



مقایسه متغیر توانمندسازی کارکنان در سازمان شهرداری مشهد مقدس

مطالعه موردی: مدیران ارشد معاونت برنامه و فناوری

سید احمد حسینی

sa_hosseini951@yahoo.com

محمد رضا حساری

mhesarry@gmail.com

ارایه دهنده (نویسنده مسئول): میلاد کریمی

milad.karimi92@gmail.com

سجاد معاون افشاری

voltes313@gmail.com

چکیده:

این پژوهش با هدف بررسی مقایسه بین متغیرهای توانمندسازی در بین مدیران ارشد سازمان شهرداری شهر مشهد انجام شد. جامعه آماری از میان مدیران ارشد معاونت اداره برنامه ریزی و فناوری سازمان شهرداری مشهد انتخاب و پرسشنامه توانمندسازی با 24 سوال طراحی و در اختیار مدیران قرار گرفت. خویشتاوندی، این پژوهش به صورت پیمایشی با روش آمار توصیفی و رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت. پایایی (α) کرنباخ (سوالات متغیر توانمندسازی 0.855 بود که نشان دهنده ی پایایی بالای سوالات پرسشنامه است. نتایج پژوهش نشان می دهد که شهرداری مناطق 9 و 4 و 1 به ترتیب بهترین عملکرد را در حوزه توانمندسازی کارکنان دارند.

کلید واژه: توانمندسازی کارکنان، چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات محیط کار، سیال بودن تسهیم اطلاعات، مدل ماتیوس



سازمان ها در دهه های اخیر شکلی متفاوت از سازمان های سنتی پیدا کرده اند. در این سازمان ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می گردد. تحت این شرایط نه تنها روش های سلسله مراتب دستوری_کنترلی نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام و در تیم هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند(ماکویی، ۱۹۹۹). بلانچارد می گوید سلسله مراتب های قدیمی برای انجام فرآیند توانمندسازی بسیار کند و دست پاگیر هستند(بلانچارد، ۱۳۷۸). بنابراین، توانمندسازی با مفهوم سنتی سازمان فاصله ای بسیار دارد. سازمان های کنونی برای ادامه ی حیات خود باید از ویژگی های خاص، چون مشتری مداری، انعطاف پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی هایی، باید مهم ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود_مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید، توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید(توماس، ۱۹۹۰). کوبرگ بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی ها و مهارت ها، بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران این امکان را خواهد داد که در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریعتر و مناسب تر نشان دهند(کوبرگ، ۱۹۹۰). با همه این تفاسیر این تحقیق در صدد به تصویر کشاندن متغیر اصلی این جهش مفهومی در سازمان دولتی ایرانی است، سازمان شهرداری مشهد به علت اجرای وسیع طرح تحول اداری و آشنایی نسبی نمونه ها با این مفهوم و همچنین گرایش مدیران ارشد این سازمان به مفهوم مورد نظر به عنوان چالش اصلی این سازمان ها مورد انتخاب قرار گرفته است.

تعاریف توانمند سازی

وتن و کمرون در ارتباط با توانمندسازی کارکنان اینطور می گویند: افراد توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن برخی کارها برخوردار می شوند، بلکه اندیشه آنان درباره ی خود، نیز با آنچه پیش از توانمند شدن داشته اند، متفاوت می شود. توانمندسازی فقط قدرت بخشیدن به افراد نیست، افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. اگر چه کسی می تواند به فرد دیگری قدرت ببخشد، اما فرد باید خود توانمند شدن را احساس کند. کسب قدرت بر عوامل شخصی گوناگون و برخی ویژگی های شغلی مبتنی است و در هر حالتی، نیاز است که دیگران قدرت شما را به رسمیت بشناسند، از رهبری شما پیروی کنند و در برابر نفوذتان تسلیم شوند؛ به بیان دیگر، منبع اصلی قدرت شما دیگران هستند؛ اما در مورد توانمند سازی، فرد می تواند حتی اگر هیچ کس ویژگی های شخصی، شغلی و شخصیتی او را به رسمیت نشناسد، توانمند باشد و علت

این امر آن است که منبع توانمند شدن در درون افراد است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱). در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو، اولین تعریف عملیاتی از توانمندسازی را بیان کردند، به گمان آن دو برای آنکه بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، در ابتدا باید سازه های قدرت و کنترل را که این اصطلاح از آن ناشی شده است، مورد بررسی قرار داد. از دیدگاه این پژوهشگر، از آنجایی که قدرت و کنترل در متون مدیریت به دو شیوه ی مختلف به کار گرفته شده است. توانمندسازی باید به دو شیوه ی متفاوت بررسی شود. این نویسندگان توانمندسازی را به منزله ی یک سازه ی انگیزشی و ارتباط مورد بررسی قرار می دهد. توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (آرجیس، ۱۹۹۸). توانمندسازی؛ یعنی به دست گیری کنترل دیگران و رها کردن آنان در مسیر پیشرفت به طور همزمان (واین بیکر، ۱۹۹۹). توانمندسازی فرآیند توسعه است، فرآیندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (کارت رایت، ۲۰۰۲). توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ایرستاد، ۱۹۹۷). توانمند سازی، یعنی این که کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن به کارکنان بگویند چه کار کنند (لوکاس و ساوری، ۲۰۰۳). توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرآیند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین تر رده امتداد می یابد (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵). توانمندسازی، از راه چالش های داخلی و خارجی سازمان به دست می آید. چالش های خارجی، شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است و چالش های داخلی بیشتر بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعدادها و مهارت های کارکنان تأکید دارد (سیگال، ۲۰۰۳). توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در مورد خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت های سازمان است (گوردون، ۱۹۹۳). تواناسازی عبارت است از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (بلانچارد، ۱۳۷۸). توانمندسازی باید بدین معنا باشد که از هر فردی انتظار می رود برای اعمال نفوذ مبتنی بر صلاحیت خود، شیوه تازه ای بیابد (بلانچارد، ۱۳۷۸). توانمند سازی، به کارگیری قدرت رهبری در دیگران و توانایی انجام دادن کار به وسیله ی آنان تعریف می شود و بر اساس آن تغییر در رهبری است. هنگامی که رهبر دیدگاه خود را در خصوص آنچه می خواهد انجام شود، بیان می کند، او در حقیقت میزان زیادی از اختیارات را تفویض می کند و به پیروان خود اجازه می دهد تا با علاقه در جهت دستیابی به هدف فردی و سازمانی حرکت کنند. تنها در این صورت است که آنان احساس قدرت می کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می شود (ریدر، ۲۰۰۰). توانمند سازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم های شایسته و با صلاحیت، در بیشتر جنبه ها و وظایفشان محقق می شود و این به نوبه ی خود در عملکرد فردی و عملکرد کل سازمان اثر گذار است (بلانچارد، ۱۳۷۸).

