



پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی

عنوان:

بررسی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداری دانشگاه سیستان و بلوچستان)

اساتید راهنما:

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی

دکتر نورمحمد یعقوبی

استاد مشاور:

دکتر علیقلی روشن

تحقیق و نگارش:

ابراهیم سمیع پور گیری

(این پایان نامه از حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه سیستان و بلوچستان برخوردار بوده است.)

آبان ۱۳۸۸

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی

عنوان:

بررسی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان اداری دانشگاه سیستان و بلوچستان)

اساتید راهنما:

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی

دکتر نورمحمد یعقوبی

استاد مشاور:

دکتر علیقلی روشن

تحقیق و نگارش:

ابراهیم سمیع پور گیری

(این پایان نامه از حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه سیستان و بلوچستان برخوردار بوده است.)

آبان ۱۳۸۸



تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب ابراهیم سمیع پور گیری تأیید می‌کنم که مطالب مندرج در این پایان‌نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این نوشته از آن استفاده شده است مطابق مقررات ارجاع گردیده است. این پایان‌نامه پیش از این برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو: ابراهیم سمیع پور گیری

امضاء

تقدیم به:

پدر بزرگ مهربانم

و

پدر ، مادر عزیزم

سپاسگزاری

با شکر گذاری از ایزد منان که این مجموعه بعد از سختی های فراوان به پایان رسید، وبا سپاس فراوان از کلیه کسانی که مرا در انجام این پایان نامه یاری کردند.و یک تشکر ویژه از اساتید راهنما و مشاور عزیزم جناب آقایان دکتر یزدانی ، دکتر یعقوبی و دکتر روشن دارم و آرزومندم که این اساتید در کلیه امور موفق وموید باشند.و از خانم مه لقا اسمعیلی عزیز که در طی انجام پایان نامه همواره در کنارم بودند، کمال تشکر را دارم.

چکیده:

شیوه های سنتی انگیزش که متناسب با نیاز سازمانها به نیروی یدی کارکنان طراحی شده بودند در شرایط کنونی چندان سازگار نیستند. در دوران حاضر به دلیل پویایی و پیچدگی محیط رقابتی، نیاز سازمانها به نیروی فکری و قوه خلاقه کارکنان افزایش یافته است. با ید به دنبال شیوه هایی بود که با ایجاد انگیزش در کارکنان فوق موجبات برتری رقابتی سازمانها را فراهم می آورند. تحقیق حاضر به توصیف و تحلیل توانمندسازی، که به عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر شناخته شده است، می پردازد. در این راستا ، ضمن تشریح رویکردها، ابعاد و عوامل موثر، راههای مختلف توانمندسازی را بررسی می نماید. غنی سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم های کاری و مشارکت در هدف گذاری را به عنوان راههای اصلی توانمند سازی مورد ارزیابی قرار می دهد؛ که در این میان ، نتایج تحقیق از تأیید تمام موارد فوق حکایت دارد. نتایجی که در این زمینه بدست آمد نشان داد که به اعتقاد کارکنان احساس موثر بودن نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است . با توجه به آنکه از بین متغیرهای مستقل تأثیر مدیریت مشارکتی بر این بعد بیش از سایر متغیرهاست ؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی به عنوان تسهیل کننده فرایند توانمند سازی مهم ترین گام به شمار می آید . در انتها، با بهره گیری از نتایج بدست آمده الگویی جهت توانمندسازی کارکنان پیشنهاد گردیده است.

