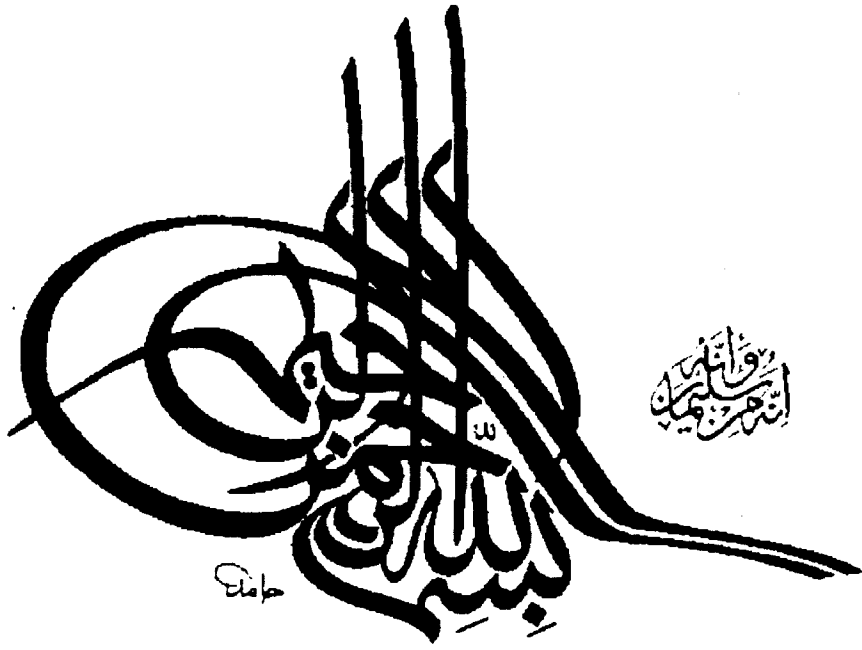
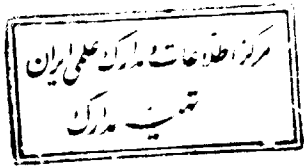


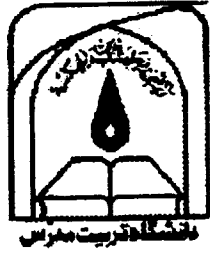
۳۱۵
۳۰۰
۱۹۰۰
۳۵۰



۳۳۹۵.



۱۳۸۰ / ۴ / ۳۰



دانشگاه تربیت مدرس
دانشکده علوم انسانی

پایان نامه کارشناسی ارشد
مدیریت دولتی

ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان « دانشگاه بیرجند »

محمد محمدی

استاد راهنما:

دکتر احمد علی خائف الهی

استاد مشاور:

دکتر سید حمید خداداد حسینی

بهار ۱۳۸۰

۳۹۵

بسمه تعالی

تاییدیه اعضای هیات داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضای هیات داوران نسخه نهایی پایان نامه آقای محمد محمدی ^{نوروزی} با عنوان «ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان: دانشگاه بیرجند» را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آن را برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کنند.

اعضای هیات داوران نام و نام خانوادگی رتبه علمی امضاء

۱- استاد راهنما

دکتر احمد علی خائف الهی

استادیار

۲- استاد مشاور

دکتر سید حمید خداداد حسینی

استادیار

۳- استاد ناظر

دکتر اصغر مشبکی

دانشیار

۴- استاد ناظر

دکتر علی اصغر انوار رستمی

استادیار

۵- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی دکتر سید حمید خداداد حسینی

استادیار

12693

۱۴۱۰ / ۶۰

آیین‌نامه چاپ پایان‌نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان‌نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس مبین بخشی از فعالیت‌های علمی - پژوهشی دانشگاه است. بنابراین، به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش‌آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می‌شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان‌نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به مرکز نشر دانشگاه اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را چاپ کند:

«کتاب حاضر، حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد/ رساله دکتری نگارنده در رشته مدیریت دولتی است که در سال ۱۳۸۰ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی سرکار خانم/جناب آقای دکتر احمدعلی خائف‌الهی و مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر سیدحمید خدادادحسینی از آن دفاع شده است.»

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه‌های نشریات دانشگاه تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به مرکز نشر دانشگاه اهداء کند دانشگاه می‌تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تادیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می‌کند در صورت خودداری از بهای خسارت، دانشگاه می‌تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می‌دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب محمد محمدی دانشجوی رشته مدیریت دولتی مقطع کارشناسی ارشد تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می‌شوم.

