

## بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی

### کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا

سید امید خلیلی فر ۱

هوشیار صالحی ۲

بایرام نجاتی زرنقی ۳

ولی‌اله وحدانی نی ۴

مهدی عجم ۵

### چکیده

عصر جدید شرایط متفاوتی را برای سازمان‌ها رقم زده است. با گذر از دوران انقلاب صنعتی، نگرش ابزاری به نیروی انسانی جای خود را از دست داده است. کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند، بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خودراهبری پیش روند. برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است. اطلاعات لازم برای تحقیق حاضر از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل گردید. در خصوص ابعاد مهارت‌های مدیریتی، مهارت ادراکی با میانگین  $3/87$  مناسب‌ترین مهارت، مهارت انسانی با میانگین  $3/77$  در رتبه دوم، مهارت فنی با میانگین  $3/50$  در رتبه سوم مطلوبیت قرار داشت و در رابطه با توانمندسازی کارکنان، شاخص احساس معنی داری با میانگین  $5/03$  در رتبه اول و احساس اعتماد با میانگین  $4/77$  در رتبه آخر قرار گرفت. نتایج پژوهش از تأیید تمامی فرضیات حکایت دارد که این به معنی ارتباط قوی مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان است.

### واژه‌گان کلیدی:

توانمندسازی کارکنان، مهارت‌های مدیریتی، دانشگاه نظامی

- 
- ۱ - دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی
  - ۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سنجند
  - ۳- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، مرکز تحقیقات راهبردی مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ارتش
  - ۴ - دانشجوی دکترای سیاستگذاری عمومی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران،، ایران
  - ۵- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌اله (عج)

## مقدمه

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup> را در کانون توجه مدیران قرار داده است، چرا که سازمان‌ها با کارکنان متعهد، توانمند، ماهر و دارای انگیزه بهتر، خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده دور شده و احساس خودکفایی کارکنان را افزایش می‌دهد. توانمندسازی یکی از روش‌های افزایش عدم تمرکز، آزادی عمل کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان به حساب می‌آید. یکی از نتایج توانمندسازی این است که کارکنان ابتکار و پشتکار بیشتری در تعقیب اهداف سازمانی نشان خواهند داد. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان مثبت، مالکیت نسبت به کار، بهترین ابداعات و افکار را به سازمان می‌آورند و منافع سازمان را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند، مشروط بر اینکه مدیر بتواند این توانمندی را در کارکنان ایجاد کند و از سبک مدیریتی تفویضی و مشارکتی در رفتارهای خود به نحو احسن استفاده کند. توانمندسازی جریانی است که با دادن استقلال بیشتر به کارکنان و سهمیم کردن آنان در اطلاعاتی که به مهار عوامل که عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند می‌پردازد. (نصر اصفهانی، ف ۵۸۹:۲۶).

در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه و مهارت یک مدیر در اینجا خودنمایی می‌کند که با توجه به مهارت‌هایی که دارد چنین شرایطی را برای کارکنان فراهم آورد. کارکنان باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خود راهبری پیش روند. برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازد (داوودی، رضایی، ۱۳۸۱).

## ادبیات تحقیق

امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که باید به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند. مدیران، مهم‌ترین عامل تضمین‌کننده موفقیت و یا شکست سازمان‌ها هستند و کیفیت مدیریت در تمام سطوح بر اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. مهارت‌های مدیریتی هر سازمان و در نهایت کیفیت مدیریت هر سازمان، تعیین‌کننده چگونگی اداره منابع انسانی آن سازمان است. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن

<sup>۱</sup>. Empowerment

دانش و تجربه شخصی است. مهارت‌های مورد نیاز مدیران توسط رابرت آل کاتز به سه صورت مهارت فنی، انسانی و ادراکی مطرح گردید. از دیدگاه کاتز ترکیب مناسب این مهارت‌ها با ارتقای فرد در سطوح مدیریت از سرپرستی تا مدیریت عالی سازمان تغییر می‌کند. هم چنان که شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می‌یابد برای اعمال مدیریت اثربخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است. سرپرستان در سطوح پایین‌تر سازمان به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا غالباً از آنها خواسته می‌شود که کارکنان تحت سرپرستی خود را آموزش دهند، در مقابل مدیران در سطوح بالای سازمان نیاز کمتری به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی دارند. آنها باید قادر باشند که رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدف‌های کل سازمان تشخیص دهند. درحالی‌که میزان مهارت‌ها فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت یکسانی دارد مهارت انسانی است. در شرایط موجود، مدیران به عنوان کنش‌گران اصلی سازمان به موضوع‌های سازمانی از منظر کارکردی و اجرایی می‌نگرند و اهمیت و ضرورت اعمال یک سازوکار را از طریق بررسی اثرات و کارکردهای آن مورد ارزیابی قرار می‌دهند و دانشگاه نظامی مورد مطالعه نیز از این قاعده مستثنی نیست که نحوه برخورد، نوع تصمیمات و مهارت‌های سه گانه مدیریت بر روی تقویت و یا تضعیف نیروی انسانی دانشگاه مورد مطالعه تأثیر دارد (خانعلیزاده، ۱۳۸۷). در دانشگاه مورد مطالعه نیز توانمندسازی و مهارت‌های سطوح مختلف مدیریت (استراتژیک، میانی، عملیاتی) یکی از نوید بخش‌ترین مفاهیم بوده که کمتر به آن توجه شده و اکنون به موضوع روز دنیا در بین سازمان‌ها بدل گشته است. اما علیرغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی کارکنان، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (وارث، ۱۳۸۷).