برنامه ها و مدل های توانمند سازی

این روزها شمار اندکی از مباحث مدیریتی به اندازه مسأله توانمندسازی مورد توجه قرار گرفته است. بطوریکه چند سال گذشته صدها مقاله درباره ی توانمندسازی در مطبوعات به چاپ رسیده است. روی هم رفته فشارها مثبت است. مجریان و کارگران کارخانه ها، هم رای فضیلت سازمان هایی را که به کارکنان خط مقدم اختیار اتخاذ و اجرای تصمیمات مهم بدون دخالت از بالا به پایین داده اند، را ستوده اند. گفته می شود سازمان مقتدر، گلخانه ی اعتماد و استقلال هستند. جایی که



افراد در تمامی سطوح در مقابل کار خود و عملکرد سازمان مسئولیت کامل دارند (بلانچارد، ۱۳۷۸). در این تحقیق سعی شده تمام برنامه ها و مدل های توانمند سازی که به عنوان پیشینه ی تحقیق محسوب می شود آورده شود. که برنامه ها و مدل های توانمندسازی در دو جدول شماره ی ۱ و ۲ به طور مختصر آورده شده است.

برنامه های توانمند سازی

برنامه ها	سال	دانشمندان
رفتارهای حرفه ای	۱۹۸۹	کلیفورد
محیط		
سبک رهبری		
غنی سازی شغلی	۱۹۷۰	ریچارد دفت
استقرار نظام پیشنهادها		
تشکیل تیم های کاری		
مشارکت کارکنان و هدف گذاری		
سهیم کردن افراد در اطلاعات	۱۹۹۱	بلانچارد
ایجاد خود مختاری و تعیین حدود آن		
جایگزینی تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب		
مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف	۱۹۸۶	کانتر
پرورش تجارب تسلط شخصی		
الگو سازی	۱۹۸۰	باندورا و هاگمن
فراهم آوردن حمایت		
برانگیختگی احساسی		
فراهم آوردن اطلاعات		
فراهم آوردن منابع مورد نیاز		
پیوند با نتایج	۱۹۸۳	
ایجاد اعتماد		
شناسایی تناقضات درونی سازمان و تشویق کارکنان به بروز آن	۱۹۹۳	همر و جامپی
تناقض نداشتن آنچه در سازمان ارائه می شود با آنچه واقعاً رخ می دهد		
متمایز ساختن تعهد بیرونی با تعهد درونی	۱۹۹۵	برادول
مهیا ساختن شرایط محیط کاری		
عملکرد کارکنان را به عنوان هدف غایی قرار دهید		
در انتخاب آگاهانه ی میزان تعهد کارکنان کمک کنید		
شناسایی میزان توانمندسازی برای سازمان و نتایج به دست آمده از توانمندسازی		
شناسایی محدودیت های احتمالی در توانمندسازی	۱۹۹۸	آرجیس
مبارزه کردن با نگرش هایی که سبب انحراف سازمان از مسیر توانمندسازی می شود		

واقع نگر بودن به توانمندسازی		
داشتن ساختارهای سازمانی، که موجب تسهیل قدرت شوند		
ایجاد فرهنگ سازمانی از دانش آموختگان خوب سازمان یافته	۱۹۹۵	ون اوتشورن و توماس
یک رویکرد غیر طلبانه در روابط بین کارمندان و مدیر		

جدول شماره ۱: برنامه های انجام شده توانمندسازی (محقق)

مدل های توانمند سازی

ردیف	پژوهشگران	سال	ابعاد توانمندسازی	توضیحات
۱	دنیس نیگلا	۱۹۸۴	تعریف و ارتباط	دنیس نیگلا معتقد است، فرآیند توانمندسازی ممکن است به منزله ی ابزاری مخرب در دست کارکنان و تیم ها قرار گیرد، به همین جهت عناصر کیفی اخلاق، تعهد و توانایی را در این فرآیند لازم می داند.
			تنظیم و اهداف و راهبردها	
			آموزش	
			تنظیم ساختار سازمانی	
			تنظیم نظام های سازمانی	
			ارزیابی و توسعه	
۲	بلانچارد و زیگاری	۱۹۸۵	تعیین سطح مهارت کارکنان	در مدل توانمندسازی بلانچارد و زیگاری، مفهوم ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب (سبک هدایت گری، سبک مربی گری، سبک حمایتی، سبک تفویضی) از جایگاه ویژه ای برخوردار است.
			مطلع ساختن افراد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند	
			اجرای آموزش مورد نیاز	
			حمایت کردن مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان	
			ارشاد کارکنان تا مرحله ی جذب فرهنگ سازمانی و ارزش توانمندسازی	
			ضعف موانع ساختاری در سازمان	
			اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها	
			حمایت مستمر از توانمندسازی	
مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثربخشی سازمانی				
۳	کالبرت و مک دونو	۱۹۸۶	معنادار بودن اطلاعاتی	از نظر این دو دانشمند چنانچه کارمندان توانمند اعتماد بیشتری به مدیرانشان داشته باشند، باید انتظار داشته باشیم که رابطه ی مثبتی را بین توانمندسازی و اعتماد در محیط کاری ببینیم.
			شایستگی	
			خود اثر بخشی	
			تأثیر	
۴	کانگر	۱۹۸۶	ابراز اعتماد به زیر دستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنان	در مدل توانمندسازی کانگر ۴ عامل بالقوه ضعیف ساز که در توانمندسازی تأثیر دارند عبارتند از: ۱. سبک مدیریتی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. طراحی شغل، ۴. نظام پاداش بیان شده است.
			فراهم آوردن استقلال کارکنان در دل محدودیت های دیوان سالارانه	
			فراهم آوردن فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	
			وضع اهداف معنادار و الهام بخش	
۵	کانگر و کانگو	۱۹۸۸	عوامل بیرونی، نظام پاداش، ماهیت کار	در مدل توانمندسازی کانگر و کانگو ابعاد توانمندسازی در ۵ مرحله صورت می گیرد که ۵، مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، الگوسازی، غنی