سپاسگزاری

من به سرچشمه خورشید نه خود بردم راه ذره‌ای بودم و مهر تو مرا بالا برد

با عرض امتنان از الطاف پراح استاد گرانمایه و فاضل جناب آقای دکتر احمدعلی خائف الهی که همواری این راه و امدار همیاری و همراهی بزرگوارانه ایشان بوده و گام گام این سفر مرهون هدایت خردمندانه و بیدریغ‌شان. و با تقدیم سپاس به محضر استاد فرزانه جناب آقای دکتر سید حمید خداداد حسینی که تا همیشه مرهون راهنماییها و تعالیم استادانه و شایان امتنان‌شان خواهم بود. و با تقدیر از عنایت بزرگوارانه اساتید گرانقدر آقایان دکتر عادل آذر، دکتر اصغر مشبکی، دکتر علی رضائیان و دکتر مهدی الوانی که بی تکیه بر تجارب و رهنمودهای‌شان سلاست این طریق میسر نبود. و با ابراز ستوده‌ترین تشکرات قلبی از محبت‌های بی دریغ و همکاری‌های بی شائبه دوستان ارجمند آقایان خیری، اسکندری، جلیلی، فروغی و نجفی و همچنین تمامی مسئولین و کارکنان محترم دانشگاه بیرجند بویژه آقایان رضارزنی و حسن زنگویی که وفاق این تلاش‌نامه به نظرات و کمک‌های ایشان مزین است.

با تقدیم به:

تمامی کسانی که در راه توانمندسازی ایران تلاش می کنند.

چکیده

شیوه‌های سنتی انگیزش که متناسب با نیاز سازمانها به نیروی یدی کارکنان طراحی شده بودند در شرایط کنونی چندان سازگار نیستند. در دوران حاضر که به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، نیاز سازمانها به نیروی فکری و قوه خلاقه کارکنان افزایش یافته است باید به دنبال شیوه‌هایی بود که با ایجاد انگیزش در کارکنان فوق موجبات برتری رقابتی سازمانها را فراهم آورند. تحقیق حاضر به توصیف و تحلیل «توانمند سازی» که به عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر شناخته شده است، می‌پردازد. در این راستا، ضمن تشریح رویکردها، ابعاد و عوامل مؤثر، راههای مختلف توانمند سازی را بررسی می‌نماید. غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت در هدفگذاری را به عنوان راههای اصلی توانمندسازی مورد ارزیابی قرار می‌دهد؛ که در این میان، نتایج تحقیق از تایید تمامی موارد فوق بجز تیم سازی حکایت دارند. در انتها، با بهره‌گیری از نتایج بدست آمده الگویی جهت توانمندسازی کارکنان پیشنهاد گردیده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، قدرت، کفایت نفس، احساس عجز اکتسابی.

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق

۲	مقدمه
۳	تعریف مسأله و بیان سؤالهای اصلی تحقیق
۳	اهمیت موضوع
۵	سابقه موضوع
۶	فرضیه‌های تحقیق
۷	اهداف تحقیق
۷	قلمرو تحقیق
۷	روش انجام تحقیق
۸	تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات

فصل دوم: مبانی نظری تحقیق

۱۱	چارچوب کلی مبانی نظری تحقیق
۱۳	سیر تاریخی تعریف توانمندسازی
۱۹	توانمندسازی و انگیزش درونی وظیفه
۲۰	فرایند توانمندسازی
۲۱	بعد انگیزشی فرایند توانمندسازی
۲۹	بعد شناختی فرایند توانمندسازی
۴۰	توانمندسازی و قدرت
۴۱	بعد اول - نگرش رفتاری
۴۳	بعد دوم - نگرش سیاسی
۴۴	بعد سوم - نگرش اصلاحات بنیادین ساختاری

۴۶	بعد چهارم - نگرش ارتباطی
۵۰	اقدامات توانمندسازی سازمانها: بعد اول قدرت
۵۰	اقدامات توانمندسازی سازمانها: بعد دوم قدرت
۵۰	اقدامات توانمندسازی سازمانها: بعد سوم قدرت
۵۱	اقدامات توانمندسازی سازمانها: بعد چهارم قدرت
۵۲	نگرش تئوری انتقادی و فوکالدین در ارتباط با توانمندسازی
۵۷	توانمندسازی و کفایت نفس
۶۲	توانمندسازی و احساس عجز اکتسابی
۶۸	ابعاد توانمندسازی
۷۱	دلایل توانمندسازی کارکنان
۷۵	عوامل مؤثر بر احساس توانمندی افراد
۷۷	ویژگیهای فردی و شخصیتی
۷۹	ویژگیهای گروه
۸۰	ویژگیهای ساختاری اجتماعی واحد کار
۸۱	برنامه‌های توانمندسازی
۹۲	الف): مدیریت مشارکتی
۹۶	۱ - غنی سازی شغلی
۹۹	۲ - سیستم پیشنهادها
۱۰۱	۳ - تیم سازی
۱۰۵	۴ - مشارکت در هدفگذاری
۱۰۸	ب): تفویض اختیار
۱۱۰	ج): پاداش مبتنی بر عملکرد
۱۱۳	اجتناب از دامهای توانمندسازی
۱۱۴	دامهای درونی