جایگاه منابع انسانی در محیط اجرایی ساختارهای نظامی، با وجود پیشرفت‌های شگفت‌آور فناوری‌ها و تجهیزات، همچنان بی‌بدیل و قابل توجه است؛ با این تفاوت که پیچیدگی‌های ناشی از سرعت تغییرات محیط، توجه مناسبی را به مدیریت بر این مؤلفه بیش از پیش

مورد توجه قرار می‌دهد. مطالعات تطبیقی به عنوان بدیلی برای تحقیقات تجربی در محیط‌هایی که امکان دستکاری در متغیرها را نمی‌دهد، جایگاه مناسبی را پیدا کرده است. از آن‌جاکه بهره‌مندی از تجربه‌های کشورهای گوناگون در مدیریت منابع انسانی بخش دفاع تجانس‌های محیطی مناسبی را با ایران دارا هستند، تحقیقاتی انجام و مطالعاتی بر روی کشورهای مختلفی صورت گرفته و در نهایت پیشنهادهایی از تجربه‌های این کشورها ارائه شده است (قصری، ۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد که موجب می‌شود تا مدیران و کارکنان سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف نائل شوند، همچنین موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند (عبداللهی، ۱۳۸۸). رویکرد شبکه‌سازی صنایع دفاعی با استفاده از ظرفیت‌های موجود در سایر بخش‌های کشور، به عنوان یکی از رویکردهای ضروری برای ورود به "دوران دفاع دانایی محور" مورد بررسی قرار گرفته است. رویکرد شبکه‌سازی یکی از شکل‌های ارتباطات و همکاری‌های بین سازمانی است که در آن، یک سازمان در نقش کانون، دسته‌ای از سازمان‌های مستقل را پیرامون فعالیت‌های اصلی خود سازمان‌دهی می‌کند. (فرتوک زاده، وزیر، ۱۳۸۶) توانمندسازی یا پرورش کارکنان با انگیزه و توانا به مدیران دانشگاه نظامی مورد مطالعه این امکان را خواهد داد که در برابر پویایی‌های محیط به طور مناسب عمل نموده، موجبات برتر رقابتی سازمانشان در ارائه خدمات و در نتیجه کارآیی و اثربخشی مطلوب‌تری را فراهم آورند. اگر مدیران دانشگاه در سطوح مختلف از مهارت‌های خود متناسب با وضعیت استفاده می‌کنند و می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند، باید کنترل‌ها، محدودیت‌ها و موانع را کنار بگذارند و در مقابل به آنها انگیزه بدهند، رفتارشان را تشویق نمایند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند منجر به ایجاد این ویژگی‌ها در افراد شود. با توجه به مشاهدات نویسنده احساس می‌شود که مدیران دانشگاه نظامی مورد مطالعه این عقیده را دارند که مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی آنان، تأثیری بر روی توانمندسازی کارکنان دانشگاه ندارد و یا حداقل ناچیز است و تقویت کارکنان از ابعاد مختلف را به موارد دیگری از قبیل کلاسهای آموزشی و ... که تنها جزئی از نتایج این پژوهش خواهد بود، نسبت می‌دهند و از مؤلفه اصلی مهارت‌های مدیریتی که تمام ابعاد را پوشش می‌دهد، غافل هستند. به طور مثال، در ارتش، راهبرد توانمندسازی کارکنان، در مواقعی که امکان جذب فرماندهان آموزش دیده و مجرب

از خارج از سازمان وجود ندارد؛ اعزام کارکنان مستعد برای گذراندن دوره‌های نظامی به دانشکده فرماندهی و ستاد یا دانشگاه عالی دفاع ملی و یا در صورت دشواری جذب پزشکان منحصص، زمینه‌ی ادامه تحصیل پزشکان عمومی سازمان، می‌باشد. (شهلائی، ۱۳۹۱).

تغییر نگاه در نظام مدیریت منابع انسانی از سطوح عملیاتی به سطوح راهبردی، عرصه مطالعاتی نوینی را در این رشته گشوده است. مقالات متعددی که در سازمان‌های دفاعی انجام گرفته است، از منظر راهبردی اهم آسیب‌پذیری‌های نظام نگهداری منابع انسانی را مورد کنکاش علمی قرار داده‌اند. در این راستا، با تأیید فرضه‌ها، روابط بین متغیرهای رویکرد راهبردی (متغیر مستقل)، تعهد سازمانی (متغیر وابسته)، احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر کارکنان (متغیرهای میانجی) در قالب یک الگو مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که افزون بر امور سطوح عملیاتی و مادی کارکنان، توجه به لایه‌های عمیق و نگرشی کارکنان یعنی احساس عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر نیز از منظر راهبردی ضروری است. شدت آسیب در عوامل مهم نظام نگهداری بر حسب اولویت عبارتند از: احساس عدالت سازمانی، رویکرد راهبردی، تعهد سازمانی و تأمین نیازهای برتر (سنجقی و دیگران).

همچنین منابع انسانی نیروی دریایی باید از تخصص و دانش کافی جهت انجام ماموریتها برخوردار باشد و یکی از راهبردهایی که در جهت توانمندسازی و ارتقا دانش کارکنان بکار می‌رود، آموزش است لذا باید در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان رویکردی را برای آموزش انتخاب کرد که ضمن اثربخشی برنامه‌های آموزشی بتواند از افزایش هزینه‌های این برنامه‌ها نیز جلوگیری به عمل آورد (سالاری ضیالدین، ۱۳۹۱).

از مهم‌ترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت<sup>۱</sup> کارکنان اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محرک کاری در حال رشد است. از طرفی اهمیت مهارت‌های مدیریتی برای هر سازمانی انکارناپذیر است. سازمانی که رده‌های مدیریتی آن فاقد مهارت و شایستگی‌های لازم باشند، نمی‌تواند توانمند باشد. امروزه داشتن کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان در نظر گرفته می‌شود. نیروی انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان است. سازمان‌های سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی

---

<sup>1</sup>. Creativity

کارکنان، مایل بودند که کارها در چارچوبی تعریف شده انجام شود و آنان وظایف خود را سریع و بدون هیچ گونه پرسشی انجام دهند، اما محیط‌های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم‌های مناسب بگیرند و برای مشکلات موجود راه‌حلهایی سازنده ارائه دهند، در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند باشند و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند. مفهوم توانمندسازی بیان می‌کند که در یک فرایند فراگیر و نسبتاً طولانی با در نظر گرفتن اصولی نظیر سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدود و مرزها و جایگزینی تیم‌های کاری بجای سلسله مراتب، می‌توان به سازمانی دست یافت که در عین برخورداری از بهره‌وری بالا، قابلیت پویایی و انعطاف‌پذیری کارکنان آن سازمان را متعلق به خود بدانند و با شور و اشتیاق و احساس مباحثات و سربلندی کار کنند (خانعلیزاده، ۱۳۸۷). لذا این تحقیق با توجه به مدل کاتز برای مهارت‌های مدیریتی<sup>۱</sup> و اسپریتزر برای توانمندسازی کارکنان در پی یافتن پاسخی مناسب به سؤالاتی است که در این پژوهش مطرح است و همچنین این سؤال که آیا رابطه‌ای بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه نظامی مورد مطالعه وجود دارد و اگر جواب مثبت است این ارتباط تا چه اندازه و چگونه است؟ کاتز سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی را در مقاله‌ای با عنوان مهارت‌های اداره اثربخش عنوان نمود (میشرا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲)، یعنی ارکان متغیر مهارت‌های مدیریتی پژوهش، مهارت‌های سه‌گانه (مهارت فنی<sup>۳</sup>، مهارت انسانی<sup>۴</sup> و مهارت ادراکی<sup>۵</sup>) می‌باشد.

مهارت فنی: مهارت فنی توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزارهایی است که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود (طیبی و همکاران، ۱۳۹۰).

مهارت انسانی: توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آن‌ها که شامل درک و فهم و انگیزش و به کار بردن مدیریت مؤثر است.

مهارت ادراکی: توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه (جواهری‌زاده، چرمیان، ۱۳۸۸).

شاخصهای بررسی شده در مدل اسپریتزر شامل موارد زیر می‌شود:

- 
1. managerial skills
  2. Mishra
  3. Technical Skills
  4. Human skill
  5. Cognitive skills

بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا.....۱۲۳

احساس استقلال: احساس استقلال به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است. به عبارت دیگر این حق عبارت است از احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرآیندهای کاری و اتخاذ تصمیم درخصوص روش‌ها، اقدامات و تلاش‌های لازم برای انجام کار (راپورپرت و هس ۱۹۸۹<sup>۱</sup>، زیمرمن ۱۹۹۰<sup>۲</sup>).

احساس مؤثر بودن: مؤثر بودن یعنی اعتقاد فرد نسبت به این که در کارش دارای نفوذ قابل ملاحظه ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان می‌باشد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند.

احساس معنی‌دار بودن: به معنای ارزش یک هدف کاری است که در ارتباط با ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد مورد قضاوت واقع می‌شود. معنادار بودن شامل یک تناسب بین شرایط موردنیاز برای یک نقش کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد است. (گرین برگر و دیگران: ۱۹۸۹).

احساس اعتماد: معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها آسیب نخواهند رساند و یا اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد، مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد.

احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند، از احساس خود اثر بخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از قابلیت و تبخّر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره مند می‌باشند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند (باربر، ۱۹۸۳).

در نهایت راهکارهایی جهت بهبود اوضاع (کارکنان و مدیران) و بهبود هر چه بهتر امورات دانشگاه در این وضعیت جهانی و در مقایسه با سایر سازمان‌ها، ارائه می‌دهد.

### روش اجرای پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات، تحقیقی - توصیفی از نوع همبستگی است. از آنجا که این پژوهش به بررسی وضع موجود می‌پردازد، در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار دارد و از آنجایی که به بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان می‌پردازد، پژوهشی از نوع همبستگی می‌باشد. در واقع این پژوهش با روش توصیفی از

---

1. Rappoport and Hess

2. Zimmerman

نوع همبستگی صورت پذیرفته است، چرا که با استفاده از تحلیل همبستگی و مدل معادلات ساختاری، روابط همزمان بین متغیرها را آزمون و تبیین می‌نماید. جامعه آماری تحقیق شامل دو گروه کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی ارتش مورد مطالعه که در زمان انجام پژوهش تعداد آنان به ترتیب برابر با ۹۰۰ و ۵۰ نفر بوده است. در این تحقیق برای کارکنان از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. از آنجا که جامعه آماری اول و دوم (تمامی کارکنان و مدیران دانشگاه نظامی مورد مطالعه) جامعه‌ای محدود است، لذا در این تحقیق از فرمول کوکران (جامعه محدود) برای نمونه‌گیری استفاده شده است:

$$n = \frac{900 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (900 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times (0.5)} = 269$$

$$n = \frac{50 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (50 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 44$$

بر اساس فرمول نمونه‌گیری فوق، تعداد نمونه‌ها را ۲۶۹ نفر برای کارکنان نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه جمعاً ۲۷۰ پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع که از ۲۷۰ پرسشنامه، ۲۶۰ پرسشنامه کامل جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شد. برای مدیران، تعداد نمونه‌ها بر مبنای فرمول فوق ۴۴ نفر بدست آمد. در این پژوهش از تعداد ۴۴ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران دانشگاه نظامی مورد مطالعه ۶ پرسشنامه بدون پاسخ عودت داده شده است و ۳۸ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه توانمندسازی (اسپریتزر) برای کارکنان دانشگاه و مهارت‌های مدیریتی برای مدیران دانشگاه (کاتز) بود که اولی شامل ۲۰ سؤال به ازای پنج شاخص (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) و مقیاس افتراقی و دومی شامل ۳۹ سؤال به ازای سه شاخص (مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی) و مقیاس لیکرت بود. در بررسی روایی، ابتدا هر پرسشنامه به تأیید صاحب نظران امر و اساتید رسید، هر چند که هر دو پرسشنامه استاندارد بوده و در پژوهش‌های داخلی و خارجی استفاده شده‌اند، با این حال از شاخص KMO (مهارت‌های مدیریتی ۰/۹۱۳ و توانمندسازی کارکنان ۰/۸۷۷) که نشان دهنده کفایت نمونه‌ها است) و آزمون بارتلت استفاده شد. در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه "رابطه مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان و ابعاد آنها در دانشگاه نظامی مورد مطالعه"



بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا.....۱۲۵

ازضرب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین نحو که در مجموع کل پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۷۳ و کل پرسشنامه توانمندسازی کارکنان دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۹۹ می‌باشد که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد.