<p>مرحله عبارتند از: ۱. شرایطی که به حالت ناتوانی کارکنان منجر می گردد. ۲. استفاده از فنون و راهبردهای مدیریتی ۳. فراهم آوردن خود-اثربخشی اطلاعاتی ۴. نتایج فعالیت های توانمند شده کارکنان ۵. ایجاد آثار رفتاری</p>	<p>سازگی شغل برانگیختگی روحی و عاطفی، در اختیار گذاشتن تجربه دیگران، تشویق شفاهی تقویت انتظار تلاش-عملکرد، تقویت انتظار عملکرد-نتیجه، اعتقاد به اثربخشی پیشقدمی و پافشاری رفتاری در انجام دادن موفق وظایف و اهداف</p>	<p>۱۹۸۸</p>	<p>کانگر و کانگو</p>	<p>۵</p>
<p>در مدل توماس و ولتھوس هر اندازه درجه ی اعتقاد فرد به تاثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه ی معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است.</p>	<p>تأثیر انتخاب شایستگی معنادار بودن کار</p>	<p>۱۹۹۰</p>	<p>توماس و ولتھوس</p>	<p>۶</p>
<p>از نظر وگت توانمندسازی یعنی فرآیند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم گیری های مستقل سازمانی است.</p>	<p>آموزش رهبری ارشاد و حمایت فراهم آوردن امکانات ساختاربخشی مدیریت</p>	<p>۱۹۹۰</p>	<p>وگت و مارل</p>	<p>۷</p>
<p>در این مدل توانمندسازی ارتباط بین عناصر چهارگانه ی توانمندسازی به صورت یک عمل ریاضی است. یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی صفر است.</p>	<p>اطلاعات درباره ی عملکرد سازمان پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت سازمان قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر عملکرد سازمان</p>	<p>۱۹۹۲</p>	<p>باون و لاولر</p>	<p>۸</p>
<p>مدل توانمندسازی آناکارول با نگرش به رویکرد نوین رهبری گروه پایه ریزی شده است. در این مدل، ابعاد چهارگانه ی توانمندسازی از سه بعد گروه، فرد و رهبر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.</p>	<p>تعهد به اهداف اندازه گیری و تقویت نقد و بهبود توانمندسازی و اعتماد</p>	<p>۱۹۹۵</p>	<p>آناکارول</p>	<p>۹</p>
<p>در مدل توانمندسازی اسپریتزر، فرض بر این است که توانمندسازی واسطه ای بین روابط ساختار اجتماعی و نتایج رفتاری است.</p>	<p>تأثیر پذیری عزم شخصی شایستگی معنادار بودن</p>	<p>۱۹۹۵</p>	<p>اسپریتزر</p>	<p>۱۰</p>
<p>در این مدل که یک مدل ۲ بعدی می باشد که در این مدل ۵ نقطه از نظر میزان درجه توانمندسازی بررسی می شود. ۱. بدون نظر و اختیار ۲. تعیین وظیفه ۳. توانمندسازی به شیوه ی مشارکت ۴. تعیین مأموریت ۵. خود-مدیریتی</p>	<p>اختیار تصمیم گیری در زمینه شغلی اختیار تصمیم گیری در محتوای کار</p>	<p>۱۹۹۵</p>	<p>فورد و نوتلر</p>	<p>۱۱</p>
<p>در این الگو به نگرش افراد توجه دارد و در هر یک از این چهار مرحله، احساس نگرش افراد مورد بررسی قرار می گیرد.</p>	<p>دیدن آموزش بهتر، دادن ایده هایی برای افزایش اثربخشی، دادن پیشنهادهای مثبت و سازنده، سعی در استفاده از توان بالقوه درگیر شدن در تصمیم گیری، آموزش دیدن برای افزایش مهارت ها، مشارکت بیشتر، توسعه خویش پیگیری و تعقیب پیوسته اهداف، طلبیدن چالش در شغل، کارکردن با تیم های اثربخش، اهداف عالی</p>	<p>۱۹۹۶</p>	<p>تری ویلسون</p>	<p>۱۲</p>

	غنی شدن شغل، تاکید بر لذت بردن از کار، مشارکت در تصمیم گیری های مهم، یادگیری در هر زمان			
۱۳	مالاک و کارزتو	۱۹۹۶	برانگیختن درونی رفتار کارکنان	به اعتقاد این دو پژوهشگر توانمندسازی باید در فرهنگ یک سازمان به صورت دائمی و پی در پی انجام شود. بدین معنا که نخست فردی از راهنمایی دیگری استفاده و از رفتار او الگو برداری کند؛ سپس فهم خود را از توانمندسازی توسعه بخشد و در آخر، تبدیل به رهبری برای دیگران شود.
			توجه درونی رفتارهای گذشته کارکنان	
			تفویض اختیار به کارکنان برای حل مسئله	
			تفویض مسئولیت به کارکنان برای حل مسئله	
۱۴	بیل هارلی	۱۹۹۷	گروه های مستقل	در این مدل توانمندسازی بیل هارلی معتقد است ارتباط معناداری بین سلسله مراتب سازمانی، استقلال و توانمندسازی کارکنان وجود دارد.
			حلقه های کیفی	
			جلسه های منظم مدیر و کارکنان	
			کمیته های مشورتی	
			کمیته های مشترک کاری	
۱۵	کوبین و اسپریتزر	۱۹۹۷	سطح ایستا	در این مدل برای انتقال از دیدگاه ایستا به پویا باید اقداماتی به شرح زیر صورت بگیرد: ۱. ایجاد بصیرت روشن و چالش برای رسیدن به آن ۲. وجود گستردگی در سازمان و انجام دادن کار تیمی ۳. برقراری نظم و اعمال کنترل ۴. حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات
			تفویض تصمیم گیری	
			تفویض پاسخگویی و مسئولیت	
			سطح پویا	
			درک نیاز های کارکنان و مدل سازی رفتار آنان	
			اعتماد به افراد در حین کار	
			پذیرش ریسک، رشد و تغییرات	
تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه				
۱۶	مک لاگان و نل	۱۹۹۷	ارزش های شرکت	در این مدل به باور مک لاگان، افراد توانمند اختیارات و مسئولیت های خودشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم با یک محصول و یا خدمت که همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می کند، تفویض می کند.
			ساختار سیاسی اطلاعاتی	
			تسهیل رهبری	
			ارتباطات باز	
			روابط مبتنی بر عملکرد	
			کارکنان آگاه، شایسته و با مهارت بالا	
			کنترل مبتنی بر بازخورد	
			نظام پرداخت و پاداش	
۱۷	نولر	۱۹۹۷	توانایی کارکنان در تصمیم گیری	نولر مدل توانمندسازی خود را مدل آرمانی وبری می نامد، که مهم ترین بعد آن پذیرش مسئولیت در پیامد های تصمیم و عمل انجام شده است.
			پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان	
			دسترسی کارکنان به ابزار های مرتبط با تصمیم گیری و اجرا	
			پذیرش مسئولیت در پیامد های تصمیم گرفته شده از سوی کارکنان	
۱۸	باندورا	۱۹۹۷	استفاده از احساس مثبت و تشویق آنها در فشارها و هیجانات	داشتن مدل از افراد موفقی که آنها را می شناسد تجارت واقعی از تسلط در اجرای موفق کار
			داشتن مدل از افراد موفقی که آنها را می شناسد	
			تجارت واقعی از تسلط در اجرای موفق کار	
۱۹	فاکس	۱۹۸۸	فرهنگ	فاکس در مدل خود معتقد است الزامات اخلاقی می تواند به وجود آمدن فرآیند توانمندسازی منجر گردد.
			مشارکت در اطلاعات	
			توسعه شایستگی	



