



پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی

عنوان:

بررسی رابطه مهارت های مدیریتی با توانمند سازی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان

استاد راهنما:

دکتر رضا احمدی

استاد مشاور:

دکتر محمدرضا بهبودی

نگارش:

داریوش الماسی

آبانماه ۱۳۹۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقدیر و سپاس

شکر و سپاس خدای را که بزرگترین امید و یاور در لحظه لحظه زندگیست.

با تقدیر و تشکر شایسته از استادان فرهیخته و فرزانه جناب آقای دکتر رضا احمدی و جناب آقای دکتر محمد رضا بهبودی که با نکته های دلاویز و گفته های بلند، صحیفه های سخن را علم پرور نمودند و همواره راهنما و راه گشای نگارنده در اتمام و اکمال این پایان نامه بوده اند.

تقدیم به ...

✚ مهربان فرشتگانی که لحظات ناب باور بودن، لذت و غرور دانستن، جسارت خواستن، عظمت رسیدن و تمام تجربه های

یکتا و زیبای زندگیم، مدیون حضور سبز آنهاست. . . تقدیم به خانواده عزیزم.

✚ تمامی دوستان و عزیزانی که نگارش این پژوهش بدون زحمات ارزنده آنان ناممکن بود.

## فهرست مطالب

۱.....	فصل اول: بیان مسئله.....
۲.....	مقدمه.....
۳.....	۱-۱- بیان مسئله.....
۷.....	۲-۱- اهمیت موضوع تحقیق.....
۹.....	۳-۱- اهمیت موضوع.....
۹.....	۴-۱- اهداف تحقیق.....
۹.....	۱-۳-۱- اهداف اصلی.....
۹.....	۲-۳-۱- اهداف فرعی.....
۹.....	۵-۱- فرضیات تحقیق.....
۹.....	۱-۴-۱- فرضیه اصلی تحقیق.....
۹.....	۲-۴-۱- فرضیه های فرعی.....
۱۰.....	۶-۱- قلمرو تحقیق.....
۱۰.....	۱-۵-۱- قلمرو موضوعی.....
۱۰.....	۲-۵-۱- قلمرو مکانی.....
۱۰.....	۳-۵-۱- قلمرو زمانی.....
۱۰.....	۶-۱- تعریف واژه ها، مفاهیم و متغیرها.....
۱۰.....	۱-۶-۱: تعاریف نظری.....
۱۰.....	۲-۶-۱- تعاریف عملیاتی.....
۱۱.....	۷-۱- متغیرهای تحقیق.....
۱۱.....	خلاصه.....
۱۲.....	فصل دوم: مروری بر ادبیات تحقیق.....
۱۳.....	مقدمه.....

- ۱۴-۱-۲- مفاهیم و نظریه های مربوط به توانمند سازی کارکنان.....۱۴
- ۱۴-۱-۲- تعریف توانمند سازی.....۱۴
- ۱۷-۱-۲- تاریخچه توانمند سازی.....۱۷
- ۱۸-۱-۲- فرایند توانمندسازی.....۱۸
- ۲۱-۱-۲- انواع توانمند ساز.....۲۱
- ۲۱-۱-۲- عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی.....۲۱
- ۲۵-۱-۲- ابعاد توانمندسازی.....۲۵
- ۲۹-۱-۲- دستاوردها و مزایای توانمندسازی.....۲۹
- ۳۰-۱-۲- معایب توانمندسازی.....۳۰
- ۳۱-۱-۲- رویکردهای توانمندسازی.....۳۱
- ۳۴-۱-۲- مدل های توانمند سازی.....۳۴
- ۴۱-۲- مفاهیم و نظریه های مربوط به مهارت های مدیریتی.....۴۱
- ۴۱-۲-۲- مدیریت.....۴۱
- ۴۱-۲-۲- کارکرد مدیران.....۴۱
- ۴۲-۲-۲- شایستگی های مدیریتی.....۴۲
- ۴۲-۲-۲- مهارت های مدیریتی.....۴۲
- ۴۳-۲-۲- دیدگاه های صاحب نظران در مورد مهارت های مدیران.....۴۳
- ۴۵-۲-۲- مهارت های مدیریتی از نظر کاتز.....۴۵
- ۴۵-۲-۲- مهارت فنی.....۴۵
- ۵۰-۲-۲- مهارت انسانی.....۵۰
- ۵۶-۲-۲- مهارت های ادراکی.....۵۶
- ۵۹-۳-۲- تحقیقات انجام شده در مورد موضوع تحقیق.....۵۹

