





**دانشگاه آزاد اسلامی**

**واحد تهران مرکزی**

**دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)**

**گرایش: منابع انسانی**

**عنوان:**

**بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی اداره کل نظارت بر**

**ذی‌حسابیهای وزارت امور اقتصادی و دارایی**

**استاد راهنما:**

**جناب آقای دکتر حسن الماسی**

**استاد مشاور:**

**جناب آقای دکتر حسن گیوریان**

**پژوهشگر:**

**شبنم عصایی**

**زمستان ۱۳۹۱**

**با سپاس از سه وجود مقدس:**

**آنان که ناتوان شدند تا ما به توانایی برسیم...**

**موهایشان سپید شد تا ما روسفید شویم...**

**تقدیم به کسانی که عاشقانه سوختند تا گرمابخش وجود ما  
و روشنگر راهمان باشند...**

**پدرانمان**

**مادرانمان**

**استادانمان**

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره

دانشجویی در رشته که در تاریخ

از پایان نامه خود تحت عنوان :

با کسب نمره و درجه دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.

۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و .... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

**نام و نام خانوادگی :**

**تاریخ و امضاء**

## بسمه تعالی

در تاریخ :

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای/خانم

بحروف و با درجه

مورد تصویب قرار گرفت .

از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره

**امضاء استاد راهنما :**

بسمه تعالی  
دانشکده مدیریت

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی	کد واحد: ۱۰۱	کد شناسایی پایان نامه:
عنوان پایان نامه: بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی در اداره کل نظارت بر ذیحسابیهای وزارت امور اقتصادی و دارایی		
نام و نام خانوادگی دانشجو: شبنم عصائی	تاریخ شروع پایان نامه:	تاریخ اتمام پایان نامه:
شماره دانشجویی: ۸۹۰۶۶۲۳۶۱۰۰		
رشته تحصیلی: مدیریت دولتی		
استاد / استادان راهنما: آقای دکتر حسن الماسی استاد/استادان مشاور: آقای دکتر حسن گیوریان		
آدرس و شماره تلفن: خیابان شریعتی، میثاق ۵، پلاک ۲۴		
تلفن: ۰۹۱۲۱۵۷۷۶۰۵		
<p>چکیده</p> <p>مطالعه توانمند سازی، یک اصل بنیادین در مدیریت سازمانهای امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمانها به طور خاص می شود. سازمانها موظف به توانمندسازی کارکنان به منظور ارتقاء سطح کارائی و اثربخشی بر طبق فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۸ گردیده اند. تحقیق حاضر تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی در اداره کل نظارت بر ذیحسابیهای وزارت امور اقتصادی و دارایی در راستای تحقق قانون مذکور با تدوین فرضیاتی شامل احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن کار، سبک رهبری و ساختار سازمانی در اداره کل یاد شده صورت گرفته است. روش بکار رفته در این تحقیق، توصیفی - پیمایشی است که از طریق بررسی های میدانی انجام شده است. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه با مقیاس پنج گزینه ای لیکرت استفاده گردید که در این تحقیق ۱۳۰ نمونه از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه ها در بین آنها توزیع گردید. به منظور توصیف یافته ها، از جداول فراوانی و همچنین نمودارهای میله ای و دایره ای (کلوچه ای) استفاده گردید. ضمن این که به منظور توصیف بهتر داده ها از شاخص مرکزی میانگین بهره گرفته شد. به منظور مقایسه و اولویت بندی میزان تأثیر عوامل مختلف بر توانمند سازی نیروی انسانی، نیز از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. که در نهایت همه فرضیات ذکر شده تایید و عامل سبک رهبری در اولویت نخست قرار گرفت.</p> <p>واژگان کلیدی: توانمند سازی - سبک رهبری</p>		

مناسب است

تاریخ و امضاء:

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه

مناسب نیست

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات تحقیق

۴	۱-۱- بیان مساله تحقیق
۵	۲-۱- اهداف تحقیق
۵	۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن
۷	۴-۱- سوالات و فرضیات تحقیق
۷	۵-۱- چارچوب نظری تحقیق
۸	۶-۱- مدل تحلیلی تحقیق
۱۰	۷-۱- تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی
۱۲	۸-۱- روش تحقیق
۱۲	۹-۱- قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی، زمانی)
۱۳	۱۰-۱- جامعه و حجم نمونه
۱۳	۱۱-۱- محدودیت ها و مشکلات تحقیق