		تدارک منابع		
		حمایت	۱۹۹۸	فاکس ۱۹
مدل توانمندسازی جروی، رایت و اندرسون به مدل توانمندسازی عملکرد راهبردی معروف است.		هدایت	۱۹۹۸	جروی، رایت و اندرسون
		مدل رفتاری		
		توسعه خط مشی های کاری		
در این مدل دو بعدی چهار رویکرد (فریب کارانه، خسیس وار، گسسته، روشنفکرانه) مورد بررسی قرار می گیرد.		اعتقاد	۱۹۹۸	باروچ ۲۱
		انصاف		
مدل توانمندسازی کونزاک، موسوم به پرسش نامه رفتار توانمندکننده ی رهبر، برای سنجش این نکته ارائه شده است که آیا رهبران رفتارهایی که تسهیل کننده ی تصور توانمندسازی روان شناختی کارکنان است، بروز می دهند.		تفویض اختیار	۲۰۰۱	کونزاک ۲۲
		مسئولیت پذیری		
		تصمیم گیری خود گردان		
		تسهیم اطلاعات		
		توسعه توانایی		
		مشاوره		
کلید برتری این مدل در گرو اقدامات مدیریتی در راستای گروه و هدایت گروه های خود-مدیریتی است.		طراحی سازمان بر مبنای گروه اطلاعاتی	۲۰۰۱	آمسترانگ ۲۳
		هدایت گروه های خود-مدیریتی		
گائو در مدل توانمندسازی خود معتقد است با در کنار هم قرار دادن چند بعد از عوامل می توان به فرآیند توانمندسازی دست یافت که این عوامل عبارتند از: ۱. ابعاد تعهد ۲. ابعاد درگیری اتحادیه های کارکنان ۳. ابعاد بهره گیری از گروه های کارکنان ۴. ابعاد آموزش ۵. ابعاد درگیری کارکنان در برنامه ریزی ۶. ابعاد تعامل که در این جدول تمام ابعاد به ترتیب آورده شده است.		بیان چشم انداز ها، تغییرات سازمانی، برقراری ارتباطات باز، خلق محیطی خلاق	۲۰۰۱	گائو ۲۴
		تغییرات اساسی در طراحی مجدد، فرآیند کار، تغییر در قوانین و مقررات کار، توسعه شرح شغل های جدید کار، برقراری ساعات کار، تغییر در محیط کار		
		کارکنان با کارکرد های چندگانه، کارکنان با سطوح مختلف شغلی، کارکنان منسجم با اهداف مشترک		
		یادگیری چگونگی عملکرد تیم، یادگیری توسعه روابط کاری، یادگیری نحوه ی ترغیب ارتباطات، یادگیری توانایی تجزیه و تحلیل		
		اطلاع از عملکرد سازمان در عمل، ارزیابی میزان پیشرفت عملکرد سازمانی		
		تبادل اطلاعات، تبادل منابع		
ساندرز توانمندسازی را یکی از مهم ترین ابزارهای همگرایی در جامعه و ایجاد حس مشارکت در جوامعی می داند که در آنها تفاوت فاحشی بین اعضا وجود دارد. تفاوت هایی که عمدتاً از تعصبات دینی، فرهنگی، نژادی و یا جنسیتی ناشی می شود.		فردی (داوطلبانه)	۲۰۰۱	ساندرز ۲۵
		گروهی (مشارکت در جوامع با تعصبات قومی)		
از نظر ماتیوس سیال بودن اطلاعات حیاتی ترین عامل و فراموش شده ترین جزء توانمندسازی است		چارچوب ساختاری پویا	۲۰۰۱	ماتیوس ۲۶
		کنترل تصمیمات کاری		
		سیال بودن تسهیم اطلاعات		
ماهیت این مدل نظام مند است و روی ارتباط درونی		تصمیم گیری های عملیات و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۱	هولسکو، لسلو و ۲۷

و قرار دادهای بین کاربران خدمات و سطوح مختلف در سازمان و محیط آن تاکید دارد.	مورد نیاز	۲۰۰۱	کازانو هولسکو،لسلی و کازانو	۲۷
	ساز و کارها و فعالیت های مورد نیاز برای شرکت موثر کارکنان			
	ساز و کار و فعالیت های مورد نیاز برای ارتقای توانمندی سازی کارکنان			
	درجه ی هماهنگی تصمیمات گرفته شده و نیاز ها و انتظارات کارکنان			
این سه پژوهشگر معتقدند که تفاوت های فردی کارمندان به طور مستقیم بر ادراک و رفتار آنان و همچنین به طور غیر مستقیم بر محتوای سازمان و محیط داخلی کار تاثیر گذار است.	محیط داخلی کار	۲۰۰۲	رابینز کرینو و فردندال	۲۸
	ساختار شغل تویض قدرت و اختیار			
	مشارکت در منابع و اطلاعات			
	عملکرد منابع انسانی			
	آموزش			
	بازخورد عملکرد و ارزیابی			
	نظام پاداش			
	نظام پاداش و نظام انضباط			
عملکرد مدیریت				
لیتگو در این پژوهش،مدلی را ارائه کرده است که بر اساس آن می توان با شکل دهی گروه های کاری و توانمند ساختن آنان،راهبرد تغییر فرهنگ را اجراء کرد.	فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری در مشارکت اطلاعاتی	۲۰۰۲	لیتگو	۲۹
	ایجاد حس مالکیت در کارکنان			
	انتقال از مدیریت به رهبری			
	ترغیب کارگروهی			
	ارتقای انگیزش در کارکنان			
توسعه نظام بازخورد عملکرد کارکنان				
در این مدل همواره ۲ سوال مهم مطرح می شود: ۱. آیا توانمندی سازی در تمامی انواع پروژه های تکوین محصول جدید مطلوب است؟ ۲. آیا توانمندی سازی بیشتر می تواند موثرتر باشد؟	کارایی و سرعت	۲۰۰۳	رایلی،بنتلی و لین	۳۰
	تعهد			
	نوآوری			
در این مدل،ویلیام بریجز معتقد است،انتقال روانی مهم ترین عامل در توانمندی سازی است که باید پیش از آنکه تغییرات سازمانی کامل،مشخص گردد صورت بگیرد.	انتقال روان شناختی توانمندی سازی	۲۰۰۳	ویلیام بریجز	۳۱
	تعیین تغییرات ثانویه در اثر تغییرات اولیه ی توانمندی سازی و تهیه اطلاعات در این باره			
	ایجاد مراحل موقت و نیز روشن ساختن تعهد برای پرهیز از انتظارات مبالغه آمیز			
	تعهدات اجباری حمایت شده،تعیین اهداف و برقراری ارتباط بین آنها و نیز تعیین نقش هر فرد در مرحله ی انتقال توانمندی سازی			
	منطق اعتبار			
	تطابق سازمانی و ارزیابی و تجزیه و تحلیل			
	روش اخلاقی			
	تعیین اهداف و برقراری ارتباط بین آنها و تعیین نقش هر فرد در مرحله توانمندی سازی			
	مدیریت تغییر			
	مشارکت			
رهبری				
مدل لاوراک دارای ۴ مرحله ۱.آماده سازی ۲.ارزیابی ۳.برنامه ریزی راهبردی ۴.بازخورد به همراه اصول ۹				