۵۹.....	۱-۳-۲- بررسی تحقیقات انجام شده در داخل کشور.....
۶۴.....	۲-۳-۲- بررسی تحقیقات انجام شده در خارج کشور.....
۶۵.....	خلاصه.....
۶۶.....	فصل سوم: روش تحقیق.....
۶۷.....	مقدمه.....
۶۸.....	۱-۳- روش تحقیق.....
۶۸.....	۲-۳- جامعه آماری تحقیق.....
۶۸.....	۳-۳- حجم نمونه و روش نمونه گیری.....
۶۹.....	۴-۳- ابزار جمع آوری داده ها.....
۶۹.....	۱-۴-۳- پرسشنامه توانمند سازی کارکنان.....
۷۰.....	۲-۴-۳- پرسشنامه مهارت های مدیریتی.....
۷۰.....	۵-۳- روایی و اعتبار ابزار سنجش.....
۷۰.....	۱-۵-۳- روایی.....
۷۱.....	۲-۵-۳- پایایی یا ثبات.....
۷۲.....	۶-۳- شیوه جمع آوری داده ها.....
۷۲.....	۷-۳- روشهای تجزیه و تحلیل داده ها.....
۷۲.....	۱-۷-۳- روشهای آماری توصیفی.....
۷۲.....	۲-۷-۳- روشهای آماری استنباطی.....
۷۲.....	خلاصه فصل.....
۷۳.....	فصل چهارم: یافته ها.....
۸۱.....	۲-۴- بررسی متغیرهای تحقیق.....
۸۵.....	۳-۴- بررسی فرضیه اصلی.....
۸۷.....	۴-۴- بررسی فرضیه های فرعی.....

فصل پنجم: نتیجه گیری.....	۹۵
مقدمه.....	۹۶
۱-۵- نتیجه گیری و بحث و بررسی.....	۹۷
۱-۱-۵- وضعیت متغیرها.....	۹۷
۳-۵- پیشنهادات.....	۱۰۱
۱-۳-۵- پیشنهادات پژوهشی.....	۱۰۱
۲-۳-۵- پیشنهادهایی برای محققین آینده.....	۱۰۲
۴-۵- محدودیت‌های تحقیق.....	۱۰۲
منابع.....	۱۰۳

#### فهرست جداول

۱-۴- توصیف شاخص‌های دموگرافیک (بررسی ویژگی‌های عمومی).....	۷۴
جدول ۱-۲- سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی.....	۱۸
جدول ۲-۲- ابعاد توانمندسازی کارکنان.....	۲۸
جدول ۱-۳- سؤالات پرسشنامه توانمندسازی.....	۶۹
جدول ۲-۳- سؤالات پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی.....	۷۰
جدول ۱-۴-۱: توزیع فراوانی وضعیت جنسیت کارمندان.....	۷۴
جدول ۲-۴-۱: توزیع فراوانی وضعیت سن کارمندان.....	۷۵
جدول ۳-۴-۱: توزیع فراوانی میزان تحصیلات کارمندان.....	۷۷
جدول ۴-۴-۱: توزیع فراوانی وضعیت سابقه خدمت کارمندان.....	۷۹
جدول ۱-۲-۴: توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی مهارت‌های مدیریتی مدیران.....	۸۱
جدول ۲-۲-۴: توزیع فراوانی و آماره‌های توصیفی توانمندسازی کارکنان.....	۸۳



- جدول ۴-۳-۱: آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان..... ۸۵
- جدول ۴-۴-۱: آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین مهارت‌های شناختی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۸۷
- جدول ۴-۴-۲: آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین مهارت‌های بین فردی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۸۹
- جدول ۴-۴-۳: آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین مهارت‌های کسب و کار مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۹۱
- جدول ۴-۴-۴: آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین مهارت‌های استراتژی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۹۳

