

۱۳۴۳

دانشگاه پیام نور

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

دانشکده مدیریت شیراز

عنوان پایان نامه:

بررسی رابطه بین توانمندی روانشناختی مدیران و عملکرد آنان
«بررسی موردی در سازمان مخابرات استان مازندران»

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر رضا رسولی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محسن جاجرمی زاده

۱۳۸۹/۱/۲۸

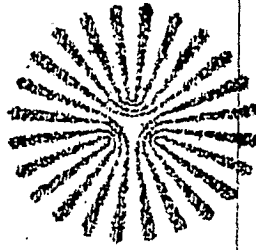
مجموعه اساتید بزرگ علمی ایران
تسبیح بزرگ

نگارش:

حسین میرزاپور امیری

خرداد ماه ۱۳۸۸

۱۳۴۳۶۳



دانشگاه پیام نور

بسمه تعالی

تصویب پایان نامه / رساله

پایان نامه تحت عنوان: بررسی رابطه بین توانمندی روانشناختی مدیران و عملکرد آنان - بررسی موردی در سازمان مطابرات استان مازندران»

که توسط آقای حسین میرزاپور امیری در مرکز شیراز تهیه و به هیات داوران ارائه گردیده است مورد

تأیید می باشد. تاریخ دفاع: ۱۳۸۸/۰۳/۲۱ - نمره: ۱۸.۵ - درجه ارزشیابی: عالی

اعضای هیات داوران:

نام و نام خانوادگی	هیات داوران	مرتبه علمی	اعضاء
۱- دکتر رضا رسولی	استاد راهنما	استاد یار	
۲- دکتر محسن جاجرمی زاده	استاد مشاور	استاد یار	
۳- دکتر علیرضا موهلی	استاد داور	دانشیار	
۴- خانم فتاه یزدانی	نماینده تحصیلات تکمیلی مربی		

تقديم به

پدر و مادر عزيزم

و

همه آنانی که مرا علم
آموختند

تقدیر و تشکر:

حال که به لطف و کرم الهی انجام این تحقیق با رعایت صداقت و امانت به پایان رسید بر خود لازم می دانم از زحمات کسانی که مرا یاری دادند به خصوص از زحمات اساتید گرانقدر آقایان دکتر رضا رسولی و دکتر مهسن هایمرمی زاده که به عنوان اساتید راهنما و مشاور با هدایت علمی انجام تحقیق را میسر نمودند تشکر و قدر دانی کنم.

لازم است مراتب قدر دانی و سپاس خود را از مدیران سازمان مرکزی مقایرات استان هائزندان و همپنین کارکنان کتابخانه و آرشیو دانشگاه هائزندان ابراز دارم.

در پایان از همه اساتید گرامی دکتر موغلی دکتر هایمرمی زاده خانم دکتر عباسی دکتر عیسی زاده، مهندس حسین زاده و دوستان عزیزم دکتر سعید امام قلی زاده و مهدی اصغر نژاد و پدر و مادرم تشکر و قدر دانی می کنم.

چکیده

از آنجائیکه مدیران به عنوان طراحان و اداره کنندگان اصلی سازمان تاثیر ویژه ای در عملکرد سازمان دارند. عملکرد آنها می تواند نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا کند. همچنین توانمندی به عنوان یک عامل انگیزشی، نقش بسزایی در آزاد کردن نیروهای درونی افراد دارد که می تواند باعث استفاده از فرصت ها و عملکرد بهتر مدیران دارد. این تحقیق بر طبق مدل وتن و کمرون، مبنی بر چند وجهی بودن توانمند سازی و تایید چهار بعد احساس شایستگی، معنی دار بودن، خودسازماندهی و موثر بودن انجام گرفته است. ما در این تحقیق رابطه بین توانمندی روانشناختی مدیران و عملکرد آنان را در سازمان مخابرات استان مازندران مورد بررسی قرار داده ایم. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت مدیره، مدیران میانی، مدیران عملیاتی مخابرات استان مازندران می باشد. برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. آزمون مورد استفاده برای بررسی و تحلیل نتایج اطلاعات جمع آوری شده ضریب همبستگی رتبی اسپیرمن می باشد. نتایج حاکی از: اولاً تایید فرضیه اصلی یعنی توانمندی مدیر با عملکرد آنان رابطه معنی داری دارد ثانیاً بین احساس خود سازماندهی و میزان عملکرد آنان و همچنین بین احساس معنی دار بودن مدیران و میزان عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود داشت. اما بین احساس شایستگی مدیران و میزان عملکرد آنان و به همین ترتیب بین احساس موثر بودن مدیران و میزان عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود نداشت.

