولتی می‌باشد، پرداخته شد.

(ج) جمع آوری داده: این مرحله یکی از کلیدی ترین مراحل در فرایند قوم نگاری است. معمولاً روش قوم نگاری به این عمل شهرت دارد که در طی فرایند تحقیق از روشهای متعددی برای جمع آوری اطلاعات استفاده می‌کند. مایرز (1999) عنوان می‌دارد که گردآوری داده در این حوزه اساساً مبتنی بر مشاهده است که ممکن است با مصاحبه ها و تحلیل مستندات نیز تکمیل شود. در این میان عموم نویسندگان بر مشاهده تمرکز دارند تا حدی که برخی قوم نگاری را معادل با مشاهده می‌دانند (مانند اتکینسون و همکاران، 2007 و اتکینسون و هامرسل، 1994). با توجه به اینکه در این روش جمع آوری اطلاعات بر اساس نیازهای محقق صورت می‌گیرد در این پژوهش از مشاهده غیر مشارکتی، مصاحبه و نیز بررسی مستندات، استفاده شد. در عمده پژوهش های کیفی مبتنی بر مصاحبه مانند پدیدار شناسی یا نظریه داده بنیاد بخشی مفصل به استراتژی نمونه گیری کیفی، حجم نمونه و اشباع نظرات اختصاص داده می‌شود اما در این پژوهش بحث از نمونه گیری به این معنا چندان صحیح به نظر نمی‌آید. تنها چیزی که میتوان عنوان کرد این است که در قوم نگاری پس از انتخاب مکان مطالعه پژوهشگر، پژوهشگر به مرور تصمیم می‌گیرد چه کسی یا چه چیزی در کانون تمرکز قرار گیرد که از این شیوه به نام نمونه گیری درون فرهنگی (کرسول، 2007) یاد می‌شود که مطابق نظر هامرسل و اتکینسون (1995 نقل شده در کرسول، 2007) انتخاب این اعضای نمونه باید بر اساس کسب نوعی دیدگاه تقویمی از زندگی اجتماعی گروه، اینکه چقدر آن فعل یا فرد معرف فرهنگ گروه است، و بستریهایی که منجر به اشکال متفاوت رفتار می‌شوند باشد. بر این اساس در این پژوهش نیز در طول حضور در میدان مطالعه و کار میدانی، نخست طبق توصیه فترمن (1998) مبنی بر استفاده از " رویکرد تور بزرگ " به هر آنچه و هرآنکه می‌شد و رفتارهای افرادی که توجه را جلب می‌کرد سعی در برقراری ارتباط با اعضای مختلف سازمان شد. در طول زمان نیز کانون تمرکز بر وقایع و افراد خاص متمرکز شد.

(د) تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده: در تحلیل قوم نگاری تحلیل عبارت است از تنظیم داده های حاصل از مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و سایر منابع در مقوله های مورد نظر و یافتن رابطه میان آنها. این عمل شامل بررسی منظم، بینش خلاق و نیز توجه دقیق به اهداف پژوهش است. این مرحله فرایندی تفسیری و مفهومی می‌باشد. فترمن (2010) شیوه های مختلفی را برای انجام تحلیل در قوم نگاری ارائه می‌دهد که عبارتند از: همه جانبه نگری، شناسایی الگوها، تحلیل رویدادهای کلیدی، نقشه ها و نمودارهای جریان، ماتریسها، تحلیل محتوا، تحلیلهای آماری و ارقامی، بلورسازی (الینگسان، 2008). در این پژوهش از تحلیل محتوا به عنوان روش اصلی تحلیل استفاده شده است.

(و) نوشتن گزارش تحقیق و نتیجه گیری: در این مرحله محقق می‌تواند اندیشه هایش را به آزمون کشد و الگوهای رفتاری را تشخیص دهد (دانایی فرد و دیگران، 1383). در این پژوهش در طی زمان حضور در شهرداری (5 ماه) مشاهدات غیر



مشارکتی یادداشت می‌شد و در نهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها موارد ذکر شده در مصاحبه‌ها توسط افراد و نیز موارد مشاهده شده در طول زمان بررسی و برای گزارش نهایی آماده شد.

1- **روش شناسی کمی:** با توجه به اینکه در این پژوهش در قسمت کمی از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که در قسمت کمی پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، جهت آزمون فرضیه پژوهش که عبارتست از "فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی شهرداری مشهد تاثیر معناداری دارد" از استراتژی پیمایشی - تحلیلی استفاده شده است.