#### فهرست نمودارها

- نمودار ۲-۱-۱- مراحل پنج گانه فرایند انگیزشی توانمندسازی ..... ۲۰
- نمودار ۲-۲- عوامل مؤثر بر توانمند سازی نیروی انسانی..... ۲۳
- نمودار ۲-۳- مدل توانمندسازی آنا کارول ..... ۳۵
- نمودار ۲-۴- مدل توانمندسازی والاس و استورم ..... ۳۶
- نمودار ۲-۵- مدل توانمند سازی نوکلین و روهورتی موسوم به جو سازمانی..... ۳۷
- نمودار ۲-۶- مدل توانمند سازی اسپریتزر..... ۳۸
- نمودار ۴-۱-۱: درصد فراوانی وضعیت جنسیت کارمندان..... ۷۴
- نمودار ۴-۱-۲: توزیع درصدی وضعیت سن کارمندان..... ۷۶
- نمودار ۴-۱-۳: درصد فراوانی میزان تحصیلات کارمندان..... ۷۸
- نمودار ۴-۱-۴: توزیع درصدی وضعیت سابقه خدمت کارمندان..... ۸۰
- نمودار ۴-۲-۱-۱: درصد فراوانی وضعیت مهارت های مدیریتی مدیران..... ۸۲
- نمودار ۴-۲-۱-۲: توزیع نرمال و آماره‌های توصیفی مهارت های مدیریتی مدیران..... ۸۲
- نمودار ۴-۲-۱-۳: درصد فراوانی وضعیت توانمندی کارکنان..... ۸۴

- نمودار ۲-۲-۴: توزیع نرمال و آماره‌های توصیفی توانمند سازی کارکنان..... ۸۴
- نمودار ۱-۳-۴: نمودار پراکنش رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان..... ۸۶
- نمودار ۱-۴-۴: نمودار پراکنش رابطه بین مهارت‌های شناختی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۸۸
- نمودار ۲-۴-۴: نمودار پراکنش رابطه بین مهارت‌های بین فردی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۹۰
- نمودار ۳-۴-۴: نمودار پراکنش رابطه بین مهارت‌های کسب و کار مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۹۲
- نمودار ۴-۴-۴: نمودار پراکنش رابطه بین مهارت‌های استراتژی مدیران و توانمند سازی کارکنان..... ۹۴

## چکیده

### بررسی رابطه مهارت های مدیریتی با توانمند سازی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه مهارت های مدیریتی با توانمند سازی کارکنان می باشد. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می باشد و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان و مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان می باشد که کلیه کارمندان (۴۰ مدیر و معاون و ۱۰۰ کارمند) با استفاده از روش نمونه گیری سرشماری به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های مهارت های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که بین مهارت های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. بین مهارت های شناختی مدیران، مهارت های بین فردی مدیران، مهارت های کسب و کار مدیران، مهارت های استراتژی مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

**کلید واژگان:** مهارت های مدیریتی، توانمند سازی کارکنان

# فصل اول

(بیان مسئلہ)

در یک جامعه سازمان های متعددی به منظور تحقق اهداف خاصی به وجود می آیند. مهمترین منبع این سازمان ها را مدیران آن سازمان ها تشکیل می دهند که نقش و عملکرد آنها در تحقق اهداف سازمان اهمیت بسزایی دارد (خورشیدی، ۱۳۸۲).

از طرفی در جهان کنونی، گسترش علم و فن آوری، تمام فعالیتهای اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. که از مشخصات بارز این عصر، جایگزین شدن دانایی، پژوهش و سرمایه انسانی با عوامل دیگر تولید است. در نتیجه، سازمان ها به انعطاف پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدات درون و برون خود نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک ها، مهارت ها، روش ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند. به همین دلیل امروزه، مدل مدیریت سنتی که در آن، مدیر کنترل می کرد و کارکنان تحت نظر او بودند، کارآمد نیست. بنابراین، برای ایجاد یک محیط کار توانمند، نقش مدیر باید از چارچوب فرماندهی و کنترل خارج شود و به تشکیل محیطی مبتنی بر حمایت و حس مسئولیت منتهی گردد که در آن، کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن با یکدیگر همکاری کنند (گمینیان، ۱۳۸۲).