کلمات کلیدی: توانمند سازی، قدرت، احساس اکتسابی عجز، کفایت نفس

۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۲	۱-۱- مقدمه.....
۳	۲-۱- بیان مسئله.....
۴	۳-۱- بیان سوال های اصلی تحقیق.....
۵	۴-۱- چارچوب نظری.....
۵	۵-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق:.....
۷	۶-۱- فرضیه های تحقیق:.....
۷	۷-۱- اهداف تحقیق:.....
۸	۸-۱- قلمرو تحقیق.....
۹	۹-۱- روش تحقیق.....
۹	۱۰-۱- تعاریف واژه ها
۱۰	واصطلاحات.....
۱۱	۱۱-۱- خلاصه فصل اول.....
۱۲	۱۲-۱- منابع فصل اول
۱۳	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
۱۴	۱-۲- مقدمه.....
۱۴	۲-۲- مطالعات کتابخانه ایی
۱۹	۳-۲- توانمند سازی چیست؟.....
۲۱	۴-۲- ویژگی های سازمان توانمند و غیر توانمند
۲۴	۵-۲- توانا سازی کارکنان تغییر کلی (تحول) است
۲۹	۶-۲- ارکان توانمند سازی.....
۲۹	۷-۲- علت جذابیت و توجه به توانمند سازی.....
۲۹	۸-۲- مدل های توانمند سازی.....
۴۱	۹-۲- مدل تلفیقی عوامل شکل دهنده و عوامل موثر بر عملکرد فرد
۴۱	۱۰-۲- رویکرد
۴۲	ارتباطی.....
۴۴	۱۱-۲- رویکرد
۴۵	انگیزشی.....
۴۶	۱۲-۲- رویکرد شناختی.....
	۱۳-۲- استراتژی های توانمند سازی
۵۲	کارکنان.....
۵۴	۱۴-۲- برنامه های توانمند
۵۶	سازی.....

۶۲ ۱۵-۲- توانمند سازی و قدرت
۶۳
۶۶ ۱۶-۲- بررسی تطبیقی نگرش تئوری انتقادی با رویکرد های فووکالدین و تفکر غالب مدیریت در ارتباط با توانمند سازی
۶۶ ۱۷-۲- چالش های موجود در توانمندسازی کارکنان
۶۷ ۱۸-۲- پیشینه تحقیق
۶۹ ۱۹-۲- نتیجه گیری
۷۰ ۲۰-۲- منابع فصل دوم
۷۰	
۷۱ فصل سوم: روش تحقیق
۷۴ ۱-۳- روش تحقیق
۷۴ ۲-۳- مدل تحلیلی تحقیق
۷۵ ۳-۳- معرفی جامعه آماری
۷۵ ۴-۳- دلایل انتخاب دو جامعه و دو نمونه گیری
۷۷ ۵-۳- حجم نمونه
 ۶-۳- روش نمونه گیری
۷۹ ۷-۳- تکنیک های آماری مورد استفاده
 ۸-۳- متغیر های تحقیق
۷۹ ۹-۳- روش جمع آوری اطلاعات
 ۱۰-۳- روایی و پایایی پرسشنامه
۸۲ ۱۱-۳- منابع فصل سوم
	فصل چهارم
 ۱-۴- بخش اول - آزمون فرضیات آماری (شناخت راههای توانمند سازی)
۸۴ ۲-۴- فرضیه (۱) : تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات به کارکنان موجبات توانمند سازی آنها را فراهم می آورد. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان)
۸۷ ۳-۴- فرضیه (۲) : پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به تقویت فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان)
۸۹ ۴-۴- فرضیه (۳) : غنی سازی شغلی ، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و تواناییهای بالقوه افراد را فراهم می آورد . (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان)
۹۱ ۵-۴- فرضیه (۴) : مدیریت مشارکتی ، فرایند توانمند سازی را تسهیل می کند . (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان)
۹۴ ۶-۴- فرضیه (۴-۱) : برقراری سیستم پیشنهادهای ، گامی موثر در جهت اجرای فرایند توانمند سازی به شمار می آید . (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان)
۹۶ ۷-۴- فرضیه فرعی (۴-۲) : تشکیل تیم کاری می تواند نقش موثری در فرایند توانمند سازی کارکنان ایفا کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد

- توانمند سازی کارکنان).....
- ۹۸ ۴-۸- فرضیه فرعی (۳-۴): مشارکت کارکنان در هدفگذاری به نهادینه شدن فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۰۰ ۴-۹- فرضیه (۱): تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات به کارکنان موجبات توانمند سازی آنها را فراهم می آورد. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۰۲ ۴-۱۰- فرضیه (۲): پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به تقویت فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۰۴ ۴-۱۱- فرضیه (۳): غنی سازی شغلی، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و تواناییهای بالقوه افراد را فراهم می آورد. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۰۶ ۴-۱۲- فرضیه (۴): مدیریت مشارکتی، فرایند توانمند سازی را تسهیل می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۰۸ ۴-۱۳- فرضیه (۱-۴): برقراری سیستم پیشنهادها، گامی موثر در جهت اجرای فرایند توانمند سازی به شمار می آید. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۱۰ ۴-۱۴- فرضیه فرعی (۲-۴): تشکیل تیم کاری می تواند نقش موثری در فرایند توانمند سازی کارکنان ایفا کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۱۲ ۴-۱۵- فرضیه فرعی (۳-۴): مشارکت کارکنان در هدفگذاری به نهادینه شدن فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۱۶ ۴-۱۶- فرضیه (۱): تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات به کارکنان موجبات توانمند سازی آنها را فراهم می آورد. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۱۸ ۴-۱۷- فرضیه (۲): پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به تقویت فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۱۹ ۴-۱۸- فرضیه (۳): غنی سازی شغلی، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و تواناییهای بالقوه افراد را فراهم می آورد. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۲۱ ۴-۱۹- فرضیه (۴): مدیریت مشارکتی، فرایند توانمند سازی را تسهیل می کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۱۲۲ ۴-۲۰- فرضیه (۱-۴): برقراری سیستم پیشنهادها، گامی موثر در جهت اجرای فرایند توانمند سازی کارکنان).....