7. جامعه آماری

مجموعه اعضای حقیقی یا فرضی که نتایج پژوهش به آنها انتقال داده می‌شود را جامعه آماری می‌گویند (دلور، 1385). جامعه آماری این پژوهش به دو قسمت تقسیم می‌شود. در قسمت کیفی پژوهش علاوه بر کل سازمان که از طریق مشاهده مورد مطالعه قرار گرفته است، خبرگان سازمان (کسانی که سابقه خدمت در سازمان، دانش، و تجربه مدیریتی دارند که در این پژوهش افراد با سابقه کاری و با سمت‌های مورد نظر می‌باشند) جامعه هدف هستند و در قسمت کمی پژوهش کارشناسان (که در این پژوهش افراد با سابقه کار و با سمت‌های کارشناس مورد نظر می‌باشند) جامعه آماری این تحقیق می‌باشند.

8. نمونه آماری

نمونه‌گیری کیفی: نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی بسیار متفاوت از پژوهش‌های کمی است زیرا هدف آن به جای تعمیم یافته‌ها کسب درک عمیق از پدیده مورد بررسی است (کرنی، 2007) از آنجا که پژوهش کیفی راهی برای رسیدن به محتوای ذهنی افراد است و نمی‌توان آن را از طریق روش‌های سخت و دقیق کمی انجام داد، ابزارها و روش‌های آن نیز بسیار متفاوت هستند. در پژوهش کمی تأکید زیادی بر انتخاب تصادفی و شانس برابر برای همه اعضای جامعه مورد پژوهش وجود دارد اما در پژوهش‌های کیفی نمونه‌گیری یا به عبارت صحیح‌تر مشارکت‌کنندگان انتخاب یا دعوت می‌شوند (دیکی کو، کرابتری، 2006) به همین دلیل است که در پژوهش‌های کیفی، به جای نمونه از مشارکت‌کنندگان و به جای نمونه‌گیری از انتخاب موارد یا مشارکت‌کنندگان نام برده می‌شود (هایجین بوتوم، 2004).

منابع مختلف در مورد استراتژی‌های انتخاب، مشاهده و تحلیل واحدهای مورد پژوهش بر اساس هدف تحقیق، راهکارهای مختلفی را ارائه کرده‌اند. منطق و قدرت این نوع از انتخاب به این مفهوم باز می‌گردد که نمونه‌های انتخاب شده بیشترین میزان اطلاعات را بر اساس سوال پژوهش فراهم آورند (مارتین سالگادو، 2012) این توجه ویژه به هدف پژوهش موجب نامگذاری این نوع نمونه‌گیری به نمونه‌گیری هدفمند شده است. نمونه‌گیری هدفمند که به آن نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز می‌گویند به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است. (هولووی و ویلیر، 2010) این نوع از نمونه‌گیری شامل انتخاب واحدها یا موردهای مورد پژوهش بر اساس هدف پژوهش و نه تنها به صورت تصادفی است (تشکری و تدلی، 2003).

در این پژوهش در قسمت مشاهدات و مصاحبه‌ها از نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری برای رسیدن به معرف بودن یا قابلیت مقایسه و از روش نمونه‌گیری بارز استفاده شده، یعنی برای مشاهده به قسمتهایی خاص از سازمان مراجعه شده است و جهت مصاحبه نیز با توجه به سمت سازمانی و سابقه کار افراد، مدرک تحصیلی و ... افراد خاصی انتخاب شده‌اند و جهت پایان دادن به نمونه‌گیری نیز از قانون اشباع داده نیز استفاده شده است.

1- **نمونه‌گیری کمی:** برای تعیین حجم نمونه در تحقیقات از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود. یک روش متداول برای این کار استفاده از جدول مورگان است. اگر حجم جامعه معلوم باشد ساده‌ترین روش برای تعیین حجم نمونه رجوع به جدول مورگان است.

زمانی که نه از واریانس جامعه و نه از احتمال موفقیت یا عدم موفقیت متغیر اطلاع دارید و نمی توان از فرمول های آماری برای برآورد حجم نمونه استفاده کرد از جدول مورگان استفاده می کنیم. جدولی که به نام جدول مورگان معروف است یکی از پرکاربردترین روشها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. جدول مورگان در واقع حاصل زحماتی است که کرجشس و مورگان کشیده اند و به ازای مقادیر مختلف از اندازه های جامعه با استفاده از فرمول کوکران نمونه را برآورد کرده اند. یعنی شما هر یک از اعداد این جدول را در فرمول کوکران بگذارید همین حجم نمونه را مشاهده خواهید کرد. بنابراین جدول کرجشس و مورگان چیزی جز همان کاربرد فرمول کوکران نیست (حبیبی، 1391). در این پژوهش با توجه به حجم جامعه که 650 نفر است حجم نمونه 242 عدد به دست می آید.