با توجه به اینکه مدیران به طور مستقیم و غیر مستقیم، تمام عوامل محیط سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند، می توانند با تفویض اختیار و دادن قدرت بیشتر به کارکنان، استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم کردن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم نمایند. بدون شک در شرایط کنونی و پیچیده جامعه امروزی توانمندی کارکنان به پیشرفت سازمان و تحقق اهداف سازمان کمک زیادی می کند (عبدالمی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

بنابراین مدیریت، مهمترین عامل سازمانی به شمار می آید، به ویژه مدیریت سازمانهای خدماتی همچون سازمان راه و شهرسازی که از ویژگیهای روانشناختی پیچیده و ابعاد متنوعی برخوردارند. پس با توجه به اینکه در سازمانهای خدماتی نیروی انسانی محور تمامی فعالیت هاست و مدیریت رفتار انسان امری مهم و حساس می باشد، مدیران بایستی با شناخت دقیق منابع قدرت و مهارت های مدیریتی و به کارگیری درست آن، متناسب با خواسته ها و نیازهای زیردستان زمینه انگیزش و توانمندی آنها را فراهم سازند.

#### ۱-۷- بیان مسئله

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمانها را متأثر ساخته و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است و سازمانهای نوین را بر آن داشته است تا کارکنانی توانا تربیت نموده که خود تصمیم بگیرند و امور را اداره نمایند. توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده ای داشته و در عرصه های مختلف تحول جایگاه ویژه ای دارد (کینلا، ترجمه ایران نژاد، ۱۳۸۳).

توانمندسازی یک استراتژی سازمانی است که مسئولیت بیشتری جهت تصمیم‌گیری به کارکنان اعطاء می‌کند و مشارکت آنان را در کنترل فرایندهای سازمان افزایش می‌دهد. (جاویندراجلو و دایلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در تعریف توانمندسازی، عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (رایینز، ۱۳۷۸). برخی صاحب نظران توانمندسازی کارکنان را مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی می‌دانند که با توجه به هدف‌های سازمان، قابلیت و شایستگی افراد را در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی توسعه می‌دهند (پاتریک و لاسچینگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

امروزه از کارکنان انتظار می‌رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند هستند که توانمند باشند تا نقش خود را ایفا کنند. توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمانهای امروزی می‌باشد، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

توانمندسازی کارکنان تکنیکی است که برای افزایش بهره‌وری، از طریق بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس، مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد. این شیوه روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان توازن برقرار می‌کند (اسکات و ژافه، ترجمه ایران نژاد، ۱۳۸۳).

توانمندسازی کارکنان به عنوان فعالیت مدیریتی، به دو نوع اصلی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. اشکال مستقیم شامل تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری، غنی‌سازی شغل، تیم‌های کاری خود مدیریتی و بسیاری از جنبه‌های کنترل کیفیت جامع است. اشکال غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت تا هیات‌های مدیریتی است. البته بیشترین نوآوری‌های توانمندسازی از روش مستقیم حاصل شده است (لی و که<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) در بررسی ادبیات توانمندسازی دو رویکرد ارگانیکی و مکانیکی یافت می‌شود. رویکرد مکانیکی توانمندسازی را تفویض اختیار با مرزهای روشن و پاسخگویی دقیق می‌داند که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. این رویکرد به طور خلاصه توانمندسازی را تصمیم‌گیری در یک محدوده معین می‌داند (عبدالهی و نوه ابراهیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). دیدگاه ارگانیکی شامل رویکرد از پائین به بالاست و باعث کاهش کنترل می‌شود. در این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که ابعاد توانمندی را تشکیل می‌دهند و توانمندی بر اساس باورهای شخصی افراد تعیین می‌شود. بنابراین مدیریت سازمان، بستر ساز توانمندسازی است و این کارکنان هستند که باید احساس شایستگی، آزادی عمل، تاثیرگذاری، تعلق به سازمان و احساس قدرت در تصمیم‌گیری کنند. احساس شایستگی، خود ساماندهی، معنادار بودن، موثر بودن و احساس اعتماد ابعاد اصلی مفهوم توانمندسازی را تشکیل می‌دهند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