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱۷	۱-۲- بخش اول : تعاریف و مفاهیم توانمند سازی
۱۷	۱-۱-۲- تعاریف توانمند سازی
۲۰	۲-۱-۲- مفاهیم توانمند سازی
۲۱	۳-۱-۲- پیشینه توانمند سازی
۲۱	۱-۳-۱-۲- پیشینه توانمند سازی در جهان
۲۲	۲-۳-۱-۲- پیشینه توانمند سازی در ایران
۲۳	۳-۳-۱-۲- پیشینه توانمند سازی در مد یریت
۲۳	۴-۱-۲- مفروضات توانمند سازی
۲۴	۵-۱-۲- الزامات توانمند سازی
۲۶	۶-۱-۲- دلایل توانمند سازی



- ۲۷-۱-۷- دلایل تمایل نداشتن مدیران به توانمند سازی.....
- ۲۸-۱-۸- رویکرد های توانمند سازی.....
- ۲۸-۱-۸-۱- توانمند سازی از دیدگاه عقلایی.....
- ۲۸-۱-۸-۲- توانمند سازی از دیدگاه انگیزشی.....
- ۲۹-۱-۸-۳- توانمند سازی از دیدگاه فوق انگیزشی.....
- ۲۹-۱-۸-۴- توانمند سازی از دیدگاه روان - سیاسی.....
- ۳۰-۱-۸-۵- توانمند سازی از دیدگاه روان - نمادین.....
- ۳۰-۱-۸-۶- توانمند سازی از دیدگاه رابطه ای (چند بعدی).....
- ۳۰-۱-۸-۷- توانمند سازی از دیدگاه روان شناختی.....
- ۳۲-۱-۹- الگوها و مدل های توانمند سازی.....
- ۳۲-۱-۹-۱- مدل توانمند سازی کانگر و کاننگو.....
- ۳۲-۱-۹-۲- مدل توانمند سازی توماس و ولتهاوس.....
- ۳۳-۱-۹-۳- مدل توانمند سازی اسپریتزر.....
- ۳۴-۱-۹-۴- مدل توانمند سازی فورد و فوتلر.....
- ۳۴-۱-۹-۵- مدل توانمند سازی بلانچارد و زیگاردی.....
- ۳۵-۱-۹-۶- مدل آلفرد باندورا.....
- ۳۵-۱-۱۰- عوامل موثر بر احساس توانمند سازی.....
- ۳۵-۱-۱۰-۱- ویژگی های فردی و شخصیتی.....
- ۳۹-۱-۱۰-۲- ویژگی های گروهی.....
- ۴۰-۱-۱۰-۳- ویژگی های ساختار اجتماعی واحد کار.....
- ۴۲-۱-۱۱- مزایای توانمند سازی.....
- ۴۲-۱-۱۱-۱- مزایای سازمانی.....
- ۴۳-۱-۱۱-۲- مزایای فردی.....
- ۴۳-۱-۱۲- پیامدهای توانمند سازی.....
- ۴۴-۱-۱۳- دستاوردهای توانمند سازی.....
- ۴۵-۱-۱۴- موانع توانمند سازی در سازمان.....
- ۴۵-۱-۱۴-۱- موانع ساختاری توانمند سازی.....
- ۴۵-۱-۱۴-۲- موانع محیطی توانمند سازی.....

۴۶	۲-۱-۱۴-۳- موانع رفتاری توانمند سازی
۴۶	۲-۱-۱۵- برنامه های توانمند سازی
۴۷	۲-۱-۱۵-۱- برنامه های توانمند سازی کلیفورد
۴۹	۲-۱-۱۵-۲- برنامه های توانمند سازی ریچارد دفت
۵۱	۲-۱-۱۵-۳- برنامه های توانمند سازی بلانچارد
۵۲	۲-۱-۱۶- فرایند توانمند سازی کارکنان
۵۵	۲-۱-۱۷- انواع توانمند سازی
۵۵	۲-۱-۱۸- دیدگاه های توانمند سازی
۵۷	۲-۱-۱۹- نظرات مختلف درباره ابعاد توانمند سازی
۶۰	۲-۲- بخش دوم : ابعاد
۶۰	۲-۲-۱- رهبری
۶۰	۲-۲-۱-۱- تعاریف رهبری
۶۰	۲-۲-۱-۲- سبک های رهبری
۶۲	۲-۲-۱-۳- مدل های رهبری :
۶۳	۲-۲-۲- ساختار سازمانی
۶۳	۲-۲-۲-۱- تعاریف ساختار
۶۴	۲-۲-۲-۲- ویژگی های ساختار سازمانی
۶۷	۲-۲-۲-۳- انواع ساختار سازمانی :
۶۹	۲-۲-۳- احساس شایستگی
۷۰	۲-۲-۴- احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)
۷۲	۲-۲-۴-۱- ویژگی های خود سامانی
۷۳	۲-۲-۵- احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه )
۷۳	۲-۲-۶- احساس معنی دار بودن کار
۷۵	۲-۳- بخش سوم : پیشینه تحقیق
۷۵	۲-۳-۱- پیشینه داخلی :
۸۴	۲-۳-۲- پیشینه خارجی :
۸۶	۲-۴- بخش چهارم : شرح اجمالی از وزارت امور اقتصادی و دارایی
۸۶	۲-۴-۱- تاریخچه وزارت امور اقتصادی و دارایی