- ۱۲۴ سازی به شمار می آید. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۱- فرضیه فرعی (۲-۴): تشکیل تیم کاری می تواند نقش موثری در فرایند توانمند سازی کارکنان ایفا کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۲- فرضیه فرعی (۳-۴): مشارکت کارکنان در هدفگذاری به نهادینه شدن فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح موجود، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۳- فرضیه (۱): تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات به کارکنان موجبات توانمند سازی آنها را فراهم می آورد. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۴- فرضیه (۲): پاداش مبتنی بر عملکرد افراد به تقویت فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۵- فرضیه (۳): غنی سازی شغلی، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و تواناییهای بالقوه افراد را فراهم می آورد. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۶- فرضیه (۴): مدیریت مشارکتی، فرایند توانمند سازی را تسهیل می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۷- فرضیه (۱-۴): برقراری سیستم پیشنهادها، گامی موثر در جهت اجرای فرایند توانمند سازی به شمار می آید. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۸- فرضیه فرعی (۲-۴): تشکیل تیم کاری می تواند نقش موثری در فرایند توانمند سازی کارکنان ایفا کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از مدیران در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۲۹- فرضیه فرعی (۳-۴): مشارکت کارکنان در هدفگذاری به نهادینه شدن فرایند توانمند سازی کمک می کند. (در سطح مطلوب، بررسی اطلاعات جمع آوری شده از کارکنان در مورد توانمند سازی کارکنان).....
- ۴-۳۰- بخش دوم - شناخت موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمند سازی در چارچوب فرضیات.....

فصل

پنجم

۵-۱- نتیجه گیری از فرضیات.....

۵-۲-

پیشنهادها.....

منابع.....

پیوست ها

پرسشنامه.....

فهرست جدول ها

عنوان جدول

صفحه

۴۴	جدول ۱-۲. استراتژی های توانمندسازی.....
۵۰	جدول ۲-۲. ابعاد قدرت.....
۵۲	جدول ۳-۲. اقدامات توانمندسازی.....
۶۸	جدول ۱-۳. مدل تحلیلی تحقیق.....
	جدول ۲-۳. تعداد افراد نمونه واحد های مختلف دانشگاه سیستان و بلوچستان برای کارکنان
۷۲	براساس روش نمونه گیری گروهی.....
	جدول ۳-۳. تعداد افراد نمونه واحدهای مختلف دانشگاه سیستان و بلوچستان برای مدیران
۷۳	براساس روش نمونه گیری گروهی.....
۸۰	جدول ۱-۴. آماره آزمون بدست آمده از فرضیه ۱.....
	جدول ۲-۴. تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۸۱	جدول ۳-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی
۸۲	توانمند سازی.....
۸۳	جدول ۴-۴. آماره آزمون بدست آمده از فرضیه ۲.....
۸۴	جدول ۵-۴. تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
	جدول ۶-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد
۸۴	شناختی توانمند سازی.....
۸۵	جدول ۷-۴. آماره آزمون بدست آمده از فرضیه ۳.....
	جدول ۸-۴. تأثیر غنی سازی شغل بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۸۶	جدول ۹-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر غنی سازی شغلی بر ابعاد
۸۷	شناختی توانمند سازی.....
۸۸	جدول ۱۰-۴. آماره آزمون بدست آمده از فرضیه ۴.....
	جدول ۱۱-۴. تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۸۹	جدول ۱۲-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد
۸۹	شناختی توانمند سازی.....
۹۰	جدول ۱۳-۴. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه (۱-۴).....
	جدول ۱۴-۴. تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۹۱	جدول ۱۵-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد
۹۱	شناختی توانمند سازی.....
۹۲	جدول ۱۶-۴. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه (۲-۴).....
۹۳	جدول ۱۷-۴. تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۹۴	جدول ۱۸-۴. آماره های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی
۹۵	توانمند سازی.....
۹۵	جدول ۱۹-۴. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه (۳-۴)
	جدول ۲۰-۴. تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....