توسعه انسانی مستلزم ایجاد محیطی است که افراد را قادر می‌سازد استعدادهای خود را بسط و گسترش دهند و بنابراین می‌توان گفت توسعه انسانی، گسترش انتخاب انسانهاست و اساس گسترش انتخاب‌ها، ایجاد دانایی و توانایی است. از این رو ضروری است بهسازی استعدادها و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف سازمان مورد توجه قرار گیرد. از این رو قدرت یکی از واقعیت‌های مهم حیات سازمانی است. مدیران نه تنها باید آن را به عنوان جزء جدا

<sup>1</sup>- Govindarajulu & Daily

<sup>2</sup>- Patrick & Laschinger

<sup>3</sup>- Lee & Keh

<sup>4</sup>- Abdollahi & Naveh Ebrahim

نشدنی شغل و وظیفه به حساب آورند، بلکه باید با شیوه کاربرد آن آشنا باشند و از آن سوء استفاده نکنند تا سریعتر بتوانند هدفهای خود و سازمان را تأمین نمایند (استونر، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۹)

آنچه مسلم است این است که توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی است چرا که وقتی به کارکنان میدان داده می شود و در فعالیت های سازمانی درگیر می شوند، احساس می کنند که می توانند مؤثر واقع شوند و پیامدهای زیادی مانند انعطاف پذیری، عملکرد شغلی با کیفیت بالا، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی را در بر خواهد داشت و موجب رشد و بلوغ کارکنان می شود (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). بنابراین یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمانها مدیریت و مهارتهای مدیریتی می باشد.

اگرچه موضوع مدیریت همزاد زندگی انسان است و از اولین روزهای پیدایش انسان با او بوده است اما در یک قرن اخیر به علت پیدایش سازمان های جدید، پیچیده و مترکم از تکنولوژی و برخوردار از انسانهای پرنیاز مورد توجه خاص قرار گرفته است. سرعت، قدرت عمل و انبوه بودن فرآوردههای انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هماهنگ کننده، متفکر و فرزانه‌ای به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه‌ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی و همسویی به وجود آورد. (میرکمالی، ۱۳۸۶) کم کم علم و دانش مدیریت به صورت فعال پا به دنیای علوم نهاد و در این خصوص تئوری‌های مختلفی سر برآورد که هر کدام برای اداره راهی پیشنهاد کردند. (نبوی، ۱۳۸۷)

مدیریت و رهبری از ارکان جامعه و سازمان است بدین ترتیب مدیریت و رهبری سازمان در بین انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است زیرا سازمان های دولتی یک نهاد استراتژیک و آرمانی است که بازخوردش به کل جامعه منتقل می شود (خورشیدی، ۱۳۸۲). برای اینکه یک مدیر سازمان در همه جا حضور داشته باشد، با همه نیرو و توان خود کار کند، اندیشه خلاق را پرورش دهد، در انتظار رویدادها باشد، و خود را برای مقابله با آنها آماده کند باید از عواطف متعادل برخوردار باشد و در برقراری روابط انسانی و هماهنگی مهارت لازم را دارا باشد تا بتواند مدیری اثربخش محسوب شود و سازمان اثربخشی را با همکاری کارکنان آن که به منزله روح و قلب سازمانند، اداره کند (بهرنگی، ۱۳۸۱).

اگر مدیران سازمان یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند بدون تردید سازمان از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. امروزه در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها بیشترین نقش را به مدیران نسبت می‌دهند، لذا می توان گفت رمز موفقیت یک سازمان دولتی در گرو مدیرانی است که که دارای مهارت‌های مدیریتی باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان موفق از رهبری قوی، هدف‌های متعالی، انتظارات کاری بالا، جوسازمانی مثبت، چالش آور و همیاری مردم برخوردارند (سلیمی، ۱۳۷۴).