گانه ی توانمندسازی و هفت گام که عبارتند از: ۱. آماده سازی قبل از اجراء ۲. ارزیابی اصول توانمندسازی بر اساس نظرسنجی ۳. ثبت دلایل ارزیابی ۴. چگونگی بهبود وضعیت ۵. وضع راهبرد ۶. ارزیابی منابع ۷. بازخورد و ارزیابی مجدد می باشد.	ارزبابی مشکلات جابه جایی منابع پرسشگری ارتباط با دیگران نقش عوامل بیرونی مدیریت برنامه	۲۰۰۳	گلن لاوراک	۳۲
الگوی والاس و استورم ایجاد کارگروهی در قالب ساختار ماتریسی و هدایت تنوع فرهنگی کارکنان و خلق وحدت رویه رشد در تمام سازمان در راستای یادگیری سازمانی است.	یادگیری سازمانی سبک رهبری ساختار سازمانی تنوع نیروی کار و کارگروهی	۲۰۰۳	والاس و استورم	۳۳
این دو پژوهشگر در این مدل معتقدند همان گونه که ابعاد توانمندسازی در فرآیند توانمندسازی می تواند موثر باشد عناصر توانمندسازی هم موثر است. عناصر توانمندسازی عبارتند از: ۱. حمایت و پاداش از جانب مدیران ۲. ارزش مشوق شغلی ۳. فشار روانی کاری	چشم انداز مشترک ساختار حمایتی مسئولیت ها مسئول بودن کارکنان در یادگیری و کسب دانش هویت سازمانی	۲۰۰۳	نوکلنن و روهوتی	۳۴
اولیو در این مدل، نقش فاصله ی سازمانی (رهبری مستقیم و غیر مستقیم) را بین رهبر و کارکنان و اثر آن را بر تعهد سازمانی مورد آزمون قرار داد.	توانش اثرگذاری معناداری تغییرات فرهنگی	۲۰۰۴	اولیو	۳۵

جدول شماره ۲: مدل های انجام شده ی توانمندسازی (محقق)

در این پژوهش برای شناسایی و بررسی مهم ترین بخش پنهان سازمان شهرداری مشهد یعنی چگونگی به دست آوردن و انتقال اطلاعات در میان کارکنان منطقه های مختلف این سازمان از مدل توانمندسازی ماتیوس به دلیل اینکه در این مدل از بین تمام شاخص ها، شاخص سیال بودن اطلاعات نقش مهمی را در میان توانمندسازی کارکنان دارد، استفاده شده است.

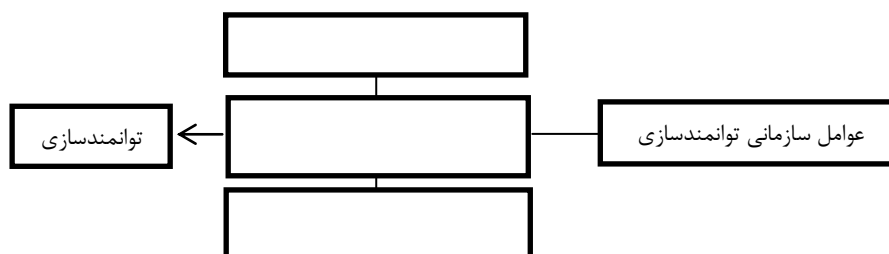
مدل توانمند سازی ماتیوس

ماتیوس (۲۰۰۱)، با در نظر گرفتن معایب مدل های اسپریتیزر و کونزاک و مرور منابع علمی موضوع، سه عامل سازمانی را که با تسهیل کنندگان کلان محیطی توانمندسازی مرتبط هستند، پیشنهاد می کند:

- چارچوب ساختاری پویا
- کنترل تصمیمات محیط کاری
- سیال بودن تسهیم اطلاعات

چارچوب ساختار پویا در سازمانی رخ می دهد که مجموعه ی شفافی از رهنمود های اصلاحی را ارائه کند. این ساختار موجب می شود تا کارکنان به تصمیم گیری در یک محیط پدیدار شونده، هم از نظر رویه ای و هم از نظر رفتاری یاری دهند. همچنین کنترل تصمیمات کاری زمانی رخ می دهد که کارکنان اجازه می یابند تا همه ی جنبه های کار حرفه ای خود را به کارگیرند. به عقیده ی ماتیوس، عوامل زمینه ای که مقادیر کنترل تصمیمات محیط کاری را شامل می شوند، عبارتند از: فقدان اهداف با مفهوم روشن، فقدان وضوح نقش و فقدان مسئولیت های شغلی. سیال بودن تسهیم اطلاعات، زمانی رخ می دهد که تمام اطلاعات مرتبط با فعالیت های شرکت در اختیار تمامی افراد و کارکنان آن باشد. به منظور تحقیق در سیال بودن تسهیم اطلاعات، کارکنان باید درک کنند که شرکت از شیوه ی چندگانه برای تسهیم اطلاعات مهم در کلیه ی سطوح سازمان

برخوردار است. همچنین از نظر ماتیوس، اختلال در چنین ساز و کاری به افزایش سطوح عدم اطمینان در کارکنان منجر می شود. بنابراین، این عامل حیاتی ترین عامل و فراموش شده ترین جزء توانمندسازی است (راندولف، ۲۰۰۱)



نمودار شماره ۱: مدل توانمندسازی ماتیوس

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

بررسی بین وضعیت متغیرهای توانمندسازی کارکنان در مناطق ۱۳ گانه شهرداری مشهد مقدس فرضیه های فرعی عبارتند از:

۱. تفاوت معناداری بین چارچوب ساختار پویا بر کنترل تصمیمات سازمان وجود دارد.

۲. تفاوت معناداری بین چارچوب ساختار پویا بر تسهیم اطلاعات وجود دارد.

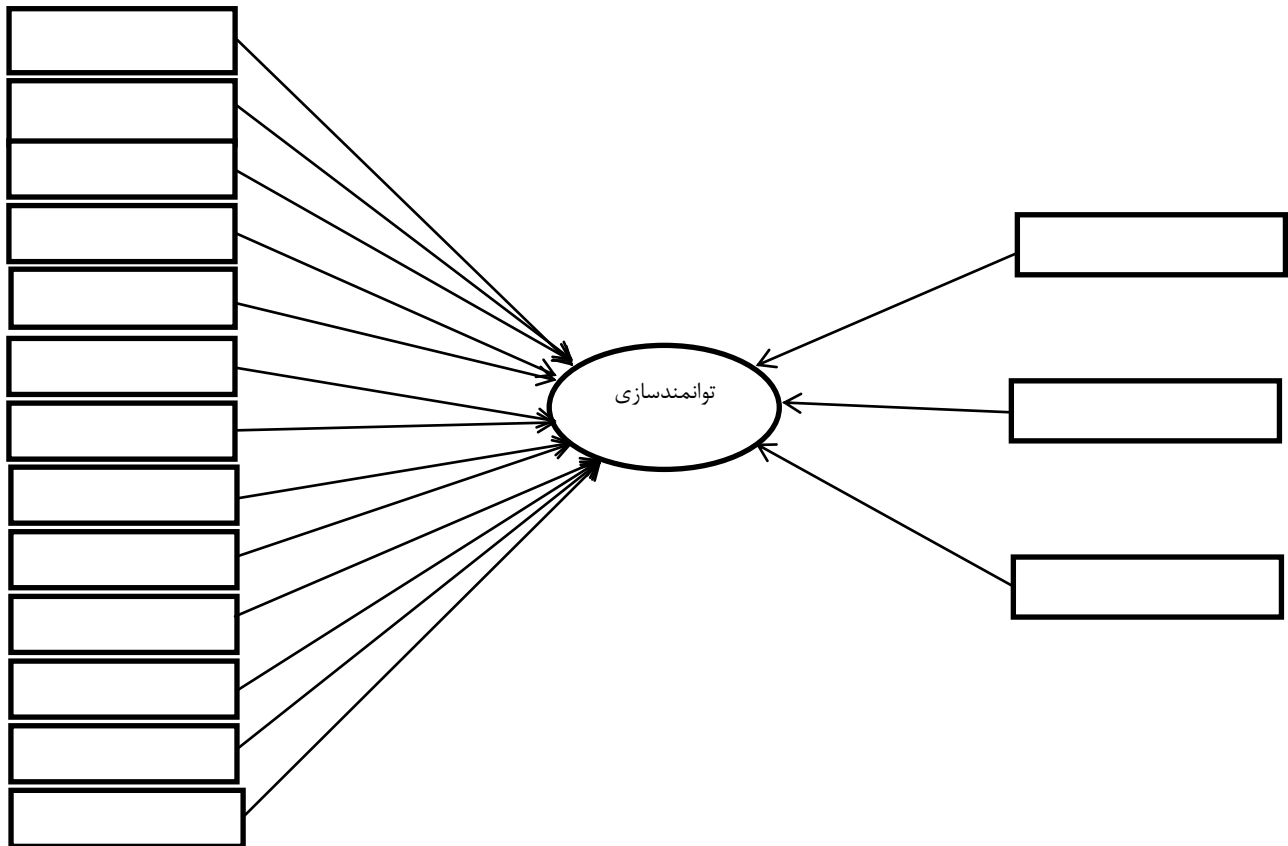
۳. تفاوت معناداری بین کنترل تصمیمات سازمان بر تسهیم اطلاعات وجود دارد.