۹۶	جدول ۴-۲۱. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۹۶	جدول ۴-۲۲. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه اول.....
۹۷	جدول ۴-۲۳. تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۹۸	جدول ۴-۲۴. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۹۸	جدول ۴-۲۵. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه دوم.....
۹۹	جدول ۴-۲۶. تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۰	جدول ۴-۲۷. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۰	جدول ۴-۲۸. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه سوم:
۱۰۱	جدول ۴-۲۹. تأثیر غنی سازی شغل بر ابعاد شناختی توانمند سازی
۱۰۲	جدول ۴-۳۰. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر غنی سازی شغلی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۲	جدول ۴-۳۱. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه چهارم.....
۱۰۳	جدول ۴-۳۲. تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۴	جدول ۴-۳۳. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۴	جدول ۴-۳۴. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه ۱-۴.....
۱۰۵	جدول ۴-۳۵. تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۶	جدول ۴-۳۶. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۶	جدول ۴-۳۷. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه ۲-۴.....
۱۰۷	جدول ۴-۳۸. تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۸	جدول ۴-۳۹. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۰۸	جدول ۴-۴۰. اطلاعات آماری آزمون دو جمله ای فرضیه ۳-۴.....
۱۰۹	جدول ۴-۴۱. تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۰	جدول ۴-۴۲. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۰	جدول ۴-۴۳. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۱۱	جدول ۴-۴۴. تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۲	جدول ۴-۴۵. آمارهای آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....

۱۱۲	جدول ۴-۴۶. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۱۳	جدول ۴-۴۷. تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۴۸. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۴	جدول ۴-۴۹. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۱۵	جدول ۴-۵۰. تأثیر غنی سازی شغل بر ابعاد شناختی توانمند سازی جدول ۴-۵۱. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر غنی سازی شغلی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۶	جدول ۴-۵۲. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۱۷	جدول ۴-۵۳. تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۵۴. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۱۸	جدول ۴-۵۵. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۱۹	جدول ۴-۵۶. تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۵۷. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۲۰	جدول ۴-۵۸. آماره آزمون بدست آمده در این فرضیه.....
۱۲۰	جدول ۴-۵۹. تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۶۰. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۲۱	جدول ۴-۶۱. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۲۲	جدول ۴-۶۲. تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی جدول ۴-۶۳. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۳۲	جدول ۴-۶۴. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۲۳	جدول ۴-۶۵. تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۶۶. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تفویض اختیار بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۲۴	جدول ۴-۶۷. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۲۵	جدول ۴-۶۸. تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی..... جدول ۴-۶۹. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر پاداش مبتنی بر عملکرد بر ابعاد شناختی توانمند سازی.....
۱۲۶	جدول ۴-۷۰. آماره آزمون بدست آمده.....
۱۲۷	جدول ۴-۷۱. تأثیر غنی سازی شغل بر ابعاد شناختی توانمند سازی جدول ۴-۷۲. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر غنی سازی شغلی بر ابعاد