موفقیت و کارایی مدیر با مهارت و دانش او نسبت به فرایند یادگیری، آموزش، سازماندهی، توسعه کارگروهی و اداره مؤثر کارکنان و معلمان بستگی نزدیکی دارد. این مهارت و بینش باید با تعهد قوی همراه باشد. او باید ضمناً از بافت کار و مهارت‌های مدیریت، محیط اجتماعی مدرسه، هنجارها و ضوابط حاکم بر یادگیری، آموزش، سازمان و ارتباط با والدین، و اینکه نیروهای بازدارنده رشد و توسعه مدرسه در گذشته چه بوده و در حال حاضر چه هستند، آگاه باشد. مدیر کارآمد (موفق) چنان محیط کار سازنده و معنی‌داری فراهم می‌سازد که... بهره‌گیری بهینه از تجارب کارمندان، سازگاری با شرایط رو به تغییر محیط، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و رشد و توسعه کارمندان تقویت شود. (سلیمی، ۱۳۷۴)

نکته‌ای دیگر که ذکر آن ضروری به نظر می‌رسد این است که برخی از صاحب‌نظران مدیریت را امری ذاتی می‌دانند بنابراین اساس مدیران موفق کسانی هستند که دارای خصوصیات مثبت ذاتی در زمینه عملیات اجرایی که همان بالفطره بودن خصوصیات شخصی مدیریت است، می‌باشد.

مدیر موفق کسی است که دارای مهارت و هنر مدیریت باشد. او هرگز با به کار بردن اصول و مفاهیم نوشتنی، موفقیت کسب نخواهد نمود، بلکه باید دارای استعداد ذاتی و نبوغ فکری باشد، که خود همان جنبه هنری اوست (پرهیزگار، ۱۳۸۲).

اما در مقابل این گروه، برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند ذاتی بودن مدیریت به تنهایی استدلالی صحیح و منطقی نخواهد بود به عبارتی در نهاد و هر فرد استعدادهای بخصوصی وجود دارد که با آموزش آنان می‌توان مدیرانی موفق تربیت کرد. میرکمالی (۱۳۸۶) معتقد است داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می‌تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید

عامل دیگری که در موفقیت مدیران و رهبران سازمانی تأثیر بسزایی دارد عبارت است از نحوه برداشت از تکنیک‌های مدیریت در عملیات اجرایی سازمانی، به زبان گویاتر مدیران اجرایی که کلیه امور اجرایی سازمان را بدست آنان است و موظفند از خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها، آئین‌نامه‌ها و مقررات ابلاغی به آنها بدون چون و چرا اطاعت محض نمایند و از این رو آنها باید کلیه امور مربوطه را طبق راه‌حل‌های اساسی و حساب شده انجام دهند تا بتوانند در کارشان موفق باشند. (پرهیزگار، ۱۳۸۲)

عملکرد مدیران در سازمان‌ها برای انجام رسالت و مسئولیت‌ها و تحقق اهداف سازمانی بالاخص در نظام آموزش و پرورش به عنوان مهمترین سازمان در هر جامعه، به لحاظ تأثیری که بر عملکرد سایر عوامل سازمانی دارد، مورد توجه صاحب‌نظران بوده است. یکی از راه‌های که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد، مشاهده آنها از زاویه مهارت‌هایی است که برای تأمین موفقیت آمیز هدف‌ها لازم است. (دهقان، ۱۳۸۶)

کاتز مهارت توانایی‌هایی است که الزاماً ذاتی نبوده و قابل پرورش است و در انجام وظیفه مشخص و نه در توانایی بالقوه مدیر، انعکاس می‌یابد (دهقان، ۱۳۸۶). کاتز<sup>۱</sup> مهارت مورد نیاز مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. منظور از مهارت، توانایی در به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. (علاقه بند، ۱۳۷۹)

مهارت فنی<sup>۲</sup> یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت انسانی<sup>۳</sup> داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، ایجاد انگیزه در افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت ادراکی<sup>۴</sup> توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه اجزاء و عناصر تشکیل دهنده کار و فعالیت‌های سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) (علاقه بند، ۱۳۷۹)