9. روش و ابزار گردآوری داده ها

1- روش و ابزار گردآوری داده های کیفی: این مرحله یکی از کلیدی ترین مراحل در فرایند قوم نگاری است. معمولاً روش قوم نگاری به این عمل شهرت دارد که در طی فرایند تحقیق از روشهای متعددی برای جمع آوری اطلاعات از جمله مشاهده، مصاحبه و تحلیل مستندات استفاده می کند. مشاهده خود شامل مشاهده مشارکتی و غیر مشارکتی می باشد. مشاهده غیرمشارکتی به این معنا که محقق فقط رویدادها و فرایندها را مشاهده می کند و از درگیر شدن در تعاملات با آزمودنی ها اجتناب کند. (دانایی فرد و دیگران، 1383). مصاحبه های عمیق نیز از اصلی ترین ابزارهای تحقیقات قوم نگاری هستند اما در تحقیقات کیفی مصاحبه دارای انواع مختلف دیگری نیز هست که از جمله آنها می توان به مصاحبه های ساختاریافته، نیمه ساختاریافته و باز اشاره کرد. قوم نگاران معمولاً از بین مصاحبه ها، مصاحبه های نیمه ساختاریافته را ترجیح می دهند. در مصاحبه های نیمه ساختاریافته مصاحبه گر معمولاً فهرستی از سئوالات را در اختیار دارد اما تا حدودی اجازه می دهد که سئوالات از مسیر خود خارج شوند. این نوع مصاحبه اجازه می دهد گفتگو به صورت کنترل شده ای به سمت موضوعات مورد نظر پیش رود. محققان قوم نگار با استفاده از مصاحبه به طبقه بندی و سازماندهی ادراک افراد از واقعیت می پردازند. در این نوع مصاحبه مطلعان موضوع می توانند از سئوالات انتقاد کنند آنها را اصلاح کنند به بیان نکات مهم موضوع بپردازند و در نهایت به مطالبی که می خواهند پاسخ دهند. از اینرو بهترین نوع مصاحبه در قوم نگاری شبیه گفتگو می باشد و محقق به آن به صورت گفتگویی طولانی مدت می نگرد (ریمر، 2008). با توجه به اینکه در این روش جمع آوری اطلاعات بر اساس نیازهای محقق صورت می گیرد در این پژوهش از مشاهده غیر مشارکتی و نیز مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شده است.

2- روش و ابزار گردآوری داده های کمی: برای آزمون فرضیه پژوهش که عبارتست از فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی تاثیر معنی داری دارد، از پرسشنامه استفاده می شود. پرسشنامه فرهنگ سازمانی محقق ساخته است که پس از استخراج مولفه های فرهنگ سازمانی از روی مصاحبه ها تهیه شده، اما در مورد توانمند سازی از پرسشنامه استاندارد توانمند سازی لیکرت با 30 سوال در 5 بعد احساس شایستگی (پرسش های 1-7)، احساس معنی دار بودن (پرسش های 8-12)، احساس



خودمختاری (پرسش‌های 13-17)، احساس موثربودن (پرسش‌های 18-24)، احساس اعتماد (پرسش‌های 25-30) استفاده شده است.

10. روایی و پایایی

1- **روایی و پایایی در قسمت کیفی:** در یک پژوهش کیفی خوب، جدا شدن پژوهشگر از مورد مطالعه و یا مشارکت کنندگان و عدم دخل و تصرف عالمانه پژوهشگر در نتایج پژوهش غیر ممکن است، زیرا حساسیت مشاهده گر و مصاحبه کننده به جنبه‌های عینی رابطه‌اش با موضوع، بخش اساسی فرایند پژوهش می‌باشد. از این رو طرح الزامی با نام پایایی و روایی به مفهوم آنچه در پژوهش‌های کمی مطرح است، اساساً غیر مرتبط می‌باشد (دانایی فرد و همکاران، 1391) لذا به سبب ضرورت ایجاد اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش کیفی، پژوهشگران این حوزه مفاهیمی مانند اعتبار پذیری یا استحکام داده‌ها را مطرح نموده‌اند. جهت تأیید استحکام داده‌ها در تحقیقات کیفی بایستی به قابلیت اعتبار (مقبولیت)، قابلیت اعتماد، قابلیت وابستگی و قابلیت انتقال آنها توجه نمود (اسپیزال و همکاران، 2011).