واژگان کلیدی: عملکرد مدیران، توانمند سازی روانشناختی، خودسازماندهی، معنی دار بودن، موثر بودن، شایستگی

فهرست مطالب

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول: کلیات

۲	۱-۱) مقدمه
۳	۲-۱) بیان مساله تحقیق
۵	۳-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق
۷	۴-۱) سؤال اصلی تحقیق
۷	۱-۴-۱) سؤالات فرعی تحقیق
۷	۵-۱) اهداف تحقیق
۷	۱-۵-۱) اهداف اصلی تحقیق
۸	۲-۵-۱) اهداف فرعی تحقیق
۸	۶-۱) فرضیه های تحقیق
۸	۱-۶-۱) فرضیه اهم
۸	۲-۶-۱) فرضیه اخص
۸	۷-۱) قلمرو تحقیق
۸	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی
۸	۲-۷-۱) قلمرو مکانی
۸	۳-۷-۱) قلمرو زمانی
۹	۸-۱) جامعه و نمونه آماری
۹	۱-۸-۱) روش نمونه گیری
۹	۲-۸-۱) روش انجام تحقیق
۹	۹-۱) تعریف مفهومی واژه ها

فصل دوم: مبانی نظری

بخش اول مبانی نظری تحقیق

۱۳	۱-۲) مقدمه
----	------------------

الف: توانمندی روانشناختی

۱۴	۲-۲) تعاریف و مفاهیم توانمند سازی
----	---

- ۳-۲) ریشه های تاریخی توانمندسازی ۱۶
- ۴-۲) ابعاد توانمندی روانشناختی ۱۸
- ۱-۴-۲) احساس شایستگی ۱۸
- ۲-۴-۲) احساس خود ساماندهی ۱۸
- ۳-۴-۲) احساس معنی دار بودن ۱۹
- ۴-۴-۲) احساس مؤثر بودن ۲۰
- ۵-۲) هنجار های اخلاقی توانمند سازی ۲۱
- ۶-۲) دلایل توانمند سازی ۲۲
- ۷-۲) اهداف توانمندسازی ۲۲
- ۸-۲) برنامه های توانمند سازی ۲۴
- ۱-۸-۲) ویژگی های حرفه ای ۲۵
- ۱-۱-۸-۲) آموزش ۲۵
- ۲-۱-۸-۲) ارشاد ۲۵
- ۳-۱-۸-۲) تعلق حرفه ای ۲۵
- ۴-۱-۸-۲) شبکه سازی ۲۵
- ۲-۸-۲) محیط ۲۵
- ۳-۸-۲) سبک رهبری ۲۶
- ۹-۲) تفاوت بین افراد توانمند و غیر توانمند ۲۶
- ۱۰-۲) پیامدهای توانمند سازی ۲۸
- ۱-۱۰-۲) پیامد های نگرشی ۲۸
- ۱-۱-۱۰-۲) رضایت شغلی ۲۸
- ۲-۱-۱۰-۲) کاهش استرس ۲۸
- ۲-۱۰-۲) پیامد های رفتاری ۲۸
- ۱۱-۲) موانع توانمند سازی ۲۹
- ۱۲-۲) روش های برای پرورش عوامل شناختی توانمند سازی ۳۰
- ۱-۱۲-۲) مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف ۳۰
- ۲-۱۲-۲) پرورش تسلط شخصی ۳۰
- ۳-۱۲-۲) الگو سازی ۳۱
- ۴-۱۲-۲) فراهم آوردن حمایت ۳۱