۱۲۸شناختی توانمند سازی
۱۲۹جدول ۴-۷۳. آماره آزمون بدست آمده
۱۳۰جدول ۴-۷۴. تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد شناختی توانمند سازی
۱۳۰جدول ۴-۷۵. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مدیریت مشارکتی بر ابعاد
۱۳۱شناختی توانمند سازی
۱۳۱جدول ۴-۷۶. آماره آزمون بدست آمده
۱۳۲جدول ۴-۷۷. تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد شناختی توانمند سازی
۱۳۲جدول ۴-۷۸. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر سیستم پیشنهادها بر ابعاد
۱۳۲شناختی توانمند سازی
۱۳۳جدول ۴-۷۹. آماره آزمون بدست آمده
۱۳۴جدول ۴-۸۰. تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی توانمند سازی
۱۳۴جدول ۴-۸۱. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر تیم سازی بر ابعاد شناختی
۱۳۴توانمند سازی
۱۳۵جدول ۴-۸۲. آماره آزمون بدست آمده
۱۳۶جدول ۴-۸۳. تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد شناختی توانمند سازی
۱۳۶جدول ۴-۸۴. آماره‌های آزمون فریدمن در خصوص میزان تأثیر مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد
۱۳۶شناختی توانمند سازی
۱۳۷جدول ۴-۸۵. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه اول (مدیران)
۱۳۸جدول ۴-۸۶. ویلکاکسون برای فرضیه دوم (مدیران)
۱۳۸جدول ۴-۸۷. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه سوم (مدیران)
۱۳۹جدول ۴-۸۸. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه چهارم (مدیران)
۱۳۹جدول ۴-۸۹. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۱ (مدیران)
۱۴۰جدول ۴-۹۰. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۲ (مدیران)
۱۴۰جدول ۴-۹۱. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۳ (مدیران)
۱۴۱جدول ۴-۹۲. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه اول (کارکنان)
۱۴۱جدول ۴-۹۳. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه دوم (کارکنان)
۱۴۲جدول ۴-۹۴. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه سوم (کارکنان)
۱۴۲جدول ۴-۹۵. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه چهارم (کارکنان)
۱۴۳جدول ۴-۹۶. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۱ (کارکنان)
۱۴۳جدول ۴-۹۷. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۲ (کارکنان)
۱۴۴جدول ۴-۹۸. آزمون ویلکاکسون برای فرضیه ۴-۳ (کارکنان)

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان شکل
۵	شکل ۱-۱. چارچوب نظری تحقیق.....
۳۰	شکل ۱-۲. مدل تلفیقی عوامل شکل دهنده و عوامل موثر بر عملکرد فرد.....
۳۱	شکل ۲-۲. تأثیر تمایلات درونی فرد بر توان و استعداد درونی.....
۳۶	شکل ۲-۳. تناسب و تعادل بین توان فردی و توان کاری.....
۳۷	شکل ۲-۴. عدم تناسب و تعادل بین توان فردی و توان کاری.....
۳۸	شکل ۲-۵. عدم تناسب و تعادل بین توان فردی و توان کاری.....
۳۹	شکل ۲-۶. تعادل کوتاه مدت و عدم تعادل و تناسب در بلند مدت.....
۴۰	شکل ۲-۷. چهار وضعیت ایجادشده در اثر تقابل تمایل درونی و توان کاری.....
۴۳	شکل ۲-۸. رویکردهای توانمندسازی.....
۴۶	شکل ۲-۹. رابطه بین سطح مهارت مورد نیاز و سطح توانمندسازی.....
۷۲	شکل ۳-۱. تراکم کارکنان در دانشکده های مختلف.....
۷۴	شکل ۳-۲. تراکم مدیران در دانشکده های مختلف.....
۸۰	شکل ۴-۱. ارتباط بین تفویض اختیار و توانمند سازی.....
۸۲	شکل ۴-۲. ارتباط بین پاداش مبتنی بر عملکرد و توانمندسازی.....
۸۵	شکل ۴-۳. ارتباط بین غنی سازی شغلی و توانمندسازی.....
۸۷	شکل ۴-۴. ارتباط مدیریت مشارکتی و توانمند سازی.....
۹۰	شکل ۴-۵. ارتباط سیستم پیشنهادها و توانمند سازی.....
۹۲	شکل ۴-۶. ارتباط بین تیم سازی و توانمندسازی.....
۹۴	شکل ۴-۷. ارتباط مشارکت در هدف گذاری و توانمندسازی.....

فصل اول

مقدمه: کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه:

در دنیای کسب و کار امروزه هر سازمانی که نتواند سریعتر، ارزانتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند، از صحنه بازار حذف می شود. در این میدان پرقاب، سازمانهایی می توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت انسانی خود بهره گیرند، سازمانهایی که همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت که مبتنی بر سیستم های سلسله مراتبی و دستوری است، اصرار می ورزند، راه به جایی نخواهند برد.

اکثر سازمانها بر مبنای ساختارهای وظیفه ای که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین تنزل می یابد اداره می شوند. اینگونه سازمانها قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیستند و محدودیت ذاتی شان بیشتر از آن است که بتوانند از منابع فکری و قدرت خلاق که به وسیله کارکنان ارائه می گردد بهره برداری کنند.

آنچه که مدیران امروز به دنبال آن هستند یافتن راه حل مشکلات کار، با استفاده کمتر از منابع کمیاب سازمانی و از طرف دیگر انتظارات کارکنان امروز، احساس مالکیت، داشتن کار با معنی، نیاز به صراحت و صداقت بیشتر در کار، خودیابی و خود شکوفایی است.