2- **روایی و پایایی در قسمت کمی:** مقصود از روایی در تحقیقات کمی این است که ابزار تهیه شده تا چه حدی مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. به بیان دیگر روایی به ما می‌گوید آیا مفهوم واقعی را اندازه می‌گیریم (سکاران، 1380). موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از دو روش روایی محتوا و روایی سازه بهره گرفته شد. جهت سنجش روایی محتوا پرسشنامه‌ها به سمع و نظر متخصصان، پژوهشگران، اساتید راهنما و مشاور رسید و جهت سنجش روایی سازه از نرم افزار آموس بهره گرفته شد. پایایی نیز یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است و بدین معنی است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر ضریب پایایی نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر آن را می‌سنجد (پاشا شریفی، 1381). روش عمده برآورد ضریب پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد به این صورت که ابتدا پرسشنامه‌ها در میان 30 نفر از اعضای نمونه توزیع شده و سپس پایایی آن با بهره‌گیری از آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان آن برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی که محقق ساخته است 0/701 و برای پرسشنامه توانمند سازی که از پرسشنامه استاندارد لیکرت استفاده شده 0/857 محاسبه گردید.

11. شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

1- **شیوه تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی:** هدف از انجام بخش کیفی پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در شهرداری مشهد است که در این راستا برای تحلیل داده‌های حاصل از مشاهدات از روش نام گذاری استفاده شده است. زمانی که طرحی تحلیلی در ذهن خود دارید و یا در حال بسط طرحی هستید، به دنبال مطالبی مانند مصاحبه یا مدارک سیاسی و یا متون و

گزارشات طبقه‌بندی شده یا واژگان خاص می‌روید. این واژگان، می‌توانند شما را به سوی تحلیل بیشتری سوق دهند. برای تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوای کیفی بهره گرفته شد. به اعتقاد رایف (1381)، تحلیل محتوا قرار دادن قاعده و محتوای ارتباط در طبقات (مقوله‌های) خاص بر اساس قواعد، و تحلیل روابط بین آن مقوله‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری است. به اعتقاد باردن فرایند تحلیل محتوا در برگیرنده سه نوع انتخاب است. گام اول انتخاب واحد ضبط می‌باشد که عبارت است از واحد معنی دار و قابل رمز گذاری که واحد پایه جهت درست کردن مقوله‌ها به شمار آمده و می‌تواند بسته به هدف پژوهش کلمه، مضمون، عبارت مرجع و یا موضوع باشد. مضمون واحد معنی‌دار مرکبی است که در طول متغیر بوده و واقعیت روانشناختی دارد. مضمون در مورد بررسی انگیزش‌ها، افکار عمومی، نظرات، ارزش‌ها، باورها، گرایش‌ها معمولاً به عنوان واحد ضبط به کار برده می‌شود. از آنجا که پژوهش حاضر در بخش کیفی به دنبال شناخت مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شهرداری مشهد می‌باشد واحد ضبط در این مطالعه "مضمون" در نظر گرفته شد.

2- شیوه تجزیه و تحلیل داده‌های کمی : در بخش کمی تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از مجموعه‌ای از روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. رگرسیون عبارت است از کاربرد یک متغیر برای عمل پیش‌بینی در خصوص متغیر دیگر. رگرسیون با کاربرد یک متغیر مستقل و مشخص، مقادیر متغیر غیر مشخص دیگری را پیش‌بینی می‌کند (کلانتری، 1387). در پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود و سپس با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی پرداخته می‌شود.