- ۳۱ (۵-۱۲-۲) برانگیختگی احساسی
- ۳۱ (۶-۱۲-۲) فراهم آوردن اطلاعات
- ۳۲ (۷-۱۲-۲) فراهم آوردن منابع مورد نیاز
- ۳۲ (۸-۱۲-۲) پیوند با نتایج
- ۳۳ (۹-۱۲-۲) ایجاد اعتماد
- ۳۳ (۱۳-۲) توانمند سازی از دیدگاه کارکنان
- ۳۳ (۱-۱۳-۲) تمرین ارتباط باز
- ۳۴ (۲-۱۳-۲) دانش چگونگی کار در تیم ها
- ۳۴ (۳-۱۳-۲) گوش دادن به آوای خود
- ۳۵ (۴-۱۳-۲) تحمل ابهام
- ۳۵ (۵-۱۳-۲) خود را تشویق می کنند
- ۳۶ (۶-۱۳-۲) مسئولیت پذیرند
- ۳۶ (۱۴-۲) توانمند سازی از دیدگاه ساختار سازمانی
- ۳۶ (۱-۱۴-۲) تمرکز زدایی
- ۳۷ (۲-۱۴-۲) تسهیم اطلاعات
- ۳۸ (۳-۱۴-۲) پاداش های اقتضایی
- ۳۹ (۴-۱۴-۲) تیم ها
- ۴۰ (۵-۱۴-۲) همسویی
- ۴۰ (۱۵-۲) رویکرد های توانمند سازی
- ۴۰ (۱-۱۵-۲) رویکرد مکانیکی
- ۴۱ (۲-۱۵-۲) رویکرد ارگانیکی
- ب: عملکرد مدیران
- ۴۳ (۱۶-۲) عملکرد
- ۴۴ (۱۷-۲) دیدگاه تاریخی در مورد عملکرد
- ۴۵ (۱۸-۲) عملکرد با رویکرد جدید
- ۴۵ (۱۹-۲) دو مدل از عملکرد
- ۴۵ (۱-۱۹-۲) مدل میوری اینسورث و نیویل اسمیت
- ۴۶ (۲-۱۹-۲) مدل هرسی و گلد اسمیت
- ۴۷ (۲۰-۲) دیدگاه مختلف در مورد عملکرد مدیران

- ۴۷ (۱-۲۰-۲) دیدگاه قدرت گرا
- ۴۷ (۲-۲۰-۲) دیدگاه مکانیسمی
- ۴۷ (۳-۲۰-۲) دیدگاه انسانی
- ۴۷ (۲۱-۲) تعریف ارزیابی عملکرد
- ۴۷ (۲۲-۲) ارزیابی عملکرد
- ۴۸ (۲۳-۲) شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران
- ۴۹ (۲۴-۲) ویژگی های شاخص های نظام ارزیابی عملکرد
- ۴۹ (۱-۲۴-۲) به موقع بودن
- ۴۹ (۲-۲۴-۲) دقت
- ۵۰ (۳-۲۴-۲) پذیرش
- ۵۰ (۴-۲۴-۲) درک
- ۵۰ (۵-۲۴-۲) تمرکز بر نقاط بحرانی کنترل
- ۵۰ (۶-۲۴-۲) توجیه اقتصادی
- ۵۰ (۲۵-۲) اهداف ارزیابی عملکرد
- ۵۱ (۱-۲۵-۲) اهداف ارزیابی عملکرد از نظر مک گریگور
- ۵۱ (۲-۲۵-۲) از جمله اهداف دیگر
- ۵۱ (۲۶-۲) کاربرد های ارزیابی عملکرد
- ۵۱ (۱-۲۶-۲) برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۵۲ (۲-۲۶-۲) کارمند یابی و انتخاب
- ۵۲ (۳-۲۶-۲) برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۵۲ (۴-۲۶-۲) تعیین رویی آزمون های استخدامی
- ۵۲ (۵-۲۶-۲) تعیین مسیر شغلی
- ۵۲ (۶-۲۶-۲) حقوق و مزایا
- ۵۲ (۷-۲۶-۲) شناخت استعداد های بالقوه کارکنان
- ۵۲ (۲۷-۲) معیار های ارزیابی عملکرد
- ۵۲ (۱-۲۷-۲) معیار های کاری
- ۵۳ (۲-۲۷-۲) معیار های اخلاقی
- ۵۳ (۳-۲۷-۲) معیار های ارزشی
- ۵۳ (۲۸-۲) نظریه های ارزیابی عملکرد