### یافته‌ها

به منظور بررسی وضعیت مهارت‌های مدیریتی و ابعاد آن در دانشگاه مورد مطالعه از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه‌ای نتایج تحلیل در جدول ۱ آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار P- Value= 0.000 می‌باشد، لذا فرض صفر مبنی بر اینکه مهارت‌های مدیریتی مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تأیید نگردیده است. از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نمی‌باشد، لذا این عامل خود مؤید رد فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین مهارت‌های مدیریتی بیشتر از عدد ۳ می‌باشد، لذا اگر ما با توجه به میانگین این بُعد، نمره کمتر از ۲ را بحرانی، بین ۲ و ۳ را نامناسب، بین ۳ و ۴ را متوسط، بین ۴ و ۵ را خوب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر مهارت‌های مدیریتی با توجه به میانگین جامعه (۳/۷۶) در وضعیت مناسب و مطلوبی قرار دارد و نیز با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پایین مثبت است چنان احساس می‌شود که به سمت متوسط در حرکت و پیشرفت می‌باشد. همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با ۳۳/۷۰ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد و به بیان دیگر اختلاف میانگین از عدد ۳ معنی دار می‌باشد.

مطلوب	مناسب	متوسط	نامناسب	بحرانی
۵	۴	۳	۲	۱
حداکثر امتیاز			حداقل امتیاز	

جدول ۱) آزمون میانگین یک جامعه آماری (میانگین برابر با ۳)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
مهارت‌های مدیریتی	۳/۷۶	۰/۳۶	۳۳/۷۰	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۰/۸۰	مناسب
مهارت‌های ادراکی	۳/۸۷	۰/۵۶	۲۴/۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۰	۰/۹۴	مناسب
مهارت‌های انسانی	۳/۷۷	۰/۵۹	۲۱/۲۴	۰/۰۰۰	۰/۷۰	۰/۸۵	مناسب
مهارت‌های فنی	۳/۵۰	۰/۵۳	۱۵/۱۱	۰/۰۰۰	۰/۴۳	۰/۵۶	مناسب

در خصوص وضعیت دانشگاه مورد مطالعه در متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان همچنانکه در جدول ۲ آمده است، مقدار  $P\text{-Value} = 0.000$  و از مقدار  $\alpha = 0.05$  بزرگ‌تر می‌باشد، لذا فرض صفر مبنی بر اینکه توانمندسازی روانشناختی کارکنان مساوی ۳ می‌باشد تأیید نگردیده است. از سوی دیگر مثبت بودن حد پایین و بالای فاصله اطمینان ارائه شده، خود دلیلی بر رد فرض صفر می‌باشد. با عنایت به جدول ذیل نیز می‌توان گفت با توجه به میانگین (۴/۹۳) و مقدار آماره T برابر با ۴۳/۷۴ است که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و مقدار این آماره در ناحیه بحرانی قرار داشته، پس اختلاف میانگین از نمره ۵ معنی دار است.

جدول ۲) آزمون میانگین یک جامعه آماری (میانگین برابر با ۵)

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
توانمندسازی روانشناختی کارکنان	۴/۹۳	۰/۷۱	۴۳/۷۴	۰/۰۰۰	۱/۸۴	۲/۰۱	مناسب
احساس معنی داری	۵/۰۳	۱/۰۶	۳۰/۹۴	۰/۰۰۰	۱/۹۰	۲/۱۶	مناسب
احساس شایستگی	۴/۹۸	۰/۸۵	۳۷/۵۱	۰/۰۰۰	۱/۸۸	۲/۰۸	مناسب
احساس استقلال	۴/۹۶	۰/۹۲	۳۴/۴۱	۰/۰۰۰	۱/۸۵	۲/۰۷	مناسب
احساس مؤثر بودن	۴/۸۹	۰/۹۰	۳۴/۰۵	۰/۰۰۰	۱/۷۸	۲/۰۰	مناسب
احساس اعتماد	۴/۷۷	۱/۲۹	۲۲/۱۴	۰/۰۰۰	۱/۶۲	۱/۹۳	مناسب

در خصوص ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی، ادراکی، انسانی، فنی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه نظامی مورد مطالعه، با توجه به نتایج جدول زیر اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر (بین مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد) را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد

بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی آجا.....۱۲۷

فرضیه یک (بین مهارت‌های مدیریتی، ادراکی، انسانی، فنی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد) را نتیجه می‌گیریم.

### سوالات پژوهش

تا چه اندازه بین مهارت ادراکی مدیران و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی آجا ارتباط وجود دارد؟

تا چه اندازه بین مهارت‌های انسانی مدیران و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی آجا ارتباط وجود دارد؟

تا چه اندازه بین مهارت‌های فنی مدیران و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی آجا ارتباط وجود دارد؟

جدول ۳) آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های مدیریتی، ادراکی، انسانی، ادراکی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی روانشناختی کارکنان			موضوع
N	Sig	همبستگی پیرسون	مهارت‌ها
۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۶۲۵	مهارت‌های مدیریتی
۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۶۱۷	مهارت‌های ادراکی
۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۵۴۳	مهارت‌های انسانی
۱۴۹	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	مهارت‌های فنی
P < ۰/۰۵			

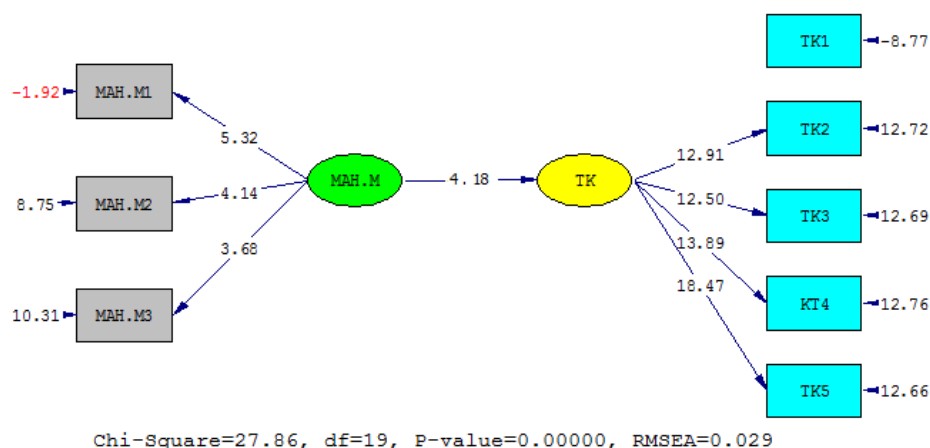
با توجه به نتایج جداول فوق چون در تمامی موارد سطح معنی داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، فرضیه  $H_1$  (فرضیه پژوهش) مبنی بر وجود ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان پذیرفته می‌شود و همانگونه که مشاهده می‌شود در همه موارد در سطح ۹۵٪ رابطه مستقیم و معنی‌داری بین مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان وجود دارد و ضریب همبستگی آنها به ترتیب برابر با ۰/۶۲۵، ۰/۶۱۷، ۰/۵۴۳، ۰/۵۰۵ می‌باشد.

