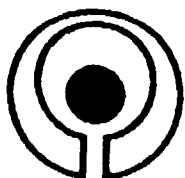


مرکز اطلاعات مراکز علمی ایران  
تهیه مرکز



۲۳۸۰ / ۴ / ۲۰

دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

# بررسی وضعیت مدیریت مراکز توانبخشی حرفه‌ای سازمان بهزیستی کشور

پایان نامه کارشناسی ارشد در  
رشته مدیریت توانبخشی

013580

استاد راهنما :

دکتر محمد کمالی

استاد مشاور :

دکتر مهیار صلواتی

پژوهشگر :

سید علیرضا سعادت

زمستان ۱۳۷۹

۳۹۸۱۰

---

---

با سپاس و تشکر از همکاری و مساعدت بیدریغ:

**استاد محترم راهنما جناب آقای دکتر کمالی**

**استاد محترم مشاور جناب آقای دکتر صلواتی**

که در همه اوقات مشوق و پذیرای اینجانب بوده‌اند

و

**گروه مدیریت توانبخشی دانشگاه علوم بهزیستی**

**مدیریت بهزیستی استان اصفهان**

**مدیریت و معاونت بهزیستی منطقه شرق استان تهران**

که مراد در ادامه تحصیل یاری نمودند.

## چکیده

**هدف:** این پژوهش به بررسی وضعیت مدیریت مراکز توانبخشی حرفه‌ای سازمان بهزیستی کشور در ارتباط با میزان آشنایی مدیران با اصول توانبخشی حرفه‌ای و میزان کاربرد آن در مراکز و نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز مذکور و همچنین نحوه برنامه ریزی مدیران در این مراکز پرداخته است.

**روش:** تمامی هفتاد نفر مدیر مراکز توانبخشی حرفه‌ای سازمان بهزیستی در سطح کشور انتخاب گردیدند ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که بین کلیه مدیران توزیع و جمع‌آوری گردیده است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی تحلیلی می‌باشد.

**نتایج:** تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد میزان آشنایی مدیران با اصول توانبخشی حرفه‌ای و کاربرد این اصول در مراکز توسط مدیران در سطح متوسط و نگرش آنها نسبت به وضعیت مراکز مذکور بیش از سطح متوسط بوده است.

مقایسه نظرات مدیران با توجه به سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و تعداد دوره‌های ضمن خدمت گذرانده شده نشان داد بین نگرش آنها نسبت به وضعیت مراکز با توجه به موارد مذکور تفاوت معنادار وجود دارد.

**بحث:** به نظر می‌رسد به لحاظ ساختار اداری و مدیریتی سازمان بهزیستی و همچنین رشته‌های تحصیلی غیرمرتبط ۶۵/۷٪ از مدیران، سطح تحصیلات نقشی در آشنایی مدیران با اصول توانبخشی حرفه‌ای و کاربرد این اصول ندارد. لذا اعتقاد به تخصصی بودن پستهای مدیریتی مراکز در سازمان نیست. سابقه خدمت و سابقه مدیریت در میزان آشنایی مدیران با اصول توانبخشی حرفه‌ای و کاربرد آن نقش چندانی ندارد و اکثر مدیران کم سابقه بواسطه تحصیلات خود و مدیران با سابقه بواسطه مطالعه و تجارب شخصی به این سطح از آشنایی و عملکرد رسیده‌اند.