<sup>1</sup> Robert Kats

<sup>2</sup> Technical Skill

<sup>3</sup> Human Skill

<sup>4</sup> Conceptual Skill



در شرایط پیچیده کنونی وظایف مدیران نیز بسیار پیچیده می شود. مدیران به مهارت های ویژه ای برای انجام وظایف و فعالیت های مربوط به شغل مدیریت نیازمندند. تا بتوانند در توانمند سازی مدیران کارکنان موفق تر عمل کنند. بنابراین در این تحقیق در پی بررسی رابطه مهارت های سه گانه مدیریتی با توانمند سازی کارکنان می باشد. پس سوال اصلی مطرح شده در این تحقیق این می باشد که :

- آیا مهارت های مدیریتی مدیران با توانمند سازی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان رابطه دارد؟
- آیا بین مهارت های شناختی مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مهارت های بین فردی مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مهارت های کسب و کار مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد؟
- آیا بین مهارت های استراتژیک مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد؟

### ۱-۸- اهمیت موضوع تحقیق

یکی از مهمترین چالش های مدیران عصر حاضر در سازمانها ، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی است . در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان آن گونه که شایسته است استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند، ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر، با اینکه افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود . اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان ، توانمند سازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثر گذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمانها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کینلا، ترجمه ایران نژاد ، ۱۳۸۳).

به اعتقاد وتن و کمرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) «توانمند سازی به معنی فراهم کردن امکانات برای کارکنان می باشد تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند . مدیرانی که می خواهند کارکنان را توانمند سازند باید کنترل ها ، محدودیت ها و موانع را کنار گذارند و در مقابل انگیزه بدهند و رفتارهای آنان را تشویق نمایند» (عبداللهی و نوه ابراهیم ، ۱۳۸۵)

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمانها را متأثر ساخته و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است و سازمانهای نوین را بر آن داشته است تا کارکنانی توانا تربیت نموده که خود تصمیم بگیرند و امور را اداره نمایند. توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده ای داشته و در عرصه های مختلف تحول جایگاه ویژه ای دارد (کینلا ، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳).

امروزه از کارکنان انتظار می رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند . کارکنان کنونی نیازمند هستند که توانمند باشند تا نقش خود را ایفا کنند . توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقاء در سازمانهای امروزی می باشد، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بداند اندک است (گودرزی و گمینیان ، ۱۳۸۱).

<sup>۱</sup>Whetten & Cameron

مدیران که در سازمانها، واضعان خط مشی و صاحبان قدرت هستند و عملکرد سازمانها با قدرت آنها در ارتباط است می توانند با بکارگیری منابع قدرت، زمینه رشد و تعالی یا زمینه انحراف و فساد سازمان را فراهم آورند که این امر به ماهیت وجودی و چگونگی استفاده از قدرت و منابع آن بستگی دارد (حقیقی، ۱۳۸۰).

استفاده از منابع قدرت می تواند منجر به بی تفاوتی کارکنان و یا برانگیختگی آنان در سازمان گردد. کارکنان برانگیخته نسبت به کار احساس مسئولیت بیشتری داشته و تلاش بیشتری در جهت ارائه رفتارهای مطلوب و هم جهت با اهداف سازمان دارند (گمینان، ۱۳۸۲).

از آنجا که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می شوند، توانمند سازی در سازمانهای دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. زیرا سازمان نهادی پویا و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی افراد سازمان است. اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می دهد که در حال حاضر، نظام مدیریت منابع انسانی ادارات دولتی فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش است. تحقق این امر نیازمند مدیریتی قوی است که در ارتباط با کارکنان خود از قدرت، به درستی استفاده نمایند زیرا سازمان بیشترین تعامل را در فرایند کار با نیروی انسانی را دارد. لذا بر اساس نتایج این تحقیق می توان در صورت محقق نشدن اهداف این طرح آن را آسیب شناسی کرد و زمینه ارتقا مهارت های مدیریتی مدیران و همچنین بر اساس نتایج این تحقیق می توان راهکارهایی در جهت بهبود توانمندی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان ارائه داد.