### مدل ساختاری پژوهش

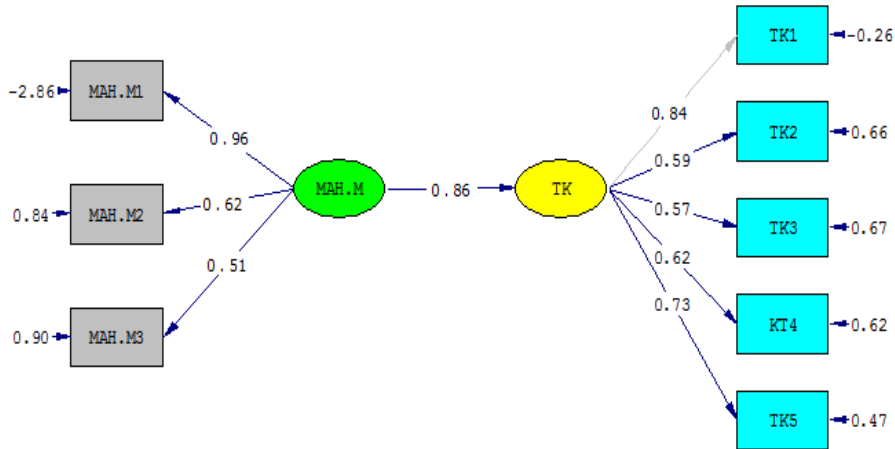
برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. لیزرل یا مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) Structural Equation Modeling یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط "مدل خطی کلی" General linear model است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم زمان مورد آزمون قرار دهد. برای سنجش عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان و تعیین ضرایب هر یک از متغیرهای تأثیر گذار بر آن از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه نظامی مورد مطالعه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نمودار ۱-۱ مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۲-۱ مدل ساختاری تحقیق در حالت عدد معناداری



Chi-Square=27.86, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.029

تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد مطالعه در این تحقیق (اصلی و فرضیات فرعی ۱ تا ۳) تأیید می‌شوند. زیرا ضریب مسیر T تمام متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ بوده است. در نتیجه تمامی فرضیات تأیید می‌شوند و مشاهده می‌شود بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با مهارت‌های مدیریتی و ابعاد آن رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته و مهارت‌های ادراکی با ضریب ۰/۹۶ بیشترین میزان تأثیر مستقیم را داشته، مهارت انسانی با ضریب ۰/۶۲ از نظر میزان تأثیر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رتبه دوم و مهارت فنی با ضریب اثر ۰/۵۱ در رتبه سوم میزان تأثیر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که ذکر شد، نتایج حاصل از آزمون T-Test تک‌نمونه‌ای نشان داد که دانشگاه مورد مطالعه از نظر مهارت‌های مدیریتی در وضعیت تقریباً مناسب و مطلوبی قرار دارند. ضمن اینکه نتیجه آزمون (Sig=0.000 < α=0.05) معنی دار بودن آنرا برای مهارت‌های مدیریتی نشان داد. مهارت‌های مدیریتی به طور کلی در دانشگاه مورد مطالعه با میانگین ۳/۷۶ و انحراف معیار ۰/۳۶ در وضعیت مناسبی قرار دارد. از نظر ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران در دانشگاه مورد مطالعه، مهارت ادراکی را با میانگین ۳/۸۷ و انحراف معیار ۰/۵۶ مناسب‌ترین مهارت می‌دانند. به عبارت دیگر به نظر آنان مدیران به آینده‌نگری به منظور

تهیه و تنظیم برنامه‌ها و فعالیت واحدهای ذیربط توجه دارند، راه حل‌های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات و ارزیابی صحیح راه حل‌ها را ارائه می‌دهند، مراحل انجام کار تا تحقق آن را به صورت مستمر پیگیری و نظارت می‌نمایند، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های تحت سرپرستی را انجام می‌دهند، به وجهه و اعتبار سازمان خود و کوشش در جهت حفظ و ارتقاء آن توجه می‌نمایند. مهارت انسانی، (با میانگین  $3/77$  و انحراف معیار  $0/59$ ) در رتبه دوم اهمیت قرار داد. مدیران در دانشگاه نظامی مورد مطالعه از نظر اهمیت و توجه به مسائلی همچون (رفتار صمیمی با دیگران، ایجاد انگیزه و میل و رغبت به کار، احساس مسئولیت در برابر دیگران، ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، ارائه راهنمایی‌های صحیح و به موقع به دیگران در زمینه رفتاری، ایجاد روابط مناسب با همکاران، فراهم آوردن زمینه‌های مناسب در جهت کسب مهارت‌های شغلی و مواردی که بر مهارت انسانی تأثیرگذار بوده) در وضعیت مناسب قرار داشته و امتیاز بالایی را به خود اختصاص داده‌اند. مهارت فنی با میانگین  $3/50$  و انحراف معیار  $0/53$  در رتبه سوم مطلوبیت قرار داشت. این به این معنی می‌باشد که در دانشگاه مورد مطالعه، مدیران کارها را به موقع انجام داده و از اتلاف وقت پرهیز می‌کنند، با پست‌ها و شبکه‌های متنوع آشنایی داشته، در زمینه‌های فنی و تخصصی کار، دانش و آگاهی داشته، توانایی کار با نرم فزارها و اتوماسیون را داشته‌اند، اما این میزان مطلوبیت به اندازه مؤلفه‌های مهارت انسانی و ادراکی نبوده است.