همچنین تعداد دوره‌های ضمن خدمت گذرانده شده تاثیری در میزان آشنایی مدیران با اصول توانبخشی حرفه‌ای و کاربرد آن نداشته و لزوم تجدید نظر در محتوای مطالب ارائه شده در دوره‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

---

---

## فهرست مطالب

### – فصل اول :

#### طرح تحقیقی

۲	مقدمه
۳	تعریف موضوع
۶	اهمیت و ضرورت مساله
۸	اهداف تحقیق
۹	سوالات پژوهش:
۱۰	فرضیه‌های تحقیق
۱۱	تعریف شرحی و عملیاتی اصطلاحات و متغیرهای پژوهش
۱۵	روش تحقیق
۱۶	جامعه آماری
۱۶	حجم نمونه و روش نمونه‌گیری
۱۷	ابزار پژوهش
۱۸	روش نمره‌گذاری
۱۹	اعتبار پرسشنامه
۲۰	روایی پرسشنامه
۲۱	روش اجرای پژوهش
۲۲	روش آماری
۲۲	محدودیت‌های تحقیق
۲۲	استفاده‌کنندگان از نتایج تحقیق

## فصل دوم:

### مروری بر سوابق و ادبیات تحقیق

۲۴	مقدمه
۲۵	بخش اول: کلیات مدیریت
۳۹	بخش دوم: توانبخشی حرفه‌ای
۶۹	بخش سوم: مروری بر اطلاعات و سوابق تحقیق
۷۷	زیر نویس فصل دوم

## فصل سوم:

### یافته‌های تحقیق

۸۱	مقدمه
۸۲	بخش اول: توصیف داده‌ها
۹۸	بخش دوم: تحلیل داده‌ها

## فصل چهارم:

### بحث و نتیجه‌گیری

۱۱۳	مقدمه
۱۱۴	بحث پیرامون ویژگیهای جمعیت‌شناسی
۱۲۲	بحث پیرامون آزمون فرضیات
۱۲۷	پیشنهادات

## منابع و مأخذ

۱۳۱	منابع انگلیسی
۱۳۲	منابع فارسی
۱۳۸	ضمائم

## فهرست جداول

### جدول (۳-۱)

۸۳ ..... توزیع جامعه آماری مراکز توانبخشی حرفه‌ای بر حسب استانهای کشور

### جدول (۳-۲)

۸۴ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی متغیرهای جمعیت‌شناسی (۱۳۷۹)

### جدول (۳-۳)

۸۵ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی اعضای تیم توانبخشی حرفه‌ای مراکز

### جدول (۳-۴)

۸۶ ..... توزیع نمرات مدیران در خصوص میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۵)

۸۷ ..... توزیع میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۶)

۸۸ ..... توزیع نگرش مدیران در خصوص وضعیت مراکز حرفه‌آموزی

### جدول (۳-۷)

۸۹ ..... توزیع نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۸)

۹۰ ..... توزیع نمره مدیران در رابطه با کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای در مراکز

### جدول (۳-۹)

۹۱ ..... توزیع میزان کاربرد اصول و محتوای توانبخشی حرفه‌ای توسط مدیران

### جدول (۳-۱۰)

۹۲ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی پاسخ‌سنوهای باز پاسخ پرسشنامه میزان کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای در مراکز

### جدول (۳-۱۱)

۹۳ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی پاسخهای سنوالات مربوط به نحوه برنامه‌ریزی مدیران مراکز توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۱۲)

۹۵ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی برنامه‌گسترش فعالیتهای حرفه‌آموزی توانخواهان در مراکز توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۱۳)

۹۶ ..... توزیع فراوانی مطلق و نسبی مشکلات توانبخشی حرفه‌ای از دیدگاه مدیران مراکز

### جدول (۳-۱۴)

۹۷ ..... موارد پیشنهادی مدیران مراکز توانبخشی حرفه‌ای در خصوص بهبود وضعیت توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۱۵)

مقایسه میانگین نمرات میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای، کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای

۱۰۰ ..... و نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سطح تحصیلات

### جدول (۳-۱۶)

مقایسه میانگین نمرات میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای، کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای

۱۰۲ ..... و نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سابقه خدمت

### جدول (۳-۱۷)

مقایسه میانگین نمرات میزان آشنایی با توانبخشی حرفه‌ای، کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای

۱۰۴ ..... و نگرش مدیران زن و مرد نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای

### جدول (۳-۱۸)

مقایسه میانگین نمرات میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای، کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای

۱۰۶ ..... و نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سابقه مدیریت

### جدول (۳-۱۹)

مقایسه میانگین نمرات میزان آشنایی مدیران با توانبخشی حرفه‌ای، کاربرد اصول توانبخشی حرفه‌ای

۱۰۸ ..... و نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به تعداد دوره‌های ضمن خدمت گذرانده شده

### جدول (۳-۲۰)

۱۰۹ ..... ارتباط بین میزان تحصیلات و سابقه خدمت با جنسیت

### جدول (۳-۲۱)

۱۱۰ ..... ارتباط بین میزان تحصیلات مدیران و سابقه خدمت آنها

### جدول (۳-۲۲)

۱۱۱ ..... ارتباط بین دوره‌های ضمن خدمت گذرانده شده با سابقه خدمت



---

---

## فهرست نمودارها

### نمودار (۳-۱)

مقایسه میانگین نمرات نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سطح تحصیلات ..... ۱۰۰

### نمودار (۳-۲)

مقایسه میانگین نمرات نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سابقه خدمت ..... ۱۰۲

### نمودار (۳-۳)

مقایسه میانگین نمرات نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای با توجه به سابقه مدیریت ..... ۱۰۶

### نمودار (۳-۴)

مقایسه میانگین نمرات نگرش مدیران نسبت به وضعیت مراکز توانبخشی حرفه‌ای

با توجه به تعداد دوره‌های ضمن خدمت گذرانده شده ..... ۱۰۸

# فصل اول

طرح تحقیق

### مقدمه

نیاز به مدیریت و رهبری، در زمینه فعالیت‌های اجتماعی، محسوس است. امروزه هنر و علم مدیریت را ظریف‌ترین، دشوارترین و پرثمرترین کارهای آدمی می‌دانند و به عنوان یکی از شاخصهای تمدن معاصر و از جمله عوامل مؤثر در رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع به حساب می‌آورند. در قرن حاضر، اهمیت و اثر بخشی این دانش بشری تا آن اندازه است که بعضی از صاحب نظران، دنیای امروزی را دنیای مدیران آگاه می‌دانند.

اثربخشی\* و کارایی مدیران، بستگی به دانش و مهارت‌های آنان در ایجاد روابط گروهی نزدیک و میان فردی، و گروهی، برنامه ریزی نیروی انسانی، ارزشیابی و جرایبی و چگونگی وقایع، آگاهی از نیازهای انسانها، آگاهی از اصول سازمانی و فنون رهبری و مدیریت که در قالب رشته‌هایی از علوم چون روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و غیره مورد بررسی قرار گرفته است، دارد.

این مهم تحقق نخواهد یافت مگر آنکه مدیران توانبخشی برای ایفای رسالت و نقش اساسی خود از مهارت‌های انسانی، ادراکی، طراحی و فنی لازم برخوردار بوده و قادر باشند از هنر، علم مدیریت و تجربه مدیریت در تحقق اهداف موسسه‌های توانبخشی حرفه‌ای حداکثر استفاده را ببرند. تصور اینکه هر فردی می‌تواند یک مرکز توانبخشی حرفه‌ای را هدایت کند، بدون آنکه مجهز به سلاح هنر، علم و تجربه مدیریت باشد، نوعی ساده اندیشی است. لذا به یقین غلو نخواهد بود اگر بگوییم که با داشتن مدیران شایسته، دلسوز و با تجربه می‌توان چهرهٔ مراکز توانبخشی حرفه‌ای را متحول ساخت.

بنابراین شاید با تغییر در وضعیت و به کارگیری مدیران شایسته در این مراکز بتوان کیفیت تمام مشاغلی که در این مراکز آموزش داده می‌شود به حد بهینه رساند و از اتلاف وقت و وقفه در روند

---

\* Effeciveness

پیشرفت حرفه‌ای توانخواهان جلوگیری نمود. امید است با انجام این تحقیق و یافته‌های آن گامهای مهمی در رشد و سطح اعتلای نیازهای توانخواهان برداشته شود.