12. یافته‌های تحقیق

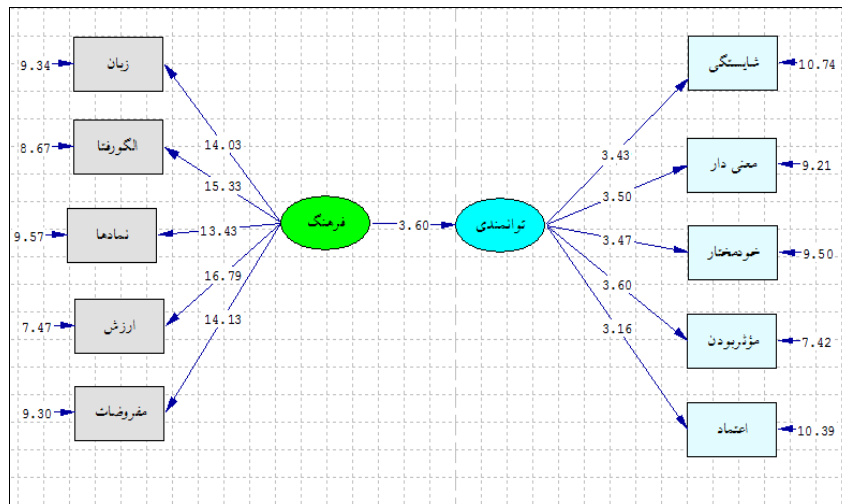
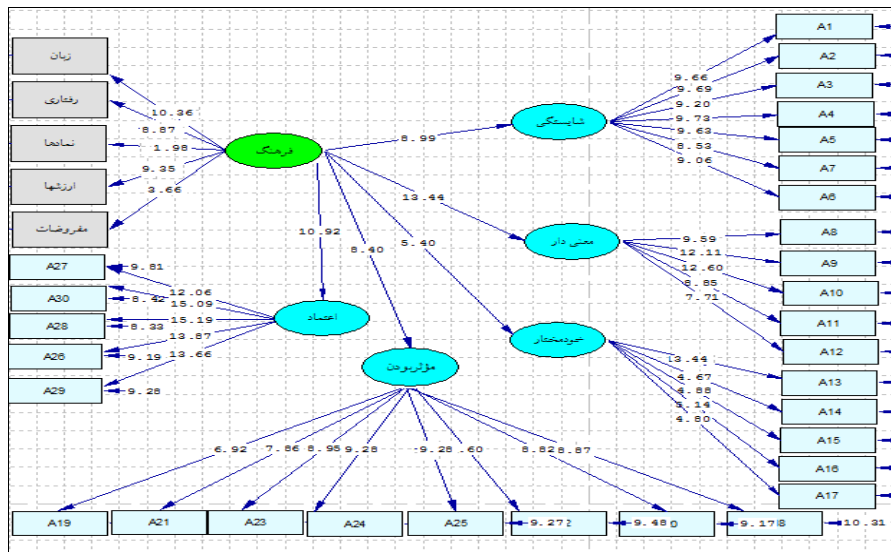
یافته‌های کیفی: یافته‌های حاصل از تحلیل مشاهدات در قالب مصادیق مشاهده شده توسط پژوهشگر در مدت 5 ماه در میدان مطالعه (که به علت تغییرات جمعیتی، افزایش سطح سواد و افزایش سطح دموکراسی در حال دگرگونی بوده و به دلیل افزایش شدید نیروهای تحصیل کرده در سالهای اخیر و دموکراتیک تر شدن روابط و مناسبات و رشد تکنولوژی تغییر در شاخصهای فرهنگی را در میدان مطالعه در پی دارد) و مصاحبه‌ها، شامل یازده مولفه احصاء شده به شرح زیر آورده شده است:



عدم تعامل مستمر بین افراد در واحدهای سازمان	فرد محوری
ارائه گزارشات فردی	
سرعت بیشتر کارهای انفرادی	
عدم شکل گیری کار مشارکتی	شعار تکریم ارباب رجوع
نارضایتی ارباب رجوع	
شفاف نبودن قوانین جاری در سازمان	
شفاف نبودن فرایندهای کاری	تاکید بر قوانین سازمانی
مراجعات مکرر به شهرداری جهت دریافت نتیجه	
تفکیک جنسیت	
آمادگی همیشگی برای پاسخگویی به ارباب رجوع	درآمد زایی
ساعت معین صرف صبحانه برای مدیران	
تاکید بر ساعت معین کاری	
خودگردانی سازمانهای محلی	مقاومت در برابر مدیران بیگانه
جریمه های مالی	
صدور مجوزهای موقت	
کم کاری	احترام به شعائر و ارزشهای مذهبی
کارشکنی	
جایجایی درون سازمانی	
عدم تمایل به همکاری در انتقال اطلاعات سازمانی	تبئیت پذیری
پوشش متناسب با ایام خاص	
شرکت در نماز جماعت	
همزمانی مراسم ها و جشنها با نماز جماعت	رفتارهای رسمی
پوشش و حجاب اسلامی	
تائید نظرات رئیس جلسه	
عدم ارائه نظرات مخالف	هویت سازمانی
نزدیکی به کانون قدرت با چاپلوسی و دورویی	
سکوت جهت حفظ وضع موجود	
روابط مکتوب بین همکاران	نمادهای فیزیکی
صحبت ها محدود به مسائل کاری	
پوشش رسمی در محیط کار	
صمیمیت ناشی از کار	زبان
خشنودی از عضویت در سازمان	
معرفی خود در بیرون از سازمان (اعتبار بیرونی سازمان)	
وجود رفتار متناسب با جو سازمانی	فرد محوری
عدم استفاده از چینش میز کار دایره ای	
عدم تمایل به استفاده اشتراکی از اتاق کار	
استفاده از گل و گیاه طبیعی در اتاق	شعار تکریم ارباب رجوع
اعمال سلیقه کارکنان در چینش اتاق	
تغییر فضای فیزیکی متناسب با ایام در سازمان	
بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در نامه نگاری های سازمان	تاکید بر قوانین سازمانی
بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در گفتار سازمان	
مقدمه چینی در درخواست های سازمانی همراه با گردن کجی از پایین به بالا	
مراقبت درباره نوع نگارش نامه ها (مؤدبانه و محتاط) خصوصا از پایین به بالا	درآمد زایی
مقدمه چینی در درخواست های سازمانی همراه با طنز، جوک، صحبت دوستانه در اعضاء هم سطح	