۵۳ نظریه اول (۱-۲۸-۲)
۵۳ نظریه دوم (۲-۲۸-۲)
۵۴ نظریه سوم (۳-۲۸-۲)
۵۵ عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی عملکرد (۲۹-۲)
۵۵ اندازه سازمان (۱-۲۹-۲)
۵۵ پویایی سازمان (۲-۲۹-۲)
۵۵ سطوح سلسله مراتب (۳-۲۹-۲)
۵۶ انواع ارزیابی (۳۰-۲)
۵۶ ارزیابی سرپرست مستقیم (۱-۳۰-۲)
۵۶ ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس (۲-۳۰-۲)
۵۷ ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر (۳-۳۰-۲)
۵۷ ارزیابی گروهی (۴-۳۰-۲)
۵۸ ارزیابی از طریق خود سنجی (خود ارزیابی) (۵-۳۰-۲)
۵۸ روش های متداول ارزیابی عملکرد (۳۱-۲)
۵۹ روش مقیاسی (۱-۳۱-۲)
۶۰ عامل سنجی (۲-۳۱-۲)
۶۰ روش ثبت وقایع حساس (۳-۳۱-۲)
۶۱ روش قیاسی (۴-۳۱-۲)
۶۱ روش درجه بندی (۵-۳۱-۲)
۶۱ مقایسه دو به دو (۶-۳۱-۲)
۶۲ توزیع اجباری (۷-۳۱-۲)
۶۲ انتخاب اجباری (۸-۳۱-۲)
۶۳ روش مقیاس رفتاری (BARS) (۹-۳۱-۲)
۶۳ ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف (۱۰-۳۱-۲)
۶۴ مشکلات ارزیابی عملکرد (۳۲-۲)
۶۴ عینیت نداشتن (۱-۳۲-۲)
۶۴ تعمیم (۲-۳۲-۲)
۶۵ سختگیری ، تساهل یا محافظه کاری (۳-۳۲-۲)
۶۵ تازگی (۴-۳۲-۲)