- ۸۷..... ۲-۴-۲- مکان وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۸۸..... ۲-۴-۳- قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۸۹..... ۲-۴-۴- شرح اهداف و وظایف کلی وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۸۹..... ۲-۴-۴-۱- اهداف
- ۸۹..... ۲-۴-۴-۲- وظایف
- ۲-۴-۵- نمودار سازمانی وزارت امور اقتصادی و دارایی و جایگاه اداره کل نظارت بر ذیحسابیها
- ۹۱.....
- ۲-۴-۵-۱- چارت سازمانی وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۹۳..... ۲-۴-۵-۲- اداره کل نظارت بر ذیحسابیها

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

- ۳-۱- روش تحقیق..... ۹۷
- ۳-۲- جامعه آماری..... ۹۸
- ۳-۳- حجم نمونه و روش اندازه گیری..... ۹۸
- ۳-۴- ابزار جمع آوری اطلاعات..... ۹۹
- ۳-۵- روایی پرسشنامه..... ۱۰۸
- ۳-۶- پایایی (قابلیت اعتماد ابزار)..... ۱۰۹
- ۳-۷- روش تجزیه و تحلیل داده ها..... ۱۱۱

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۴-۱- توصیف مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان..... ۱۱۸
- ۴-۱-۱- جنسیت پاسخگویان..... ۱۱۸
- ۴-۱-۲- وضعیت تأهل پاسخگویان..... ۱۱۹
- ۴-۱-۳- میزان تحصیلات پاسخگویان..... ۱۲۰
- ۴-۱-۴- توصیف سنی پاسخگویان..... ۱۲۱
- ۴-۱-۵- سابقه خدمت پاسخگویان..... ۱۲۲
- ۴-۲- بررسی فرضیه ها..... ۱۲۳
- ۴-۲-۱- بررسی میزان تأثیر احساس شایستگی (خود- اثربخشی) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۲۳

- ۴-۲-۱-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس شایستگی در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۲۳
- ۴-۲-۱-۲- بررسی فرضیه اول تحقیق..... ۱۲۶
- ۴-۲-۲- بررسی میزان تأثیر احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۲۷
- ۴-۲-۲-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۲۷
- ۴-۲-۲-۲- بررسی فرضیه دوم تحقیق..... ۱۳۱
- ۴-۲-۳- بررسی میزان تأثیر احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۲
- ۴-۲-۳-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۲
- ۴-۲-۳-۲- بررسی فرضیه سوم تحقیق..... ۱۳۵
- ۴-۲-۴- بررسی میزان تأثیر احساس معنی‌دار بودن کار بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۸
- ۴-۲-۴-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس معنی‌دار بودن کار بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۸
- ۴-۲-۴-۲- بررسی فرضیه چهارم تحقیق..... ۱۴۰
- ۴-۲-۵- بررسی میزان تأثیر سبک رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۲
- ۴-۲-۵-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف سبک رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۲
- ۴-۲-۵-۲- بررسی فرضیه پنجم تحقیق..... ۱۴۴
- ۴-۲-۶- بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۵
- ۴-۲-۶-۱- توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۵
- ۴-۲-۶-۲- بررسی فرضیه ششم تحقیق..... ۱۴۹
- ۴-۳- مقایسه میزان تأثیر عوامل مختلف بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۵۰
- ۴-۴- بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق..... ۱۵۲

## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱-۵- یافته‌ها و نتایج حاصل از تحقیق..... ۱۵۵
- ۱-۱-۵- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها..... ۱۵۵
- ۱-۱-۱-۵- تحلیل نتایج فرضیه اول..... ۱۵۵
- ۱-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه دوم..... ۱۵۶
- ۱-۱-۳-۵- تحلیل نتایج فرضیه سوم..... ۱۵۶
- ۱-۱-۴-۵- تحلیل نتایج فرضیه چهارم..... ۱۵۷
- ۱-۱-۵-۵- تحلیل نتایج فرضیه پنجم..... ۱۵۸
- ۱-۱-۶-۵- تحلیل نتایج فرضیه ششم..... ۱۵۸
- ۲-۱-۵- یافته‌های کلی و نتایج حاصل از مبانی نظری تحقیق..... ۱۵۹
- ۲-۵- پیشنهادات..... ۱۶۱
- ۱-۲-۵- پیشنهادات با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها..... ۱۶۱
- ۱-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص بهبود سبک رهبری..... ۱۶۱
- ۲-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص ارتقای سطح معنی دار بودن کار..... ۱۶۲
- ۳-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص ایجاد و ارتقای سطح حس داشتن حق انتخاب در کارکنان..... ۱۶۳
- ۴-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص افزایش حس شایستگی در کارکنان..... ۱۶۴
- ۵-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص احساس موثر بودن در کارمندان..... ۱۶۵
- ۶-۱-۲-۵- پیشنهادات در خصوص بهبود ساختار سازمانی..... ۱۶۵
- ۲-۲-۵- پیشنهادهایی برای محققین آینده..... ۱۶۶
- منابع و مأخذ..... ۱۶۷
- الف) منابع فارسی:..... ۱۶۸
- ب) منابع لاتین:..... ۱۷۱
- ج) سایتهای استفاده شده..... ۱۷۱
- ضمائم و پیوست‌ها..... ۱۷۲
- چکیده انگلیسی..... ۱۸۷

## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۹	جدول (۱-۲): تفاوت های توانمند سازی از دو دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی
۷۲	جدول (۲-۲): ویژگی های خود سامانی
۸۴	جدول (۳-۲) پیشنهاد خارجی
۱۰۱	جدول (۱-۳): رابطه فرضیه ها با سوالات پرسشنامه
۱۰۲	جدول ۲-۳ بیانگر مولفه های متغیر مستقل تحقیق به همراه سوالات مربوط می باشد
۱۰۵	جدول (۳-۳) : مولفه های متغیر مستقل تحقیق به همراه سوالات مربوط
۱۱۸	جدول (۱-۴): توزیع پاسخگویان از نظر جنسیت
۱۱۹	جدول (۲-۴): توزیع پاسخگویان از نظر وضعیت تأهل
۱۲۰	جدول (۳-۴): توزیع پاسخگویان از نظر میزان تحصیلات
۱۲۱	جدول (۴-۴): توزیع پاسخگویان از نظر سن
۱۲۲	جدول (۵-۴): توزیع پاسخگویان از نظر سابقه خدمت
۱۲۳	جدول (۶-۴) توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص های مختلف احساس
۱۲۶	جدول (۷-۴): نتایج آزمون t یک نمونه ای جهت بررسی فرضیه اول تحقیق
۱۲۷	جدول (۸-۴): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه اول تحقیق
۱۲۸	جدول (۹-۴): توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص های مختلف احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی
۱۳۱	جدول (۱۰-۴): نتایج آزمون t یک نمونه ای جهت بررسی فرضیه دوم تحقیق
۱۳۲	جدول (۱۱-۴): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه دوم تحقیق

جدول (۴-۱۲): توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) در کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۳

جدول (۴-۱۳): نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه سوم تحقیق..... ۱۳۶

جدول (۴-۱۴): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه سوم تحقیق..... ۱۳۷

جدول (۴-۱۵): توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف احساس معنی‌دار بودن کار بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۳۸

جدول (۴-۱۶): نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه چهارم تحقیق..... ۱۴۱

جدول (۴-۱۷): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه چهارم تحقیق..... ۱۴۲

جدول (۴-۱۸): توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف سبک رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۳

جدول (۴-۱۹): نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه پنجم تحقیق..... ۱۴۴

جدول (۴-۲۰): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه پنجم تحقیق..... ۱۴۵

جدول (۴-۲۱): توصیف نظرات پاسخگویان در خصوص میزان تأثیر شاخص‌های مختلف ساختار سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۴۶

جدول (۴-۲۲): نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای جهت بررسی فرضیه ششم تحقیق..... ۱۴۹

جدول (۴-۲۳): نتایج آزمون علامت جهت بررسی فرضیه ششم تحقیق..... ۱۵۰

جدول (۴-۲۴): نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت مقایسه میزان تأثیر عوامل مختلف بر توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۵۱

جدول ۴-۲۵- : نتایج آزمون‌های کولموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای مختلف تحقیق..... ۱۵۲

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۳۷	شکل (۱-۲): تقسیم بندی انگیزش.....
۳۹	شکل (۲-۲): رابطه بین ویژگی های گروه و احساس توانمند سازی.....
۴۳	شکل (۳-۲): پیامد های توانمند سازی.....



## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۵۴	نمودار (۱-۲) : فرایند توانمند سازی نیروی انسانی.....
۵۸	نمودار (۲-۲): نظرات مختلف درباره ابعاد توانمند سازی.....
	نمودارهای (۱-۴) و (۲-۴): نمودارهای فراوانی و فراوانی نسبی توزیع پاسخگویان از نظر جنسیت
۱۱۸	
	نمودارهای (۳-۴) و (۴-۴) نمودارهای فراوانی و فراوانی نسبی توزیع پاسخگویان از نظر وضعیت
۱۱۹	تأهل.....
	نمودارهای (۵-۴) و (۶-۴): نمودارهای فراوانی و فراوانی نسبی توزیع پاسخگویان از نظر میزان
۱۲۰	تحصیلات.....
	نمودارهای (۷-۴) و (۸-۴): نمودارهای فراوانی و فراوانی نسبی توزیع پاسخگویان از نظر سن.
۱۲۱	نمودارهای (۹-۴) (۱۰-۴): نمودارهای فراوانی و فراوانی نسبی توزیع پاسخگویان از نظر سابقه
۱۲۲	خدمت.....
۱۵۱	نمودار (۱۱-۴): مقایسه میانگین میزان تأثیر عوامل مختلف بر توانمندسازی منابع انسانی.....

فصل اول

# کلیات تحقیق

## مقدمه

نقش مدیر در سازمانهای سنتی و کلاسیک، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان میبایستی تحت کنترل مدیر در می آمد، اما در سازمانهای نوین و مدرن، انسانها توانمند میشوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند. سازمانهای کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی های خاصی، چون مشتری مداری، انعطاف پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و ... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگیهایی، باید مهم ترین منبع و ابزار رقابتی خود - یعنی نیروی انسانی - را توانمند سازند. (ابطحی، ۱۳۸۶، مقدمه)

توانمند سازی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هائی که بر فعالیت آنان تاثیرگذار است می باشد. فراهم آوردن ابزار لازم، برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند. (فتحی، ۱۳۸۷، ۱۶)

توانمند سازی به این معناست که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعالتری در کار خود ایفا نمایند و تا آنجا پیش بروند که مسئولیت بهبود فعالیت های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیمات کلیدی اتخاذ نمایند.

منظور از توانمند سازی کارکنان این است که افراد قادر باشند همه توانائیها و دانشهای خود را توسعه دهند و از آنها جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه هائی که مسئولیت پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی به گونه ای که پیشرفت افراد را

ممکن سازد ، روشهای آموزش و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد ، باعث خواهد شد که افراد سازمانی، انسان های توانمندی سازد که در خدمت اهداف قرار گیرد.(سید جوادین ، ۱۳۸۱ ، ۳۳).

توانمند سازی به معنی قدرت بخشیدن است ، بدین معنی است که به افراد کمک می کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا در ماندگی خود چیره شوند ، هم چنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام دادن یک وظیفه بسیج کنیم .(وتن و کمرون ، ۱۳۸۱ ، ۱۵).<sup>۱</sup>

مدیریت مبتنی بر توانمند سازی کارکنان ، مستلزم به کارگیری کارا و موثر کلیدهای توان افزای نیروی انسانی است. مطالعه توانمند سازی یک اصل بنیادین در مدیریت سازمانهای امروزی است.(ابطحی، ۱۳۸۶، مقدمه).

با توجه به نقش موثر و مهم توانمند سازی در کارکنان و مطالب فوق الذکر ، تحقیق حاضر در ۵ فصل شکل گرفته است. فصل اول ، کلیات تحقیق می باشد، که مطالبی هم چون بیان مسئله ، فرضیات ، اهداف و ... در آن آمده است. فصل دوم ادبیات تحقیق است که به توضیح کامل در مورد متغیر مستقل و متغیر وابسته می پردازد. فصل سوم یا همان متدولوژی تحقیق که روش تحقیق ، روایی و پایایی از مهم ترین قسمت های آمده در آن فصل است .فصل چهارم ، تجزیه و تحلیل اطلاعات است که کلیه مطالب آماری این پژوهش و داده های استخراج شده از پرسشنامه های پر شده توسط نمونه ها ، در این فصل آمده است. در انتها فصل پنجم می آید که می توان آن را مهم ترین فصل پایان نامه نام نهاد. در فصل مذکور ، کلیه یافته های تحقیق با توجه به فرضیات تحقیق و پیشنهادات برای محققان دیگر قید می شود.