#### ۹-۱- اهداف تحقیق

##### ۱-۳-۱- اهداف اصلی

تعیین رابطه مهارت های مدیریتی مدیران با توانمند سازی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان

##### ۱-۳-۲- اهداف فرعی

۱- تعیین رابطه مهارت های شناختی مدیران با توانمند سازی کارکنان

۲- تعیین رابطه مهارت های بین فردی مدیران با توانمند سازی کارکنان

۳- تعیین رابطه مهارت های کسب و کار مدیران با توانمند سازی کارکنان

۴- تعیین رابطه مهارت های استراتژیک مدیران با توانمند سازی کارکنان

۵- تعیین وضعیت مهارت های مدیریتی مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان

۶- تعیین وضعیت توانمند سازی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان

#### ۱۰-۱- فرضیات تحقیق

##### ۱-۴-۱- فرضیه اصلی تحقیق

۱- بین مهارت های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.

##### ۱-۴-۲- فرضیه های فرعی

۱. بین مهارت های شناختی مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.
۲. بین مهارت های بین فردی مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.
۳. بین مهارت های کسب و کار مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.
۴. بین مهارت های استراتژیک مدیران و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.

#### ۱۱-۱ - قلمرو تحقیق

##### ۱-۵-۱ - قلمرو موضوعی

این تحقیق به بررسی رابطه مهارت های مدیریتی با توانمند سازی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان می پردازد.

##### ۲-۵-۱ - قلمرو مکانی

در این تحقیق کلیه کارکنان و مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان هرمزگان مورد بررسی قرار گرفت.

##### ۳-۵-۱ - قلمرو زمانی

این تحقیق در ۶ ماهه اول سال ۱۳۹۲ انجام گرفته است

#### ۶-۱ - تعریف واژه ها، مفاهیم و متغیرها

##### ۲ - ۶ - ۱: تعاریف نظری

- مهارت های مدیریتی: کاتز مهارت را به توانایی هایی که در نحوه وظایف ذاتی نیست ولی قابل پرورش است، تعریف می کند. وی مدیر را کسی می داند که اعمال دیگران را هدایت می کند و مسئولیت تحقق هدفهای خاصی را به عهده دارد. (کاتز، ترجمه توتونچیان، ۱۳۸۰)

- توانمند سازی کارکنان: وتن و کمرون (۱۹۹۸) «توانمند سازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند. بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کرده، بر احساس ناتوانی یا در ماندگی غلبه کنند و برای انجام فعالیت ها به آنها انرژی و انگیزه درونی بدهیم» (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

##### ۲-۶-۱ - تعاریف عملیاتی

- مهارت‌های مدیران: در این پژوهش مهارت‌های مدیران نمره‌ای است که آزمودنی‌ها از پرسشنامه مهارت‌های مدیران مام فورد<sup>1</sup> (۲۰۰۷) بدست می‌آورند.

- توانمند سازی کارکنان: نمراتی است که از طریق پرسشنامه ۲۰ سؤالی که برگرفته از کتاب وتن و کمرون می باشد به دست می آید.

### ۱-۷- متغیرهای تحقیق

الف- متغیر پیش بین: در این تحقیق مهارت‌های مدیران به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است.  
ب- متغیر ملاک: در این تحقیق توانمند سازی کارکنان به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است.

### خلاصه

در این فصل کوشیده شده تا به بیان مساله پرداخته شود و تصویری کلی از تحقیق حاضر ارائه گردد. بدین ترتیب مقدمه ای خلاصه وار در مورد مهارت های مدیریتی و توانمند سازی کارکنان ارائه گردید. موضوع تحقیق تعریف و سوالاتی که در رابطه با موضوع باید بررسی گردد، بیان شد. هدف از انجام تحقیق و قلمرو مکانی آن مشخص گردید، اهمیت موضوع و ضرورت دلایل بررسی آن بیان شد. در پایان واژه‌ها و اصطلاحاتی که لازم بود تعریف شوند با توجه به اهداف، ماهیت و ویژگیهای تحقیق تعریف گردید

# فصل دوم