۶۵ ۲-۳۲-۵) مقابله

۶۵ ۲-۳۲-۶) محاکمه

۶۶ ۲-۳۲-۷) تعصبات شخصی ارزیاب

ج: توانمندی روانشناختی و عملکرد مدیریتی

۶۶ ۲-۳۳) رابطه بین توانمندی روانشناختی و عملکرد مدیریتی

بخش دوم مدل مفهومی

۶۷ ۲-۳۴) مدل مفهومی

بخش سوم: پیشینه تحقیق

۶۸ ۲-۳۵) پیشینه تحقیق

۶۸ ۲-۳۵-۱) پژوهشها و تحقیقات انجام شده در ایران

۷۵ ۲-۳۵-۲) تحقیقات خارجی

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۸۱ ۳-۱) مقدمه

۸۱ ۳-۲) نوع روش تحقیق

۸۲ ۳-۳) جامعه آماری

۸۲ ۳-۴) روش نمونه گیری

۸۲ ۳-۵) روش ها و ابزارهای جمع آوری داده ها و اطلاعات

۸۳ ۳-۶) تعریف عملیاتی (روش اندازه گیری) متغیرهای تحقیق

۸۷ ۳-۷) متغیرهای تحقیق

۸۷ ۳-۸) روایی و پایایی تحقیق

۸۹ ۳-۹) روش تجزیه و تحلیل

۸۹ ۳-۹-۱) تحلیل همبستگی

۹۰ ۳-۹-۲) آزمون فرض معنی داری ضریب همبستگی

۹۱ ۳-۹-۳) آزمون t یک نمونه ای

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۹۴ ۴-۱) مقدمه

۹۴ تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها (۲-۴)
۹۴ ویژگی های جامعه نمونه (۱-۲-۴)
۱۰۱ تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها (۳-۴)
۱۰۱ آزمون فرضیات جمعیت شناختی (۱-۳-۴)
۱۰۱ جنسیت (۱-۱-۳-۴)
۱۰۱ سابقه مدیریتی (۲-۱-۳-۴)
۱۰۱ تحصیلات (۳-۱-۳-۴)
۱۰۲ سمت (۴-۱-۳-۴)
۱۰۳ آزمون فرضیات (۲-۳-۴)

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهاد ها

۱۰۹ مقدمه (۱-۵)
۱۰۹ نتایج حاصل از یافته های تحقیق (۲-۵)
۱۰۹ نتایج بدست آمده از آمار توصیفی (۱-۲-۵)
۱۰۹ نتایج بدست آمده از آمار استنباطی (۲-۲-۵)
۱۱۳ نتایج حاصل از آزمون t (۳-۲-۵)
۱۱۴ نتایج حاصل از مصاحبه (۴-۲-۵)
۱۱۴ پیشنهادات (۳-۵)
۱۱۴ پیشنهادات بر اساس فرضیات تحقیق (۱-۳-۵)
۱۱۶ پیشنهاد به سایر محققان (۲-۳-۵)
۱۱۶ موانع و محدودیت های تحقیق (۴-۵)
۱۱۸ منابع و مآخذ (۱-۵)

ضمائم و پیوست ها

۱۲۹ پرسشنامه: پیوست الف
۱۳۲ تجزیه و تحلیل آماری: پیوست ب
۱۴۲ چکیده انگلیسی

فهرست جداول

- جدول ۱-۲) تفاوت بین قدرت و توانمندی ۱۶
- جدول ۲-۲) ابعاد توانمندی روانشناختی ۲۱
- جدول ۳-۲) اهداف توانمندسازی ۲۴
- جدول ۴-۲) تفاوت بین افراد توانمند و غیر توانمند ۲۶
- جدول ۵-۲) رویکرد های توانمندسازی ۴۳
- جدول ۱-۳) ابعاد توانمندی روانشناختی ۸۵
- جدول ۲-۳) ابعاد عملکرد مدیران و گویه های مربوط به آن ها ۸۶
- جدول ۱-۴) توزیع فراوانی مطلق و نسبی جامعه مورد مطالعه بر حسب جنسیت ۹۴
- جدول ۲-۴) توزیع فراوانی مطلق و نسبی جامعه مورد مطالعه بر حسب سابقه خدمت مدیریتی ۹۵
- جدول ۳-۴) توزیع فراوانی مطلق و نسبی جامعه مورد مطالعه بر حسب پست سازمانی ۹۶
- جدول ۴-۴) توزیع فراوانی مطلق و نسبی جامعه مورد مطالعه بر حسب تحصیلات ۹۷
- جدول ۵-۴) فراوانی عملکرد مدیران ۹۸
- جدول ۶-۴) فراوانی توانمندی مدیران ۹۹
- جدول ۷-۴) میانگین، حداکثر و حداقل نمرات ابعاد توانمندی روانشناختی ۱۰۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۲) ارزیابی مستقیم عملکرد ۶۳
- نمودار ۲-۲) ارزیابی غیر مستقیم عملکرد ۶۴
- نمودار ۱-۴) توزیع فراوانی مطلق جامعه بر حسب سابقه خدمت مدیریتی ۱۱۱
- نمودار ۲-۴) توزیع فراوانی مطلق جامعه بر حسب پست سازمانی ۱۱۲
- نمودار ۳-۴) توزیع فراوانی مطلق جامعه بر حسب تحصیلات ۱۱۳
- نمودار ۴-۴) نمودار فراوانی عملکرد مدیران ۱۱۴
- نمودار ۵-۴) نمودار فراوانی توانمندی مدیران ۱۱۵
- نمودار ۶-۴) میانگین نمرات ابعاد توانمندی روانشناختی ۱۱۶
- نمودار ۷-۴) پراکنش رابطه بین توانمندی مدیران و عملکرد آنان ۱۲۲