۴. تفاوت معناداری بین جنسیت افراد بر توانمندسازی وجود دارد.

۵. تفاوت معناداری بین تحصیلات افراد بر توانمندسازی وجود دارد.

۶. تفاوت معناداری بین تاهل افراد بر توانمندسازی وجود دارد.

۷. تفاوت معناداری بین سن افراد بر توانمندسازی وجود دارد.



نمودار شماره ۲: مدل مفهومی

روش تحقیق

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از: کلیه مدیران ارشد اداره برنامه ریزی و فناوری مناطق سیزده گانه سازمان شهرداری شهر مشهد، تعداد کل مدیران ارشد مناطق سیزده گانه ۱۳ نفر است که در این پژوهش منطقه یازده همکاری لازم را به عمل نیاورد. برای گردآوری داده های مورد نیاز توانمندسازی جهت انجام این تحقیق از پرسشنامه ماتیوس که شامل ۲۳ سوال بوده با طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است. در ضمن در این پژوهش جهت تعیین روایی ابزارهای اندازه گیری، ابتدا پرسشنامه استاندارد توانمندسازی به کار گرفته شده اما با استفاده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، پرسشنامه بومی سازی شد و قرار شد که در پرسشنامه تحقیق تغییراتی ایجاد گردد که باعث شد یک سوال از پرسشنامه حذف شود و دو سوال به تعداد سوالات پرسشنامه اضافه گردد، تعداد سوالات به ۲۴ عدد افزایش یافت. که در ادامه برای آشنایی با سوالات بومی شده، سوالات آورده شده است. سپس توان سنجش خصیصه های مورد نظر در پرسشنامه توسط جمعی از خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه و کارشناسان برنامه ریزی مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده، آلفای کرونباخ پرسشنامه توانمندسازی با استفاده از نرم افزار SPSS در این

پژوهش ۸۸۵، شد که نشان دهنده ی این است که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است. در این پژوهش از روش های تحلیل آماری مانند رگرسیون، همبستگی، تحلیل واریانس، با استفاده از نرم افزار SPSS انجام می شود.

سوالات تحقیق

در این پژوهش برای به دست آوردن متغیر چارچوب ساختار پویا ۹ سوال پرسیده شده است که عبارتند از:

۱. رفتار (تفکر درون سازمان)، از طرف مافوق، مورد حمایت و قدردانی قرار می گیرد.
۲. رفتار (تفکر درون سازمان)، از طرف هم رده های سازمانی مورد حمایت و قدردانی قرار می گیرد.
۳. رفتار (تفکر درون سازمان)، از طرف زیر دستان مورد حمایت و قدردانی قرار می گیرد.
۴. اطلاعات، در زمینه اهداف و خواسته های آیند سازمان به کارکنان ارائه می شود.
۵. اطلاعات، در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان (آموزش دادن کارکنان) به کارکنان ارائه می شود.
۶. کارکنان در زمینه تغییر سیاست های سازمان حق اظهار نظر دارند.
۷. سازمان، ریسک پذیر بودن کارکنان را مورد حمایت قرار می دهد.
۸. کارکنان در هنگام انجام وظایف شغلی خود، تشویق می شوند تا از مهارت های حل مساله استفاده کنند.
۹. سازمان، خط مشی های خدمتی (چارچوب ها) را برای کارکنان ایجاد کرده است.

در این پژوهش برای به دست آوردن متغیر کنترل تصمیمات سازمان ۶ سوال پرسیده شده است که عبارتند از:

۱. کارکنان در تعیین مسئولیت های شغلی خود، حق اظهار نظر دارند.
۲. کارکنان در تعیین استاندارد های کاری خود، حق اظهار نظر دارند.
۳. کارکنان در تیم های کاری، که عضو آن هستند، حق اظهار نظر دارند.
۴. کارکنان در استخدام کارکنان جدید حق اظهار نظر دارند.
۵. کارکنان در ایجاد برنامه های بازنشستگی خود، حق اظهار نظر دارند.
۶. کارکنان به مدیر خود بازخورد می دهند.

در این پژوهش برای به دست آوردن متغیر تسهیم اطلاعات ۹ سوال پرسیده شده است که عبارتند از:

۱. اسناد و سوابق مالی سازمان به کارکنان ارائه می شود.
۲. سازمان از روش کارآمدی جهت توزیع اطلاعات بین کارکنان در تمام سطوح برخوردار است.
۳. کارکنان به اطلاعات فایل های کاری، شخصی خود دسترسی دارند.
۴. سازمان، اطلاعات مربوط به نحوه ی پرداخت پاداش را، در سازمان منتشر می کند.
۵. سازمان، اطلاعات مربوط به مشتریان سازمان را منتشر می کند.
۶. کارکنان از دانش کافی در زمینه برنامه های توسعه شغلی ارائه شده توسط سازمان، برخوردارند.
۷. اطلاعات مربوط به بازخورد کارکنان در زمینه چگونگی عملکردشان، به کارکنان ارائه می شود.
۸. کارکنان چگونگی انتقال اطلاعات را در کل سازمان درک می کنند.
۹. کارکنان، حق اظهار نظر در مورد رویه های کاری را دارند.



یافته های تحقیق فرضیه اصلی

مقایسه بین وضعیت متغیرهای توانمندسازی کارکنان در مناطق ۱۳ گانه شهرداری مشهد مقدس در جدول شماره ۳ به ترتیب میزان امتیاز توانمندسازی آورده شده است. جدول ۳ نشان می دهد که منطقه ۶ با امتیاز ۹۴,۸۷۵ عملکرد مطلوبی از توانمندسازی در بین مناطق سیزده گانه شهرداری مشهد داشته است و منطقه ۹ با امتیاز ۵۶,۵۴۱۶۷ عملکرد نامطلوبی از توانمندسازی در بین مناطق سیزده گانه شهرداری مشهد داشته است.