نتیجه آزمون برای توانمندسازی کارکنان با  $(\text{Sig}=0.000 < \alpha=0.05)$  معنی دار بودن آزمون را نشان داد. توانمندسازی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه با میانگین  $4/93$  و انحراف معیار  $0/71$  در وضعیت مناسبی قرار دارد. در نتیجه می‌توان اظهار داشت کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند. آن‌ها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف، حس می‌کنند و درگیری آن‌ها مستقیماً به بهسازی مستمر در سامانه‌ها و فرایندهای محل کار تبدیل می‌شود. در این سازمان، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند. علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. از نظر ابعاد توانمندسازی کارکنان، احساس معنی داری با (میانگین  $5/03$  و انحراف معیار  $1/06$ ) در رتبه اول، احساس شایستگی با (میانگین  $4/98$  و انحراف معیار  $0/85$ ) در رتبه دوم، احساس استقلال با (میانگین  $4/96$  و انحراف معیار  $0/92$ ) در رتبه سوم، مؤثر بودن با (میانگین  $4/77$  و

بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا.....۱۳۱

انحراف معیار  $1/29$ ) از نظر مناسب بودن در رتبه چهارم و نهایتاً احساس اعتماد با (میانگین  $4/77$  و انحراف معیار  $1/29$ ) در رتبه آخر (پنجم) قرار گرفته است.

مجموعاً در این پژوهش یک فرضیه‌ی اصلی و سه فرضیه فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مورد فرضیه اصلی پژوهش، یافته‌های فرضیه مذکور همبستگی معناداری بین مهارت‌های مدیران و توانمندسازی کارکنان را نشان می‌دهد. در نتیجه گفته می‌شود ارتباط مثبت و مستقیمی بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد. برای بررسی میزان تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش مدل، آزمون و تأیید گردید. مهارت‌های مدیریتی با بار عاملی  $0/86$  و عدد معناداری  $4/18$  تأیید شد. در نتیجه گفته می‌شود مهارت‌های مدیریتی دارای تأثیر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی کارکنان بوده است.

در خصوص فرضیه اول، یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین مهارت‌های ادراکی مدیران و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. در نتیجه گفته می‌شود ارتباط مثبت و مستقیمی بین مهارت‌های ادراکی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد. برای بررسی میزان تأثیر مهارت‌های ادراکی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. شاخص‌های نیکویی برازش مدل هم آزمون و تأیید گردید. مهارت‌های ادراکی با بار عاملی  $0/96$  و عدد معناداری  $5/32$  تأیید شد. در نتیجه گفته می‌شود مهارت‌های ادراکی دارای تأثیر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی کارکنان بوده است.

یافته‌های این پژوهش در رابطه با فرضیه دوم نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین مهارت‌های انسانی مدیران و توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اجا وجود دارد. چنانچه نتایج تحلیل نشان داد سطح معنی داری مشاهده شده برای دو متغیر فوق کوچک‌تر از  $0/05$  مشاهده شد و ضریب همبستگی برابر با  $0/543$  شد، در نتیجه گفته می‌شود ارتباط مثبت و مستقیمی بین مهارت‌های انسانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد. مهارت‌های انسانی با بار عاملی  $0/62$  و عدد

معناداری ۴/۱۴ تأیید شد، بنابراین مهارت‌های انسانی دارای تأثیر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی کارکنان بوده است.

در خصوص فرضیه سوم، یافته‌ها نشان می‌دهد که همبستگی معناداری بین مهارت‌های فنی مدیران و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. چنانچه نتایج تحلیل نشان داد سطح معنی داری مشاهده شده برای دو متغیر فوق کوچک‌تر از ۰/۰۵ مشاهده شد و ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۰۵ شد. در نتیجه گفته می‌شود ارتباط مثبت و مستقیمی بین مهارت‌های فنی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد. برای بررسی میزان تأثیر مهارت‌های فنی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه مورد مطالعه از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. مهارت‌های فنی با بار عاملی ۰/۵۱ و عدد معناداری ۳/۶۸ تأیید شد.

طبق ضرایب به تالی استاندارد شده در مدل معادلات ساختاری، تأثیر هر سه متغیر معنادار بوده و از بین متغیرهای مورد مطالعه، مهارت ادراکی با ضریب استاندارد شده ۰/۹۶ دارای بیشترین تأثیر بوده و در نتیجه در اولویت اول قرار داشت. این بدین معنی می‌باشد که مهارت ادراکی بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان خواهد داشت. مهارت انسانی با ضریب به تالی ۰/۶۲ در اولویت دوم و مهارت فنی با ضریب ۰/۵۱ در رتبه آخر (سوم) جای داشت. طیبی و همکاران معتقدند مهارت‌های مدیریتی به افزایش توانمندسازی مدیران کمک کرده و موجب ارتقای کیفیت فعالیت‌های سازمان می‌شود که این امر نشان دهنده ارتباط معنی‌دار مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان می‌باشد (طیبی، ۱۳۹۰). احمدی و محمدلو در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین میزان ادراک مدیران و معلمان از مهارت‌های سه گانه‌ی مدیریتی، تفاوت معنی‌دار وجود ندارد (احمدی و عباداله، ۱۳۸۸). افشاری، هنری و غفوری در بررسی مهارت‌های سه گانه‌ی مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد که با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد (افشاری، هنری، غفوری، ۱۳۸۹). مریم زعیمی پور کرمانشاهی و همکاران در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر بازآموزی مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرسنل پرستاری به این نتیجه رسیدند که تغییر رفتارهای مدیران منجر به افزایش توانمندی پرسنل پرستاری گردیده است، از این رو به نظر می‌رسد برنامه بازآموزی مهارت‌های رهبری و مدیریتی