شکل شماره (۱): مؤلفه‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی استخراج شده از یافته‌های کیفی

1- یافته های کمی: روش آماری به کارگرفته شده در این تحقیق روش « معادلات ساختاری » است. مدل سازی معادلات ساختاری، یک ابزار پژوهشی رایج در علوم مدیریت، پزشکی و علوم اجتماعی در دو سه دهه اخیر بوده است. با توجه به مطالب مطروحه در این قسمت، با استفاده از نرم افزار لیزرل، به بررسی اثرگذاری یا عدم اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمندسازی پرداخته می‌شود.



شکل شماره (۲): معادلات ساختاری مؤلفه‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی و توانمند سازی منابع انسانی

13. بحث و نتیجه گیری

بحث و نتیجه گیری کیفی: با توجه به یازده مولفه احصاء شده از قالب مشاهدات و متن مصاحبه ها و با در نظر داشتن مدل‌های شاین، آت و ریگل، امکان سطح بندی مولفه ها و گویه های مرتبط با آن در پنج سطح مصنوعات (زبان)، مصنوعات (الگوهای رفتاری)، مصنوعات (نمادها)، ارزشها، مفروضات و باورهای مشترک وجود دارد. شاین فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه بندی کرده است این سه سطوح از مفاهیم و اشیا خیلی مشهود و قابل رویت به سمت مفاهیم و مفروضات اساسی و غیرقابل رویت سوق داده می شود.

سطح اول- مصنوعات و چیز های قابل رویت. آشکار ترین سطح فرهنگ در مدل شاین محیط مادی و اجتماعی است که اعضای سازمان آن را ایجاد کرده اند. این سطح شامل تمام پدیده های است که دیده و درک و احساس می شود. در این سطح می توان نشانه های مختلف فرهنگی را قرار داد مثل معماری ساختمان، جلوه های تکنولوژی، هنر، شیوه ها، برون داد افراد، سبک تصمیم گیری، ارتباطات سازمانی، اسناد، زبان، طرز لباس پوشیدن، افسانه ها و داستان ها و غیره (شاین، 2004).



سطح دوم- ارزش های حمایتی: در این سطح اعمال و رفتار های که موفقیت آمیز بوده اند به عنوان الگویی برای دیگر اعضای سازمان می شوند. این اعمال و رفتار ها به ارزش های مشترک سازمان تبدیل می شوند. در این سطح ارزش های سازمان پدیدار می شوند که تعبیر و تغییر آن مشکل می باشد. (شاین ، 2004) سطح دوم فرهنگ ، اشاره به معیار ارزش گذاری شده از جمله زشت و زیبا ، خوب و بد و باید و نباید دارد .

سطح سوم- مفروضات اساسی . مفروضات اساسی و بنیادی در سازمان ها برای اعضای سازمان بدیهی و روشن و پذیرفتنی است. به طوریکه در درون سازمان اختلاف بسیار کمی در خصوص این مفروضات وجود دارد. مفروضات اساسی و بنیادی به صورت ضمنی هستند طوری که رفتار شخص را هدایت کرده و اعضای گروه می توانند در رابطه با چگونگی درک کردن، فکر کردن و احساس کردن ر امور مختلف آگاهی و راهنمایی شوند. این سطح نسبت به سطوح دیگر به سختی قابل تغییر است. (شاین ، 2004). همچنین آت در سال 1989 عناصر فرهنگ سازمانی را در چهار طبقه که برگرفته از مدل شاین است تقسیم می کند. این چهار طبقه شامل 1- مصنوعات 2- الگوهای رفتاری 3- ارزشها 4- مفروضات می باشد . از طرف دیگر ریگل 2003 از همین سنخ جنبه های فرهنگ سازمانی را شامل 1- زبان 2- مصنوعات (نمادها) 3- الگوهای رفتاری 4- ارزشها 5- مفروضات مورد مطالعه قرار داد.