فهرست شکل ها

- شکل ۲-۶) نمونه ای از مقیاس در جه بندی پیوسته ۵۹
- شکل ۲-۷) مدل مفهومی ۶۷

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

واژه توانمند سازی^۱ به شکلی از نوآوری و درگیر سازی کارکنان اشاره دارد، که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است (ویلکینسون^۲، ۱۹۸۸، ۴۰). توانمند سازی سازه ای است که از بسیاری از حوزه ها و رشته ها از جمله روان شناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات تحرکات اجتماعات و سازمان ها مشتق شده است (پیچ و کزوبا^۳، ۱۹۹۹، ص ۳). راپاپورت، توانمند سازی را ترکیبی می داند که بین قدرت شخصی و شایستگی پیوند ایجاد می کند (راپاپورت^۴، ۱۹۸۴؛ نقل از زیمرمن^۵، ۱۹۹۵، ص ۲۶۹). همچنین از نظر بیللی^۶ (۱۹۹۲) اینکه توانمند سازی چگونه تعریف می شود، به فرد و زمینه خاصی که پروژه ها و برنامه ها در آن درگیر هستند بستگی دارد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۳). پیچ و کزوبا به عنوان یک تعریف کلی، پیشنهاد می کنند توانمند سازی یک فرآیند اجتماعی چند بعدی است که به افراد کمک می کند بر زندگی خود کنترل داشته باشند؛ فرآیندی است که به افراد قدرت می دهد (یعنی به وسیله انجام دادن آنچه برایشان مهم است برای اجرا ظرفیت ایجاد می کند). برای درک مفهوم توانمند سازی، توجه به سه موضوع ضروری است: چند بعدی بودن توانمند سازی، اجتماعی بودن و فرآیندی بودن. چند بعدی است چون درون ابعاد جامعه شناسی، روان شناسی، اقتصادی و دیگر ابعاد رخ می دهد. توانمند سازی فرآیندی است که به یک مسیر یا سفر شباهت دارد که کار را توسعه می دهد. دیگر جنبه های توانمند سازی ممکن است هماهنگی زیادی با زمینه خاص و افراد دیگر داشته باشد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۳). به طور کلی توانمند سازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی؛ مستقیم و غیر مستقیم، تقسیم می شود. اشکال مستقیم، شامل واگذاری مسولیت بیشتر به اشخاص تیم ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایفشان و مشارکت در تصمیم گیری است. مثال اشکال مستقیم توانمند سازی، غنی سازی شغل و تشکیل تیم های کاری خود مدیریتی و بسیاری از جنبه های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر است. اشکال غیر مستقیم شامل حضور

¹ - Empowerment

² - Wilkinson

³ - page & Czuba

⁴ - Rappaport

⁵ - Zimmerman

⁶ - Bailly

در گستره گروه است، از دواير کیفیت گرفته تا هیات های مدیریتی . البته بیشترین نوآوری های توانمند سازی، از روش مستقیم حاصل شده است (لیچ و وال^۷، ۲۰۰۵، ص ۱) .