مدیران پرستاری با ارتقای دانش کاربردی مدیران و اثربخشی بیشتر رفتارهای آنان، سبب توانمندسازی سازمانی و روانی پرسنل پرستاری و ارتقای عملکرد حرفه ای آنان می‌گردد که نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مطابقت دارد (زعیم پور، ونکی، حاجی زاده، ۲۰۰۵). علیرضا جزینی در پژوهش خود تحت عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ناجا به این نتیجه رسید که آموزش حضوری کارکنان علاوه بر سبک‌های رهبری، انگیزه، آموزش و رضایت شغلی، بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند (جزینی، ۱۳۸۵). عبدالرحیم نوه ابراهیم و وجیهه کریمی در پژوهشی، ۱۷۲ نفر از ۳۰۶ عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران را جهت بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیران گروه‌های آموزشی با کیفیت آموزشی به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های فنی و ادراکی مدیران با کیفیت آموزشی رابطه معنی داری وجود دارد (نوه ابراهیم، کریمی، ۱۳۸۵). همچنین دکتر سیدرضا سید جوادین و همکاران در تحقیق خود، ۲۰ عامل اثرگذار بر توانمند نمودن کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند که در نهایت پنج عامل شامل توجه به رشد فردی و طراحی شغلی، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، سبک رهبری، توجه به رسمیت و شفافیت، توجه به محیط و عدم تمرکز بیشترین تأثیر را داشتند (سیدجوادین، حیدری، شهباز مرادی، ۱۳۸۸). روغنی و همکاران در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی ادارات کل دولتی بجنورد ارتباط معناداری وجود دارد (روغنی، بهرام زاده، منفردی، ۱۳۸۸). کانگر و کانگو توانمندی را به عنوان مفهوم انگیزشی خود کارآمدی تعریف کرده‌اند و پس از بازنگری پژوهش‌های توماس و ولتهوس استدلال کردند که توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و نمی‌توان آن را به مفهومی واحد توضیح داد و همچنین نتیجه گرفتند که توانمندسازی، ادراکات و رفتارهای کارکنان مانند استفاده آنان از نوآوری را بیشتر می‌نماید یا آنها را افزایش می‌دهد (کانگر و کانگو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). ضیائی در پژوهش خود تحت عنوان نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (ضیائی، نرگسیان، اصفهانی، ۱۳۸۷). ابوالقاسم کسمایی در پژوهش خود به بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیران دبیرستان‌های شهر تهران و اثربخشی دبیرستان‌ها پرداخته که نتیجه مبین آن است که هم از دیدگاه مدیران و هم

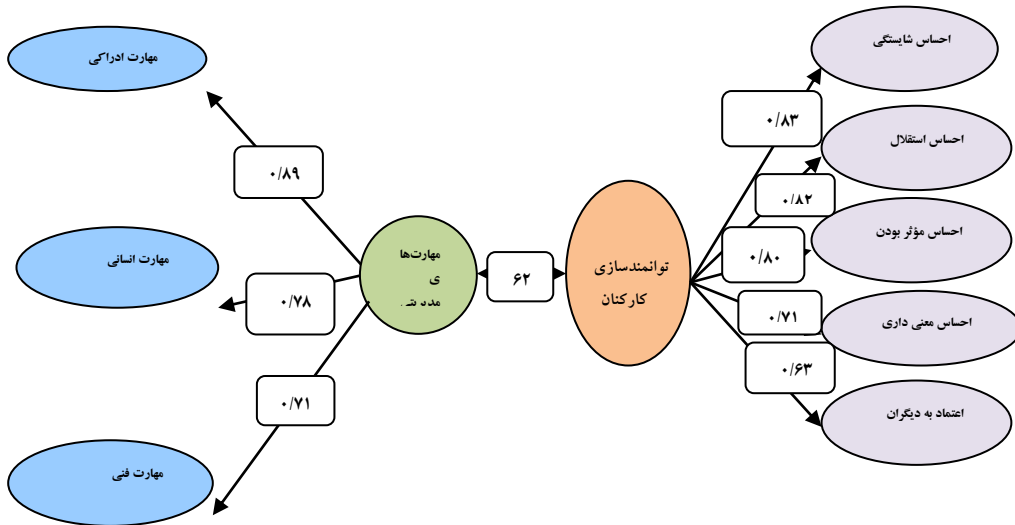
---

<sup>۱</sup> . Conger& Kanungo

دبیران، بین مهارت‌ها و اثر بخشی رابطه معنا داری وجود دارد (کسمایی، ۱۳۸۱). از نظر توماس ولتهوس<sup>۱</sup>، اگر فردی توانمند گردد در آنچه ارزیابی‌های کار و وظیفه نامیده می‌شود تغییراتی به وجود می‌آید که در احساس اثرگذاری، شایستگی، معناداری و اختیار وی افزایشی حاصل می‌شود (اسپریتزر، دونسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). لانگر و همکاران<sup>۳</sup> نیز در بررسی فراتحلیل، ارتباطی معنی‌دار ولی کم بین سرمایه انسانی و موفقیت مدیران و کارآفرینان در سازمان یافتند. این ارتباط در بعد دانش و مهارت‌ها بیشتر از تحصیل و تجربه بود. با وجود این، این اثر مقدار کمی از ارزش بالای مفهوم سرمایه انسانی است که در ادبیات مدیریت و کارآفرینی آمده است (لانگر، ۱۹۸۳). همپوشی و تشابه بین این عناصر شناختی و حس انگیزش درونی چنانچه می‌دانیم آشکار است. همپوشی بین این چهار عامل و مکانیسم‌های روانشناختی از طریق روابط بین طراحی شغل و پیامدهای کارکنان در نظریه طراحی شغلی هاگمن و الدهام<sup>۴</sup> مشخص گردیده است. برای توانمندی فرد باید به او توانایی دهیم و این توانمندی می‌تواند حداقل به دو چیز متفاوت منجر شود. یکی از این موارد توانایی مشروعی است که توسط نیرو و قدرت حاصله بر دیگران وارد می‌گردد و دیگری مسئله کسب انرژی از طریق ارزیابی‌های وظیفه است که عقیده اصل توماس و ولتهوس در مورد توانمندسازی را ارائه می‌دهد با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان متذکر شد که پژوهش‌های قبلی (هر چند پژوهش‌هایی که دو متغیر پژوهش را با هم بررسی کرده باشند، انگشت شمار هستند) در جهت تأیید پژوهش مورد نظر بر می‌آیند و این خود نوعی همبستگی و رابطه مستحکم بین متغیرهای پژوهش را می‌رساند و همچنین ناشی از استحکام پایه‌های پژوهش می‌باشد. در کل اگر مقایسه ای انجام شود به این نتیجه خواهیم رسید که به نوعی تمامی پژوهش‌های صورت گرفته در جهت تأیید پژوهش کوشیده‌اند و همچنین مؤلفان سعی کرده‌اند در پژوهش حاضر از نتایج این تحقیقات بیشترین استفاد را بنمایند و در نهایت مدل مفهومی پژوهش به انضمام روابط هر یک از مؤلفه‌ها به شرح زیر می‌باشد.