سطح	مؤلفه	گویه
مصنوعات (زبان)	زبان	بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در نامه نگاری های سازمان
	زبان	بکار گیری القاب غیر واقعی (مهندس، دکتر) در گفتار سازمان
	زبان	مقدمه چینی در درخواست های سازمانی همراه با گردن کجی از پایین به بالا
	زبان	مراقبت درباره نوع نگارش نامه ها (مؤدبانانه و محتاط) خصوصا از پایین به بالا
مصنوعات (الگوهای رفتاری)	رفتارهای رسمی	پوشش رسمی در محیط کار
	رفتارهای رسمی	روابط مکتوب بین همکاران
	تاکید بر قوانین سازمانی	تفکیک جنسیت
	تاکید بر قوانین سازمانی	آمادگی همیشگی برای پاسخگویی به ارباب رجوع
	تاکید بر قوانین سازمانی	ساعت معین صرف صبحانه برای مدیران
	تاکید بر قوانین سازمانی	تاکید بر ساعت معین کاری
	شعار تکریم ارباب رجوع	نارضایتی ارباب رجوع
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان)	کم کاری
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان)	کارشکنی
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان)	جایجایی درون سازمانی
	مقاومت در برابر مدیران بیگانه (خارج از سازمان)	عدم تمایل به همکاری در انتقال اطلاعات سازمانی
	تبعیت پذیری	سکوت جهت حفظ وضع موجود
	رفتارهای رسمی	صحت ها محدود به مسائل کاری
فرد محوری	عدم تعامل مستمر بین افراد در واحدهای سازمان	
مصنوعات (نمادها)	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	همزمانی مراسم ها و جشنها با نماز جماعت
	نماد فیزیکی	تعبیر فضای فیزیکی متناسب با ایام در سازمان
	نماد فیزیکی	استفاده از گل و گیاه طبیعی در اتاق
	نماد فیزیکی	عدم تمایل به استفاده اشتراکی از اتاق کار
ارزشها	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	عدم استفاده از چینش میز کار دایره ای
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	وشش و حجاب اسلامی
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	پوشش متناسب با ایام خاص
	احترام به شعائر و ارزشهای اسلامی	شرکت در نماز جماعت
	فرد محوری	ارائه گزارشات فردی
	فرد محوری	سرعت بیشتر کارهای انفرادی
	رفتارهای رسمی	صمیمیت ناشی از کار
	هویت سازمانی	خشنودی از عضویت در سازمان
	هویت سازمانی	معرفی خود در بیرون از سازمان (اعتبار بیرونی سازمان)
	هویت سازمان	وجود رفتار متناسب با جو سازمان
	درآمدزایی	خودگردانی سازمانهای محلی
	درآمدزایی	جریمه های مالی
	درآمدزایی	صدور مجوزهای موقت
تبعیت پذیری	تأیید نظرات رئیس جلسه	
تبعیت پذیری	عدم ارائه نظرات مخالف	
تبعیت پذیری	نزدیکی به کانون قدرت با چاپلوسی و دورویی	
فرد محوری	عدم شکل گیری کار مشارکتی	
شعار تکریم ارباب رجوع	شفاف نبودن قوانین جاری در سازمان	
شعار تکریم ارباب رجوع	شفاف نبودن فرآیند های کاری	
شعار تکریم ارباب رجوع	مراجعات مکرر به شهرداری جهت دریافت نتیجه	

شکل شماره (3): سطح بندی مؤلفه‌ها و عناصر فرهنگ سازمانی استخراج شده از یافته‌های کیفی

بحث و نتیجه گیری کمی: بخش کمی این تحقیق را آزمون فرضیه "فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی تاثیر معناداری دارد" را شامل می‌شود. متغیر توانمند سازی نمی تواند به طور مستقل از فرهنگ سازمانی عمل نماید. اگر به بعد توانمند سازی کارکنان توجه شود و ابعاد فرهنگ سازمانی در راستای تقویت آن باشد افراد با اشتیاق بیشتری در سازمان فعالیت می کنند. از این رو شناسایی ارتباط توانمند سازی (به عنوان یک متغیر داخلی سازمان) با ابعاد فرهنگ سازمانی از اهمیت خاصی