امروزه سازمان ها نیاز به مدیران با انگیزه و توانا دارند تا در برابر محیط رقابتی از خود عکس العمل مناسب نشان دهند نیاز به مدیرانی که در شرایط مختلف عملکرد مطلوب داشته و با توانایی های خود در شرایط مختلف سر بلند بیرون بیایند و دچار یاس و نا امیدي نشوند از سوی دیگر توانمندی روانشناختی با پرورش مدیران با انگیزه و توانا به سازمانها این امکان را می دهد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل مناسب نشان دهند. افراد توانمند نسبت به افرادی که کمتر توانمند هستند باید عملکرد بهتری داشته باشند (لیدن، وین^۸ و اسپرو^۹، ۲۰۰۰، ص ۴۰۷). این به خاطر این است که توانمندسازی هم ابتکار عمل و هم ثبات رفتار مدیران را افزایش می دهد (کنگر و کنگو^{۱۰}، 1995، ص ۴۷۳). به خصوص سطوح بالاتر از توانمندسازی روانشناختی موجب تلاش بیشتر و نیرومندتر و دوام و انعطاف پذیری بیشتری می شود (اسپریتزر^{۱۱}، ۱۹۹۵، ص ۴۸۵) هر کدام از آن ها رفتارهایی هستند که عملکرد را افزایش می دهند (میچل و دانیلز^{۱۲}، ۲۰۰۳، ص ۱۲).

در این فصل پس از بیان مساله تحقیق، اهمیت و ضرورت تحقیق ، اهداف ، فرضیات ، روش تحقیق ، و تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیر های مورد مطالعه آورده شده است.

۱-۲) بیان مساله

در دنیای واقعیت با نگرستن به اطراف خود می توان انسان های دانا و توانا زیادی را ببینیم، ولی چنانچه با یک دید عمیق تر بنگریم، در خواهیم یافت هر دانایی و توانایی لزوماً به عملکرد بهتر نمی انجامد کم نیستند افرادی که از دانش بالا و توانایی های خاص برخوردارند ولی عملکرد و بهره وری مناسب را ندارند و سازمان بهره زیادی از دانش و توانایی آنها نمی برد. از آنجایی بر خلاف دنیای دیروز ، که عملکرد و تصمیمات مدیران اهمیت چندانی نداشت چرا که انعکاس عملکرد و تصمیمات آنها از یک محدوده خاص فراتر نمی رفت در دنیای در حال تغییر امروز به علت تغییرات شدید و نیاز به عکس العمل های سریع ، عملکرد و تصمیمات مدیران از اهمیت

⁷ - Lich & wall

⁸ - liden & Wayne

⁹ - sparrowe

¹⁰ - Conger & kanungo

¹¹ - Spreitzer

¹² - Mitchel & Daniels

ویژه و خاصی برخوردار است. از طرفی اهمیت جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری نظام های موثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار می باشد. چرا که مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کننده های را در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفاء می نمایند. بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره مندی از آنها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آنها می تواند نقش انکارناپذیری را در جهت رشد و تعالی سازمان ایفاء می نماید. توماس و ولتهوس توانمندسازی را فرآیند انگیزش درونی و وظیفه می دانند که در جهت بهبود مستمر عملکرد سازمانی افراد و گروهها بوده و بر تمام قلمرو وظایف و عملکرد کارکنان و سازمان موثر است. امروزه محیط های سازمانی کسب و کار های جدید، اغلب با تغییراتی مانند آشفتگی و اغتشاش فوق العاده، پیچیدگی، سرعت و رقابت و تغییر انقلابی توصیف می شود. لذا امروزه سازمانها بایستی خودشان را در وضعیتی قرار بدهند تا بتوانند به تقاضای مشتریان خود پاسخ دهند. برای انجام این عمل، شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می کند باید در عمل توانایی انجام آن را داشته باشد تا بتواند هر کاری که لازم است برای حفظ مشتری انجام بدهد. لذا مدیران مجبورند برای انجام این کارها فکر کنند و انتخاب کنند. در نتیجه مدیرانی که توانمندی لازم را ندارند، عملکرد مطلوبی ندارند. پس توانمندی یکی از عوامل مهمی است که می تواند باعث بهبود عملکرد مدیران شود افراد توانمند نسبت به افرادی که کمتر توانمند هستند باید عملکرد بهتری داشته باشند این به خاطر این است که توانمندسازی هم ابتکار عمل و هم ثبات رفتار مدیران را افزایش می دهد. به خصوص سطوح بالاتر از توانمندسازی روانشناختی موجب تلاش بیشتر و نیرومندتر و دوام و انعطاف پذیری بیشتری شود. همه بعدهای توانمندسازی روانشناختی با رفتاری که عملکرد مدیریتی را افزایش می دهد مرتبط هستند. افرادی که در مورد کارشان بیشتر احساس معنی دار بودن دارند یا احساس دلواپسی می کنند تلاش و تعهد بیشتری نسبت به شغل خود دارند و بنابراین احتمالاً در مواجهه با موانع پافشاری می کنند. افرادی که باور دارند می توانند عملکرد خوبی در انجام وظایف داشته باشند (یعنی احساس شایستگی) نسبت به افرادی که فکر می کنند که شکست می خورند بهتر عمل می کنند. شایستگی نتیجه تلاش بیشتر و پافشاری در مواجهه با مشکلات و ابتکار عمل بیشتر است. خودساماندهی نتیجه تلاش بیشتر و پافشاری و انعطاف پذیری بیشتر برای تطبیق با موقعیت های متغیر و ایجاد استراتژی های وظیفه بهبود یافته است. وقتی مدیران باور دارند که در