تواناسازی مفهومی است که می تواند هم منافع سازمان را تأمین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کار کارکنان ایجاد کند و در واقع یک رابطه برد- برد بین سازمان و کارکنان را ایجاد کند، چیزی که ایده آل بسیاری سازمان ها و کارکنان آنهاست.

تواناسازی ظرفیت های بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان ها که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. کارکنان توانمند به سازمان و به خودشان نفع می رسانند. آنها مشاغل و زندگی کاری خود را بیشتر دارای هدف حس می کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم ها و فرآیندهای کار تبدیل می شود. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می سازند و علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند.

۱-۲- بیان مسئله:

شالوده هر سازمانی را، کارکنان آن در قالب دانش، مهارت و انگیزه هایشان تشکیل می دهند. امروز، برخورداری از چنین ثروتی از آنجهت حائز اهمیت است که در دهه و چه بسا سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی در تکنولوژی جدید ریشه نخواهد داشت بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. سازمانها به هنگام رویارویی با چالش های آینده به منظور دستیابی به نرخ بهره وری بالا، چاره ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنانشان نخواهد داشت. متأسفانه علیرغم آنکه به اعتقاد اغلب صاحب نظران نیروی انسانی، مهم ترین عامل در بهره وری یک سازمان می باشد. بسیاری سازمانها نسبت به این امر بی توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به تکنولوژی جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می کنند. موفقیت شرکت هایی چون هیوولت پاکارد، بوئینگ، جنرال الکتریک، و کرایسلر، نشان می دهد که برنامه های توانمند سازی نقش مهمی در بهره وری نیروی انسانی این سازمانها ایفا کرده است. سازمانهای مختلف، برنامه های متفاوتی را برای توانمند سازی کارکنانشان به اجرا در آورده اند. اما از آنجایی که موفقیت هر برنامه تا حدود زیادی به شرایط و مقتضیات و اجرای صحیح آنها بستگی دارد بنابراین لازم است که سازمان های ما نیز با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ساز و کارهای مناسب در جهت پرورش نیروی انسانی توانمند را شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن بسیج نمایند. این تحقیق بر آن است تا با طرح سوالات زیر راه کارهای مناسب برای پرورش نیروی انسانی توانمند را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین با توجه به اینکه کارکنان شالوده اصلی هر سازمان اند باید توانمند شوند

و کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان نیز از این قاعده مستثنی نیستند، بنا بر این این تحقیق به دنبال ارائه راهکارهای جدید توانمند سازی کارکنان اداری دانشگاه س و ب می باشد. با توجه به مصاحبه ای که با چند تن از مدیران دانشگاه صورت گرفته است، مشخص شده که در بعضی از دانشکده ها تناسب شغل و شاغل وجود ندارد، به طور مثال یک کارمند آموزش با تحصیلات مهندسی در دانشکده ادبیات مشغول به کار است. در مورد شاخص های این تحقیق، تفویض اختیار در این دانشگاه خیلی کم وجود دارد و یا وجود ندارد، به طور مثال، رئیس دانشگاه، معاون اداری مالی دانشگاه در همه مسائل دخالت می کنند و در تحصیلات تکمیلی نیز اکثر کارها را خود مدیر تحصیلات تکمیلی انجام می دهد. راجب غنی سازی شغلی نیز، هیچ کاری نه تنها در دانشگاه سیستان و بلوچستان، بلکه در هیچ سازمان دولتی، صورت نگرفته است. برای اینکه ما شغلی را غنی کنیم باید مسئولیت فردی را به صورت عمودی گسترش دهیم، در یک دانشگاه مانند یک سازمان دولتی، یک پست مصوب شده و به تصویب سازمان امور استخدامی رسیده است و دست بردن در شرح شغل باید به تصویب مقاماتی برسد، در عمل هم شدنی نیست. در دانشگاه سیستان و بلوچستان، مدیریت مشارکتی هم مانند تفویض اختیار وجود ندارد. مشارکت در هدف گذاری هم در بخش دولتی نیز نمی تواند باشد، چون اهداف را نظام مشخص کرده و بعد وزارتخانه آن را اجرا می کند، و امکان مانور در آن کم است، در دانشگاه سیستان و بلوچستان هم چنین مسئله ای خیلی کم وجود دارد.