برخوردار است. با شناسایی عوامل فرهنگی موثر بر توانمندسازی کارکنان می‌توان در راستای تقویت این عوامل و افزایش بهره‌وری بیشتر سازمان گام برداشت. به عبارتی فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که چهار چوبی را ایجاد کند که افراد از طریق آن بتوانند به احساس خود نسبت به زندگی سازمانی شکل دهند. همچنین کارکنان در یک جو مشارکتی مورد تقدیر و احترام واقع شوند، خلاقیت‌های آنها ارج نهاده شود و آزادی عملشان به رسمیت شناخته شود (شائمی برزکی، علی و دیگران، 1392). بدون فرهنگ مناسب در یک سازمان تلاش‌های توانمندسازی کارکنان با شکست مواجه خواهد شد. مدیریت باید مشتاق و اگذارکردن اختیار بیشتر در کار به کارکنان باشد و اجازه دهد که آنها دسترسی بیشتری به منبع و دامنه انتخاب بیشتری در انجام کار خود داشته باشند (احمدی و دیگران، 2010). تعدادی از محققان هم در تلاش برای شناخت عوامل تأثیرگذار بر توانمندی کارکنان بر اهمیت جو و فرهنگ سازمانی به عنوان شرایط موفقیت توانمندی تاکید نموده اند (امامی و دیگران، 1392). با توجه به تاثیری که فرهنگ سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمانها دارد، شناسایی ویژگیهای فرهنگهای سازمانی مختلف می‌تواند مدیران را در جهت فرهنگ سازمانی مطلوب هدایت کند. در چنین بستری، زمینه برای بروز توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌شود و با مشارکت افراد می‌شود از توانایی‌ها و استعداد‌های آنها بهره‌گرفت (شیرازی، 2010). با این وصف فرضیه‌ای شکل می‌گیرد با این عنوان: فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمندسازی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه به دست آمده از این مطالعه، تأیید رابطه‌ی مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان است. مقدار آماره t برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی برابر با $3/6$ می‌باشد که از $1/96$ بیشتر است بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی تأثیر دارد. یعنی هرچه فرهنگ سازمانی بهبود یابد، توانمندسازی بیشتر می‌شود.

در خصوص تأثیر فرهنگ سازمانی بر هر یک از ابعاد توانمندسازی نیز با توجه به مقدار آماره t که برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر احساس شایستگی برابر با $8/99$ است، برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر احساس معنی‌دار بودن برابر با $13/44$ می‌باشد، برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر احساس خودمختاری برابر با $5/40$ می‌باشد، برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر احساس مؤثر بودن برابر با $8/40$ است و برای تأثیر فرهنگ سازمانی بر احساس اعتماد برابر با $10/92$ است که در همه موارد از $1/96$ بیشتر می‌باشد بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت فرهنگ سازمانی بر تک تک ابعاد توانمندسازی شامل احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد تأثیر دارد. یعنی هرچه فرهنگ سازمانی بهبود یابد، احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، خودمختاری، مؤثر بودن و اعتماد بیشتر می‌شود. این یافته‌ها، با یافته‌های پژوهش رجب بیگی و همکاران (1388)، مؤمنی و پرگاری (1389)، عبودی و همکاران (1393)، گابریل تورو (1996)، فرناندا (1999)، سیگلر و پی رسون (2000)، یونگ (2002)، بیشاپ و اسکول (2006) همخوانی دارد.

منابع

- آقایار، سیروس، (1382). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره 135.
- اسکات، سینتا و ژاف، د نیس تی، (1383). تواناسازی کارکنان، ترجمه‌ی ایران نژاد پاریزی، مهدی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- امامی، مصطفی، نظری، کامران (1392). توانمندی کارکنان و فرهنگ سازمانی مطالعه موردی در بانکها خصوصی شهر کرمانشاه، مجله بانک و اقتصاد، شماره 123.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل، (1383). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
- دلاور، علی، (1388). احتمالات و آمار کاربردی، تهران: انتشارات آرین.



- رجب بیگی، مجتبی، فروزنده دهکردی، لطفعلی، وایزی، افسون، (1388). عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت، فصلنامه ی علوم مدیریت ایران، سال 4، شماره 14.
- زارعی متین، حسن، (1387). مبانی سازمان و مدیریت " رویکرد اقتصادی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شائمی برزکی، علی، حاتم پور آذرخوارانی، فاطمه، رادمهر، رضا، (1392). رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله تحقیقات نظام سلامت ، سال نهم، شماره 6.
- عبودی، حمید، لطفی زنگنه، درویش، کاظمیان، فرشته، (1393). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره 1.
- مؤمنی، ماندان، پرگاری، صغرا، (1389). بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان ستادی شرکت مهندسی و توسعه ی گاز ایران، مدیریت دولتی.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., & Lofland, L. (Eds.). (2007). *Handbook of ethnography*. Sage.
- Creswell, J. W. and V. L Plano Clark, (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, London: Sage Publication Inc.
- Deul, T.E & Kennidy, A.A. (1982), *Corporate Caltare: The Rites & Rituals of Corporate Lif*, Addison – Wesly, M.A.U.S.A.
- Denison, D and Mishra, A.N., (1995) *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2 .
- Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography: Step-by-step (2ed Ed.)*. Sage.
- Kotter, John p. and JamesL heskett, (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The free press
- Peters TJ. Waterman RH. (1982). *In search of excellence: 13. Lesson from Americans best run companies*. New York: Harper & Row.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Shrazi, A. (2010). *Management and organization basics*. Mashhad, Iran: Astane Ghods Press; [In Persian]