چگونگی انجام کارشان استقلال کامل دارند عملکرد آن افزایش می‌یابد در ارتباط با اثر افرادی که عقیده دارند می‌توانند بر نتایج کار تأثیر بگذارند به احتمال زیاد واقعاً اثر دارند و مؤثرترند. اثر در تلاش بیشتر و دوام بیشتر در مواجهه با موانع. اسپرتیزر و لیدن بیان کردند که اثر به طور مثبت با عملکرد کار مرتبط است. حال می‌خواهیم در این تحقیق مشخص نمائیم که آیا توانمندی مدیران با عملکرد آنان ارتباط دارد؟ حال می‌خواهیم در شرکت مخابرات استان مازندران این موضوع را بررسی کنیم که توانمندی مدیران چه رابطه‌ای با عملکرد آنان دارد؟

۱-۳) اهمیت و ضرورت تحقیق

در عصر حاضر رقابت بی‌امان، هر شرکتی که نتواند ارزان تر، مرغوب تر، سریع تر، از رقبای جهانی خود تولید کند ناچار به عقب ماندن از کاروان جهانی خواهد بود. محیط کسب و کار جدید، اغلب با تغییراتی مانند آشفته‌گی و اغتشاش فوق‌العاده، پیچیدگی، سرعت، رقابت و تغییر انقلابی توصیف می‌شود (وتن و کمرون^{۱۳}، ۱۳۸۱ & ص ۱۰). البته این بدین معنی نیست که مدیران ملزم به نظاره و ایفای نقش منفعل یا قربانی شدن در جریان آشوبناک آن باشند، بلکه با داشتن سرلوحه کار و برنامه‌های الهام‌بخش، نه تنها می‌توانند سوار بر امواج آشوب، سیل آشوبناک را پارو زنند تا در مقصد معینی جا گیرند، بلکه خواهند توانست خود آشوب‌های متیقن را ایجاد و برای مقاصد خاص هدایت کنند (فقیه، ۱۳۸۵، ص ۷۱).

از نظر دنیس کینلا^{۱۴} دو دلیل عمده برای آغاز توانمندسازی وجود دارد:

توانمندسازی، یک برنامه اجتناب‌ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است.

توانمندسازی اتفاق می‌افتد؛ زیرا سازمان‌های موفق‌تر در حال کشف شیوه‌های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان‌ها در حال پی بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی شان قابلیت اندیشیدنشان است. چنانچه توانمندسازی به طور صحیح (به عنوان توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت) درک شده باشد، ابزار اصلی برای افزایش قابلیت اندیشیدن سازمان‌ها رافراهم می‌کند (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳). با وجود فرهنگ توانمندسازی، هر کس در هر جایگاه شغلی و رده سازمانی، قابلیت تصمیم‌گیری و مدیریت متکی به خود را خواهد داشت (وتن و کمرون، ۱۳۸۲، ص ۱۷) از طریق توانمندسازی مدیران واقعاً اثر بخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمان‌های آنها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند (وتن

¹³ - Whetten & Cameron

¹⁴ - Denis kinlaw