رتبه	مناطق شهرداری	امتیاز توانمندسازی
۱	۶	۹۴,۸۷۵
۲	۴	۸۳,۳۷۵
۳	۱	۸۰,۵
۴	۱۰	۷۵,۷۰۸۳
۵	۸	۶۸,۰۴۱۶۷
۶	۵	۶۷,۰۸۳
۷	۱۲	۶۵,۱۶۷
۸	۲	۶۴,۲۰۸۳
۹	ثامن	۶۱,۳۳
۱۰	۷	۶۱,۳۳
۱۱	۳	۵۸,۴۵۸۳
۱۲	۹	۵۶,۵۴۱۶۷

جدول شماره ۳: توانمندسازی مناطق ۱۳ گانه شهرداری مشهد به ترتیب میانگین

فرضیه های فرعی

ردیف	فرضیه های فرعی	sig	تایید و رد	R ²
۱	تفاوت معناداری بین چارچوب ساختار پویا بر کنترل تصمیمات سازمان وجود دارد.	۰,۰۸۴	رد	۰,۵۱۸
۲	تفاوت معناداری بین چارچوب ساختار پویا بر تسهیم اطلاعات وجود دارد.	۰,۰۲۸	تایید	۰,۶۳۱
۳	تفاوت معناداری بین کنترل تصمیمات سازمان بر تسهیم اطلاعات وجود دارد.	۰,۰۰۸	تایید	۰,۷۲۰
۴	تفاوت معناداری بین جنسیت افراد بر توانمندسازی وجود دارد.	۰,۷۶۲	رد	
۵	تفاوت معناداری بین تحصیلات افراد بر توانمندسازی وجود دارد.	۰,۲۴۱	رد	
۶	تفاوت معناداری بین تاهل افراد بر توانمندسازی وجود دارد.	۰,۳۴۵	رد	
۷	تفاوت معناداری بین سن افراد بر توانمندسازی وجود دارد.	۰,۷۸۸	رد	

جدول شماره ۴: بررسی فرضیه های فرعی

جدول شماره ۴ رابطه ی معناداری را بین تسهیم اطلاعات با چارچوب ساختار پویا و همچنین رابطه ی معناداری را بین تسهیم اطلاعات با تصمیمات سازمان تایید می کند که این موضوع نشان دهنده ی وابستگی این متغیرها به تسهیم اطلاعات است، که برای درک بهتر این موضوع امتیازاتی که مناطق سیزده گانه شهرداری مشهد توانسته اند از متغیر تسهیم اطلاعات به دست بیاورند به ترتیب امتیازات در جدول شماره ۵ نشان داده شده اند.

امتیاز تسهیم اطلاعات	مناطق شهرداری	ردیف
۲۷	۶	۱
۲۲	۴	۲
۲۰	۱	۳
۲۰	۳	۴
۲۰	۱۰	۵
۲۰	۷	۶
۲۰	۸	۷
۱۷	۲	۸
۱۶	۱۲	۹
۱۶	ثامن	۱۰
۱۵	۵	۱۱
۱۵	۹	۱۲

جدول شماره ۵: بررسی امتیازات منطق سیزده گانه شهرداری نسبت به متغیر تسهیم اطلاعات

نتیجه گیری

نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که مبحث توانمندسازی در شهرداری مشهد فاصله ی زیادی با استاندارد های جهانی دارد. نادیده گرفتن این عامل و کوتاهی کردن در به دست آوردن یک مدل بومی توانمندسازی برای این سازمان در جامعه رقابتی امروزی می تواند در بلند مدت مشکلات بزرگی را به وجود آورد. زیرا طی تحقیقاتی که در ایران و جهان به عمل آمده است، نشان می دهند که اجرای موضوع توانمندسازی در سازمان، می تواند باعث پدیدار شدن فرهنگ سازمانی، الزامات اخلاقی، جو سازمانی، تعهد سازمانی و بهبود در عناصر نظام عملکرد سازمانی و... در سازمان شود. وظیفه ی یک مدیر علاوه بر توانمندسازی خود، آن است که شرایطی فراهم آورد تا کارکنان نیز بتوانند به توانمندسازی خویش بپردازند. در زیر برای درک بهتر موضوع توانمندسازی به طبقه بندی مناطق شهرداری سیزده گانه شهر مشهد به ترتیب سطح توانمندسازی به همراه ویژگی های هر سطح پرداخته شده است.

سطح اول: سطح بالا توانمندسازی:

این سطح شامل مناطقی است که امتیازات آنان بین ۸۰ تا ۱۱۵ قرار دارد. در سطح بالای توانمندسازی شهرداری مناطق شش، چهار، یک قرار دارند.

ویژگی های سطح بالای توانمندسازی:



این سطح در واقع ایده آل ترین سطح توانمندسازی می باشد که سازمان و کارکنان شهرداری مناطق شش، چهار و یک توانسته اند تا حدودی به سطح بالایی از توانمندسازی دست پیدا کنند. در این سطح از توانمندسازی، کارکنان به یکدیگر اعتماد داشته و سازمان احساس مالیکت را در کارکنان برانگیخته است و همچنین کارکنان آموزش دیده اند تا کارهای خود را به صورت تیمی انجام دهند و در کارهای خود مسئولیت پذیری بیشتری داشته باشند تا در کارهای خود نوآوری ایجاد کنند. در این سطح از توانمندسازی، اطلاعات، اهداف، ارزش ها، نقش ها، ساختار و نظام های سازمانی، سازمان و تجزیه و تحلیل شغل کارکنان، به کارکنان ارائه شده است. در این سطح از توانمندسازی کارکنان به توانای بالایی از خود_مدیریتی دست پیدا کرده اند.

سطح دو: سطح تا حدودی بالا توانمندسازی:

سطح تا حدودی بالای توانمندسازی شامل مناطقی است که امتیازات آنان بین ۵۰ تا ۸۰ قرار دارد. در سطح تا حدودی بالا، شهرداری مناطق ده، هشت، پنج، دوازده، دو، ثامن، هفت، سه و نه قرار دارند.

ویژگی های سطح تا حدود بالای توانمندسازی:

سازمان و کارکنان شهرداری مناطق ده، هشت، پنج، دوازده، دو، ثامن، هفت، سه و نه توانسته اند به سطح تا حدود بالای توانمندسازی دست پیدا کنند. در این سطح از توانمندسازی، کارکنان در مرحله ی پذیرفتن موضوع توانمندسازی در سازمان می باشند. در این سطح از توانمندسازی سازمان درصدد به دست آوردن اطلاعات درست و به روز در زمینه شغل کارکنان و اهداف سازمانی می باشد. در این سطح از توانمندسازی سازمان در حال خارج شدن از سلسله مراتب سازمانی و سمت دادن سازمان و کارکنان به تیم های کاری یا تیم های خودگردان می باشد. در این سطح از توانمندسازی کارکنان یاد می گیرند تا به یکدیگر اعتماد داشته باشند.