۱۱۸	دامهای بیرونی
۱۲۰	علایم توانمندسازی
۱۲۲	پیامدهای توانمندسازی

فصل سوم: روش تحقیق

۱۲۶	روش تحقیق
۱۲۸	معرفی جامعه آماری
۱۳۱	حجم نمونه
۱۳۱	روش نمونه‌گیری
۱۳۲	تکنیکهای آماری مورد استفاده
۱۳۲	الف): آزمون دو جمله‌ای
۱۳۳	ب): آزمون فریدمن
۱۳۶	ج): آزمون من - ویتنی
۱۳۸	د): ضریب همبستگی پیرسون
۱۳۹	متغیرهای تحقیق
۱۳۹	روش جمع‌آوری اطلاعات
۱۳۹	اعتبار و روایی پرسشنامه

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

۱۴۳	بخش اول - آزمون فرضیات آماری (شناخت راههای توانمندسازی)
۱۴۳	فرضیه (۱): تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد.
۱۴۶	فرضیه (۲): پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به تقویت فرایند توانمندسازی کمک می‌کند.
	فرضیه (۳): غنی‌سازی شغلی، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیتها و تواناییهای بالقوه فرد را

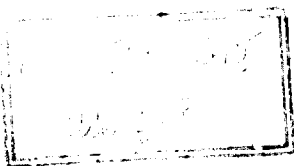
۱۴۹	فراهم می آورد
۱۵۲	فرضیه (۴): مدیریت مشارکتی، فرایند توانمندسازی تسهیل می کند
	فرضیه (۴-۱): برقراری سیستم پیشنهادها، اولین گام مؤثر در جهت اجرای فرایند
۱۵۵	توانمندسازی در سطح سازمان به شمار می آید
	فرضیه (۴-۲): تشکیل تیم های کاری می تواند نقش مؤثری در فرایند توانمندسازی
۱۵۷	کارکنان ایفا کند
	فرضیه (۴-۳): مشارکت در هدفگذاری به نهادینه شدن فرایند توانمندسازی کمک
۱۶۰	می کند
	بخش دوم - شناخت موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمندسازی در چارچوب
۱۶۷	فرضیات
	بخش سوم - بررسی تأثیر سنوات خدمت و جنسیت بر ارزیابی کارکنان از راههای
۱۷۲	توانمندسازی شان

فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۷۷	نتیجه گیری
۱۸۲	پیشنهادات
۱۸۵	منابع و مأخذ
۱۹۳	پیوست ها

فهرست اشکال

- شکل (۱) ساختار کلی بخش اول مبانی نظری تحقیق ۱۱
- شکل (۲) ساختار کلی بخش دوم مبانی نظری تحقیق بر اساس فرایند یادگیری اجتماعی ۱۲
- شکل (۳) مراحل پنجگانه فرایند توانمندسازی ۲۳
- شکل (۴) الگوی شناختی توانمندسازی ۲۹
- شکل (۵) الگوی ارتباط کفایت نفس - عملکرد ۵۹
- شکل (۶) عوامل تعیین کننده کفایت نفس ۶۰
- شکل (۷) الگوی تلفیقی توانمندسازی و احساس عجز اکتسابی ۶۵
- شکل (۸) ابعاد سه گانه توانمندسازی ۷۰
- شکل (۹) ماتریس توانمندسازی ۷۱
- شکل (۱۰) عوامل مؤثر بر احساس افراد از توانمندی خود ۷۶
- شکل (۱۱) رابطه سطح تحصیلات و سابقه کار با احساس توانمندی ۷۷
- شکل (۱۲) ارتباط کانون کنترل و احساس توانمندی ۷۸
- شکل (۱۳) رابطه بین ویژگیهای گروه و احساس توانمندی ۷۹
- شکل (۱۴) رابطه ابهام نقش و توانمندی ۸۱
- شکل (۱۵) رابطه حیطه کنترلی محدود و احساس توانمندی ۸۲
- شکل (۱۶) رابطه حیطه کنترلی وسیع و احساس توانمندی ۸۲
- شکل (۱۷) رابطه حمایت اجتماعی - سیاسی و احساس توانمندی ۸۳
- شکل (۱۸) ارتباط بین دسترسی به منابع و احساس توانمندی ۸۴
- شکل (۱۹) موازات سلسله مراتب نیازهای مازلو با توانمندسازی ۸۸
- شکل (۲۰) الگوی بهبود و پرورش کارکنان ۹۰
- شکل (۲۱) سلسله مراتب برنامه‌ریزی توانمندسازی ۹۱