- 
1. Thomas & Velthouse
  2. Spreitzer & Doneson
  3. Langer and et al
  4. Hackman & Oldhome

مدل نهایی پژوهش بر اساس ارتباط عامل‌ها



## منابع و ماخذ

- احمدی عباداله و دوست محمدلو، حکیمه (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران با میزان اثربخشی دبیرستان‌های ناحیه یک شهر شیراز، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، بهار، ۱۱۹-۱۳۶.
- افشاری مصطفی، هنری حبیب، غفوری فرزاد (۱۳۸۹)، بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، مدیریت ورزشی، شماره ۵، تابستان، ۱۰۵-۱۲۵.
- اورعی یزدانی، بدرالدین، ۱۳۸۹، تواناسازی جابجایی پایگاه قدرت در سازمان‌های امروزی، فصلنامه مدیریت، شماره‌های ۲۵ و ۲۶
- جزینی علیرضا، عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا، نشریه علوم اجتماعی، دانش انتظامی، زمستان ۸۵، شماره ۳۱، صفحه ۷ تا ۲۵
- جواهری زاده ناصر، چرمیان احمد (۱۳۸۸)، رابطه مدیریت زمان با مهارت‌های مدیران و ویژگی‌های فردی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۳، تابستان، ۱۲۹-۱۵۳.
- خانعلیزاده رقیه، بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، آذر ۱۳۸۷

- دلخوش، کسمایی، ابولقاسم، ۱۳۸۱، بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران و اثر بخشی دبیرستان‌ها از نظر دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- داودی علی، رضایی حمیدرضا، توانمند سازی کارکنان، نشریه صنعت خودرو، شماره ۶۰، ۱۳۸۱.
- زعیمی پور مریم کرمانشاهی، ونکی زهره، حاجی زاده ابراهیم، بررسی تأثیر بازآموزی مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرستاری، مجله دانشگاه علوم پزشکی زنجان، جلد ۱۳، شماره ۵۰، فروردین ۸۴، صص ۱۴ الی ۲۱
- روغنی مهناز، بهرامزاده حسینعلی، منفردی براتعلی، بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد، پژوهشنامه تربیتی، شماره ۲۰، پاییز ۱۳۸۸
- سالاری ضیالالدین، بهمن ۹۱، ضرورت بهره‌گیری از آموزش مبتنی بر شایستگی جهت توانمندسازی نیروی انسانی، همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران
- محمدابراهیم سنجقی، برزو فرهی بوزنجانی، مهران شمس احمر، آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۴
- سیدرضا سیدجوادین، حامد حیدری، سعید شهباز مرادی، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۸
- شهلائی ناصر، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک (با یک نگاه به ارتش جمهوری اسلامی ایران)، دانشگاه دافوس، تهران ۱۳۹۱، صص ۱۵۸ تا ۱۵۹
- ضیائی محمد صادق، نرگسیان عباس، آبیانگی اصفهانی سعید، نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، پاییز و زمستان ۱۳۸۷ - شماره ۱، صفحه ۶۷ تا ۸۶
- طبیبی، سیدجمال الدین، نصیری پور امیر اشکان، نبی پور نسیم و آقابابا سارا (۱۳۹۰)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه رابرت آل کتز با «رویکرد سازمان‌های بهداشتی و درمانی»، همای سلامت، شماره ۴۰، مرداد و شهریور، [www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)

بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اجا.....۱۳۷

- فرتوک زاده، حمید رضا؛ وزیری، جواد، خلق شایستگی دفاعی در موج چهارم (بررسی رویکرد شبکه سازی در صنایع دفاعی دانش بنیان)، مجله: چشم انداز مدیریت بازرگانی « زمستان ۱۳۸۶ - شماره ۲۵ (ص ۱۷۹ تا ۲۲۱)
- قصری محمد (۱۳۸۸)، بررسی تطبیقی مدیریت راهبردی منابع انسانی بخش دفاع کشورها، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال هفتم، شماره ۲۵
- عبداللهی، بیژن، توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی/تألیف: بیژن عبداللهی، عبدالرحیم نوه ابراهیم، تهران تابستان ۱۳۸۸
- نصر اصفهانی علی، رمز توانمندسازی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، جلد پنجم، فصل ۲۶، صفحه ۵۸۹
- نوه ابراهیم عبدالرحیم، کریمی وجیهه (۱۳۸۵)، بررسی رابطه مهارت‌های سه گانه مدیران آموزشی با کیفیت آموزشی، مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۹
- وارث حامد، ظهور تکنولوژی اطلاعات، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۷، آبان ۱۳۸۷
- 23. Barber, B. The logic and limits of trust. New Brunswick, N.J.: Rutgers university press, 1983.
- 24. Conger, J.A. & Kanungo, R. N. The empowerment process: Integrating Theory and practice. Academy Of Management Review, 13, 1988. 471-482.
- 25. Mishra, A.k. 1992. organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams. ph.D. dissertation, University Michigan.
- 26. Rappoport, J.; Swift, C.; and Hess, R. 1984. Studies in empowerment: steps toward understanding and action. New York: Haworth press.
- 27. Zimmerman, M.A. 1990. Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conception. American Journal of Community psychology.
- 28. Greenberger, D.B.; Stasser, S.; Cummings, L.L.; and Dunham, R.B. 1989. The impact of personal control on performance and satisfaction. Organization Behavioral and Human Decision processis.
- 29. Spreitzer, G M and Doneson, D (2008) Musings on the past and future of employee empowerment in Cummings, T. (ed) Handbook of Organization Development, Sage Publication, Los Angeles, pp. 311-24.
- 30. Langer, E.J. 1983. The psychology of control Beverly Hill: senge.