سطح سه: سطح پایین توانمندسازی:

این سطح شامل مناطقی است که امتیازات آنان زیر ۵۰ قرار دارد. در سطح پایین توانمندسازی هیچ یک از مناطق شهرداری سیزده گانه مشهود وجود ندارد.

ویژگی ها و راهکارهای سطح پایین توانمندسازی:

در این سطح از نظر پرسشنامه توانمندسازی ماتیوس، نبود اطلاعات درست و به موقع در سازمان می باشد. در این سطح از توانمندسازی کارکنان و از همه مهمتر مدیریت با موضوع توانمندسازی مقابله می کنند، از طرفی سازمان به کارکنان خود بی اعتماد بوده و کارکنان بدون شور و اشتیاق و فرصتی برای نشان دادن توانایی خود کار می کنند. در زیر، شرایطی که زمینه ی مناسبی را برای توانمندسازی فراهم می کند و لازم است مدیران آنها را مورد توجه قرار دهند، آورده شده است.

۱. کارکنان باید احساس امنیت خاطر کنند؛ یعنی باید بتوانند بدون آن که هراسی از مجازات و تحقیر شدن داشته باشند، از عباراتی مثل «اشتباه کردم» و «نمی دانم، اما جوابش را پیدا می کنم» استفاده کنند.

۲. کارکنان باید احساس کنند که پذیرفته می شوند؛ بدین معنا که باید با کارکنان باادب و احترام رفتار کرد، به سخنان آنان گوش داد و از آنان خواست تا اندیشه و احساس خود را بیان کنند و نیز به شأن و منزلت آنان احترام گذاشت (موریس و ویل کاکس، ۱۳۷۹).

۴. کارکنان باید بازخوردهایی سازنده دریافت کنند. همچنین از چگونگی عملکرد خود آگاه شوند و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند.

۵. کارکنان باید احساس کنند که مدیران به خلاقیت آنان نیاز دارند. آنان باید احساس کنند که ایده هایشان مورد توجه و بررسی قرار می گیرد و به آن اهمیت داده می شود (جفی، ۱۳۷۷).
۶. کارکنان باید به اطلاعات لازم دسترسی داشته باشند. نه تنها کارکنان باید در جریان امور قرار گیرند؛ بلکه باید بتوانند به اطلاعات وسیع تری نیز دسترسی داشته باشند. با اهداف سازمان آشنا شوند و بدانند که کارشان چه نقشی مهمی در تحقق هدف های سازمان دارد (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۳۷۹).
۷. باید به کارکنان اختیارات لازم تفویض شود و افراد تشویق شوند که به تصمیم خود متکی باشند (بیرس و ریو، ۲۰۰۳)
۸. کارکنان باید تشویق شوند تا حد امکان مشکلات خود را خود حل و فصل کنند، نه این که حل مسائل خود را به مقامات بالا واگذار کنند.
۹. کارکنان باید احساس کنند که به موفقیت هایشان پاداش مناسب داده می شود. در این صورت کارکنان ریسک پذیر می شوند و عقاید خود را ابراز می کنند.
۱۰. کارکنان باید برای فراگرفتن مطالب جدید تشویق شوند. همچنین باید ترغیب شوند تا در دوره های مختلف آموزشی شرکت کنند و دانش و مهارت های خود را گسترش دهند (داویس و نوستروم، ۲۰۰۲)
۱۱. کارکنان باید عدالت و انصاف را در سازمان احساس کنند. همچنین باید احساس کنند که سازمان مکانی قابل اعتماد است و حق هیچ فردی ضایع نخواهد شد.
۱۲. کارکنان باید به حاصل کارشان اعتقاد داشته باشند و به آن افتخار کنند. همچنین باید احساس کنند که کار مفیدی انجام می دهند.
۱۳. کارکنان باید میان مأموریت شرکت و طرز رفتار مدیران همخوانی مناسبی احساس کنند. باید احساس کنند نیل به اهداف آنان در گرو نیل به اهداف سازمان است.
- شرایط فوق در سازمان سبب به وجود آمدن زمینه ی برای توانمندسازی افراد می باشد و محیط مناسب برای توانمندسازی کارکنان ایجاد می کند که سازمان دارای مشخصات پیش گفته باشد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳).

منابع و مأخذ

۱. اسکات، دی سینتیا، دنیس، تی ژاف، توانمندسازی، ترجمه محقق، مرتضی، انتشارات سازمان بهروری، ۱۳۷۵.
۲. بلانچارد، کارلوس و راندولف، سه کلید توان افزایشی، ترجمه امینی، فصل الله، نشر افرا، ۱۳۷۹.
۳. بلانچارد، کارلوس و راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، چاپ اول، نشر مدیران، تهران، ۱۳۷۸.
۴. جفی، دنیس و دیگران، مدیریت توانمندسازی، ترجمه رضانی، بهزاد، تهران، نشر دایره، چاپ اول، ۱۳۷۷، ۵.
۵. موریس، استیو و گراهام، ویل کاکس، فن توانمندسازی، ترجمه نیک فطرت، بدری و صمدی، همایون، گروه کارشناسان ایران، چاپ اول، ۱۳۷۹.
۶. نصر اصفهانی، علی، خود توانمندسازی: پیش نیاز توانمندسازی دیگران، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۳۸۳، ۲۲.
۷. وتن، دیوید، ای و کرمون، کیم. اسو، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدی، بدرالدین، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.

1. Argyris, Chris, May-June, (1998). *Empowerment the Emperors New Clothes*, Harvard Business Review
2. Cartwright Roger, 2002. *empowerment*, Easton publishing.
3. Davis, K, & Newstrom, J. 2002 *Organizational Behavior*, 11 th Ed, Mc Graw Hill.
4. Erstad Margaret, 1997, *Empowerment & Organizational Change*. International Journal of Contemporary Hospitality Management: MCB. University Press.
5. Gordon. R. Judith, 1993, *Organizational Behavior*, Ally & Bacon, 4th edition.
6. Maccoby Michel, Sep/Oct (1999). *Re-Thinking Empowerment*
7. Randolph, W. 2001 *A Navigating Journey ti Empowerment*, Organizational Dynamics Journal. VOL.3.
8. Reu, L. & Byars, L., 2003. *Management*, 10 Ed, Mc Graw Hill.



9. Rider Ellis, J. 2000. *Managing & Coordinating Nursing Care*, Lippin Cot.
10. Russell A. Matthews, Wendy Michelle Diaz and Steven G. Cole, "The Organizational empowerment Scale," *Personnel Review*, Vol. 32, NO.3, 2003, pp. 297-318
11. Savery K.L. LUKS A.J., 2001 *THE Relation between Empowerment, job satisfaction and Reported stress Level: some Australian Evidence Leadership organization Development journal*. 312.
12. Siegal. M. Gardner. S., 2000. *Contextual Factor of Psychological Empowerment*, *Personnel Review*, Vol. 29 No. 6. pp. 703-722.
13. Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman Erich A., Mar (1999). *Antecedents & Out Comes of Empowerment; Group & Organization Management*, Vol.34, Issue.1.
14. Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A, (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management Review*. Vol.15. No.4. pp. 666-681.