- شکل (۲۲) فرایند بهبود ارتباطات ۹۳
- شکل (۲۳) ارتباط سطوح توانمندی، سبک‌های رهبری و فرایند بهبود ارتباطات ۹۴
- شکل (۲۴) الگوی ویژگیهای شغل ۹۷
- شکل (۲۵) فرایند مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ۱۰۶
- شکل (۲۶) سلسله مراتب اهداف سازمان ۱۰۷
- شکل (۲۷) تنظیم پاداشها بر مبنای استراتژی توانمندسازی ۱۱۲
- شکل (۲۸) درصد پرسشنامه‌های جمع آوری شده بر اساس جنسیت افراد ۱۲۶
- شکل (۲۹) درصد پرسشنامه‌های جمع آوری شده بر اساس سابقه خدمت افراد ۱۲۷
- شکل (۳۰) فراوانی پرسشنامه‌های جمع آوری شده بر اساس واحد سازمانی ۱۲۷
- شکل (۳۱) ترکیب جامعه آماری بر اساس سطح تحصیلات ۱۲۹
- شکل (۳۲) ترکیب جنسیت جامعه آماری بر اساس سطح تحصیلات ۱۲۹
- شکل (۳۳) فراوانی واحدهای سازمانی جامعه آماری بر اساس سطح تحصیلات ۱۳۰
- شکل (۳۴) فراوانی واحدهای سازمانی جامعه آماری بر اساس جنسیت ۱۳۰
- شکل (۳۵) ارتباط بین تفویض اختیار و توانمندسازی ۱۴۴
- شکل (۳۶) ارتباط بین پاداش مبتنی بر عملکرد و توانمندسازی ۱۴۷
- شکل (۳۷) ارتباط بین غنی سازی شغلی و توانمندسازی ۱۵۰
- شکل (۳۸) ارتباط مدیریت مشارکتی و توانمندسازی ۱۵۳
- شکل (۳۹) ارتباط سیستم پیشنهادها و توانمندسازی ۱۵۵
- شکل (۴۰) ارتباط بین تیم سازی و توانمندسازی ۱۵۸
- شکل (۴۱) ارتباط مشارکت در هدفگذاری و توانمندسازی ۱۶۲
- شکل (۴۲) میزان تأثیرپذیری بعد «کفایت نفس» از راههای مختلف توانمندسازی ۱۶۳
- شکل (۴۳) میزان تأثیرپذیری بعد «آزادی عمل» از راههای مختلف توانمندسازی ۱۶۴
- شکل (۴۴) میزان تأثیرپذیری بعد «معنادار بودن» از راههای مختلف توانمندسازی ۱۶۴
- شکل (۴۵) میزان تأثیرپذیری بعد «مؤثر بودن» از راههای مختلف توانمندسازی ۱۶۵

- شکل (۴۶) میزان نقش ابعاد مختلف در فرایند توانمندسازی کارکنان ۱۶۶
- شکل (۴۷) سلسله مراتب مشکلات موجود بر سر راه توانمندسازی ۱۷۱
- شکل (۴۸) الگوی پیشنهادی برنامه‌های توانمندسازی ۱۸۴

فهرست جدول

- جدول (۱) عواملی که منجر به پتانسیل هایی برای کاهش کفایت نفس کارکنان می گردند ۲۴
- جدول (۲) استراتژی هایی که منجر به توانمندسازی کارکنان می گردند ۳۹
- جدول (۳) ابعاد قدرت ۴۷
- جدول (۴) توانمندسازی و ابعاد قدرت ۴۹
- جدول (۵) مقایسه اقدامات توانمندسازی بر اساس دیدگاه نظریه پردازان تئوری انتقادی و جریان اصلی مدیریت ۵۶
- جدول (۶) تعهد درونی و بیرونی ۶۹
- جدول (۷) مقایسه تیم های خودگردان و گروه های کاری سنتی ۱۰۵
- جدول (۸) ویژگی های رفتاری کارکنان توانمند شده و توانمند نشده ۱۲۱
- جدول (۹) ترکیب سئوالات پرسشنامه بر مبنای فرضیات تحقیق ۱۲۶
- جدول (۱۰) اطلاعات کلی جامعه آماری بر اساس واحد سازمانی ۱۲۸
- جدول (۱۱) تعداد افراد نمونه واحدهای مختلف بر اساس روش نمونه گیری گروهی ۱۳۲
- جدول (۱۲) اطلاعات آماری آزمون دوجمله ای فرضیه اول ۱۴۴
- جدول (۱۳) تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمندسازی ۱۴۶
- جدول (۱۴) آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمندسازی ۱۴۶
- جدول (۱۵) اطلاعات آماری آزمون دوجمله ای فرضیه دوم ۱۴۷
- جدول (۱۶) تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمندسازی ۱۴۸
- جدول (۱۷) آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمندسازی ۱۴۹
- جدول (۱۸) اطلاعات آماری آزمون دوجمله ای فرضیه سوم ۱۵۰