### تعریف موضوع

در عصر ما، مسئولیت دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم از بسیاری جهات برعهده مدیران واگذار شده است. بنابراین باید از قدرت درک سرشاری برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارآمد، مدیریت خود را اعمال کنند و از عهده مسئولیت برآیند. مدیریت یک علم است به این اعتبار که یک مدیر موفق، اثر بخش\* و کارآمد باید بسیاری از مسایل بنیادی مربوط به مدیریت را بیاموزد. از طرف دیگر مدیر باید استعدادهای لازم به منظور کاربرد مهارتها و تکنیکهای مدیریت و تطبیق آن با محیط را داشته باشد.

چگونگی کار کردن مدیران در درون سازمان، چگونگی کارکردن آن سازمان را در سطح جامعه تعیین میکند و عملکرد سازمانهای هر جامعه، اساس عملکرد آن جامعه را تشکیل می‌دهد. (پرداختچی، ۱۳۷۴)

از طرفی اداره امور یک سازمان مستلزم توجه به ترکیباتی از قبیل، تسهیلات و امکانات، ویژگیهای سازمانی (ساختار سازمانی، سیاستها، خط مشی‌ها و ...) و منابع انسانی است. (ابطحی، ۱۳۷۲)

و حصول استفاده مطلوب از نیروی انسانی، موازی با منابع مادی در یک سازمان، مستلزم شناخت و آگاهی از روشهای وافی به مقصود در رابطه با این نیروست (عسکریان، ۱۳۷۱)

تا حدی که می‌توان گفت یک بعد اساسی شکست و موفقیت در سازمانهای اجتماعی مربوط به

\* Effective

شکست یا کارکردن با انسانهاست.

نیروی انسانی در سازمان از دو جنبه کمی و کیفی قابل طرح است. جنبه کیفی نیروی انسانی، وقتی مطرح است که سازمان پستهای خود را با توجه به وظایف و متصدیان لازم، می‌سنجد. در این بخش توجه به سن، قوای جسمانی، شخصیت فردی و صلاحیت اجرایی اعضاء مورد نیاز، لازمه مدیریت است (عسکریان، ۱۳۷۱، ص ۳۹) زیرا ورود هر کارمند جدید سازمان با ویژگیهای خلقی و تربیتی خاص در رفتار سایر کارکنان و در مجموع در ساختار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت. همچنین با مراجعه به کتب قدیمی میتوان نمونه‌های متعددی را از تمایل انسان به طبقه بندی افراد از روی خصوصیات آنها، به منظور مقایسه با یکدیگر و انتخاب آنها برحسب استعدادهای خاص پیدا کرد (گنجی، ۱۳۷۵)

بدین سان همه مدیران به حکم آنکه مدیر هستند به یک شیوه عمل نمی‌کنند. این تفاوتها علاوه بر اینکه می‌تواند ناشی از تفاوت استعدادهای، انگیزه‌ها، رغبتها و تمایلات مخصوص آنها باشد از تفاوت سطح دانش، نگرش و نظام ارزشی آنها متأثر باشد (ابوالقاسمی، ۱۳۷۰)

سازمان ملل متحد (۱۹۸۹) در زمینه توسعه رهبری و مدیریت عمران توانبخشی بیان می‌دارد. لازم است این سازمان‌ها افرادی را تربیت کنند که دید روشن‌تری از اهداف سازمان خود داشته باشند و بتوانند طرحهای عملی را در جهت تحقق یافتن آن اهداف اجرا کنند. توسعه رهبری نیز نیازمند رشد پرسنل و اعتماد به نفس آنها است. رهبری کارآمد می‌تواند از چهار جنبه کمک شایانی به عمل آورد. نخست می‌تواند یکپارچگی اجتماعی افراد ناتوان را با زندگی اجتماعی مورد حمایت قرار دهند دوم، می‌تواند آگاهی از مسئولیت پذیری افراد ناتوان را همگام با سایر اعضای جامعه افزایش دهد سوم

می تواند دانش، نگرش و مهارتهای لازم برای ایجاد و تغییر در جامعه را فراهم آورد. چهارم، می تواند کفایت تکنیکی و مدیریتی لازم برای جلو بردن سازمان را قوت بخشد (سازمان ملل متحد، ۱۹۸۹، ترجمه دهقانی)

از بین انواع مدیریت، مدیریت توانبخشی از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است زیرا تمام برنامه ها و اهدافش خدمت به بخشی از انسانهاست که نیاز بیشتری به همکاری و کمک دیگران دارند. توانبخشی حرفه ای بعنوان حلقه ای از فرآیند توانبخشی می باشد که تا استقلال کامل معلول از بعد حرفه ای و اقتصادی ادامه می یابد. ارزش و اهمیت توانبخشی حرفه ای از چند جهت بارز و آشکار است، و از آنجائیکه اصلی ترین هدف توانبخشی، یعنی مشارکت اجتماعی و تداخل اجتماعی معلول در جامعه بدون ایجاد اشتغال و پیگیریهای لازم میسر نخواهد بود لذا آگاهی و دانش یک مدیر از اصول و اهداف توانبخشی حرفه ای می تواند نقش حساس خود را در این زمینه به ثبوت برساند.

بنابراین اگر مدیریت در توانبخشی حرفه ای به گونه ای اصولی و با رعایت تمامی موازین قابل قبول علمی و استانداردهای جهانی وظیفه خود را به درستی انجام دهد، به طور حتم بخش اعظم مشکلات توانخواهان حل خواهد شد و بار سنگینی را از روی دوش خانواده های آنان و اقتصاد جامعه برخواهد داشت.

تحقیق حاضر در پی شناسایی وضعیت موجود مدیریت مراکز توانبخشی حرفه ای سازمان

بهبودی کشور و همچنین شناخت راه حل هایی در جهت بهبود این وضعیت می باشد.

## اهمیت و ضرورت مساله

اگر چه موضوع مدیریت همزاد زندگی انسان است و از اولین روزهای پیدایش با او بوده است، اما در یک قرن اخیر به علت پیدایش سازمان‌های جدید و پیچیده و متراکم از تکنولوژی و برخوردار از انسانهای پرنیاز، مورد توجه خاصی قرار گرفته است. سرعت، قدرت عمل و انبوه بودن فرآورده‌های انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هماهنگ کننده و فرزانه‌ای به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه‌ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی و همسوئی به وجود آورد. اکنون عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمانها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. (میرکمالی، ۱۳۷۳)

مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی ضروری و حیاتی است، هر سازمان به مدیر یا مدیرانی نیاز دارد تا با فکر و اندیشه خود بین سازمان و اهداف آن هماهنگی بوجود آورد. بنابراین شناخت سلوک و رفتار مدیریت در ارتباط با موقعیت‌های مختلف، نیازهای محیط کار، کادر آموزشی و تصمیمات مناسب با موقعیت از اهمیت اساسی برخوردار بوده زیرا اثربخشی مدیریت بستگی به میزان تناسب سبک با موقعیت دارد. (علاقه بند، ۱۳۷۱)

در جامعه ما نیز، بیش از دو دهه از تاریخ تحولات و تغییرات بنیادی سپری گشته و سازمان بهزیستی کشور نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی کشور دگرگون شده است. اما وجه غالب دگرگونی، نفی و طرد بوده و اکنون ضرورت ثبات، جذب و سازندگی بیش از هر زمانی محسوس است. در این میان بیشتر مراکز توانبخشی حرفه‌ای به دست مدیرانی اداره می‌شود که به نظر پژوهشگر احتمال می‌رود از کارایی و اثربخشی لازم در حیطه توانبخشی حرفه‌ای برخوردار نباشند. چراکه تجربیات پژوهشگر در