



# توانمندسازی کارکنان و تحول سازمانی

نویسندگان

دکتر سارا منصوری مقدم ( کارشناس خبره اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری  
استان خوزستان )

دکتر الهه زلفی ( مدرس دانشگاه علمی کاربردی سهروردی اهواز )

|                     |   |                                                                                                         |
|---------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | منصوری مقدم، سارا،                                                                                      |
| عنوان و نام پدیدآور | : | توانمندسازی کارکنان و تحول سازمانی / نویسندگان سارا منصوری مقدم، الهه زلفی؛ ویراستار علمی فرزاد مهرجو.  |
| مشخصات نشر          | : | گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۹.                                                                           |
| مشخصات ظاهری        | : | ۸۰ ص.                                                                                                   |
| شابک                | : | 978-600-364686-5                                                                                        |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                                                                     |
| یادداشت             | : | ص.ع. به انگلیسی: Sara Mansuri Moghadam , Elahe Zallaghi. Employee empowerment and organizational change |
| یادداشت             | : | کتابنامه.                                                                                               |
| موضوع               | : | کارکنان — توانمندسازی Employee empowerment                                                              |
| موضوع               | : | تحول سازمانی Organizational change                                                                      |
| شناسه افزوده        | : | زلفی، الهه.                                                                                             |
| شناسه اثر           | : | مهرجو، فرزاد، ۱۳۶۸ - ویراستار                                                                           |
| رده بندی کنگره      | : | HD۵۰/۵                                                                                                  |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸.۱۴                                                                                                  |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۶۱۱۹۰۷۷                                                                                                 |

## توانمندسازی کارکنان و تحول سازمانی

تالیف: دکتر سارا منصوری مقدم - دکتر الهه زلفی

ویراستار علمی: دکتر فرزاد مهرجو

صفحه آرا و طراح جلد: بهاره عزت تبار

نوبت چاپ: اول-۱۳۹۹

مشخصات ظاهری: ۸۱ ص

قطع: وزیری

شمارگان: ۱۰۰۰

شماره شابک: ۵-۶۸۶-۳۶۴-۶۰۰-۹۷۸

چاپ و نشر: نوروزی-۱۷۳۲۲۴۲۲۵۸

قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان



نشانی: گلستان، گرگان، خیابان شهید بهشتی، بازار رضا (ع). ۰۱۷-۳۲۲۴۲۲۵۸  
 دورنگار: ۰۱۷-۳۲۲۲۰۰۴۷ آدرس الکترونیکی: Entesharate.noruzi@gmail.com  
 سایت انتشارات: www.Entesharate-noruzi.com

# پروژه کار، مراد انجام هر کاری با حق و راستی وارد کن و با حق و راستی بیرون آر، و برای من از جانب خود تسلطی یاری دهنده قرار ده

(۸۰- سوره اسراء)

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیمها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک میشود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. نیروی انسانی شاغل در سازمانها با قابلیتها و توانمندیهای بالقوه سرشار، چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه جانبه ایفا خواهند نمود. در این مسیر، استفاده از تکنیکها و روشهای مختلف موجب ارتقای توانمندسازی کارکنان میشود. در این کتاب با یک رویکرد کاربردی به مفهوم توانمندسازی کارکنان، به توضیح و تبیین ابعاد این مفهوم، تعاریف، ویژگیهای سازمانی کارکنان توانمند، عوامل موثر بر توانمندسازی، دستاوردها و موانع موجود در سازمانها به آن پرداخته شده است. توسعه برای این بوده است که با پرهیز از بحثهای پراکنده و حاشیه های برای سازمانی که مدیریت آن درصدد بهبود توانایی های کارکنان خویش است، چارچوبها و روشهای دستیابی به این هدف تبیین شود.

سارا منصوری - الهه زلّی

فصل اول: مقدمه ای بر مفاهیم توانمند سازی

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| ۶  | ۱-۱- معنای توانمندسازی.....                                                    |
| ۹  | ۲-۱- اهمیت توانمندسازی.....                                                    |
| ۱۳ | ۳-۱- نگاهی گذرا به پاره ای از مفاهیم توانمند سازی.....                         |
| ۱۴ | ۴-۱- ابعاد توانمند سازی.....                                                   |
| ۱۴ | ۵-۱- پنج بعد آیدنی توانمند سازی.....                                           |
| ۱۷ | ۶-۱- اقدامات اصلی برای توانمند کردن کارکنان.....                               |
| ۱۹ | ۷-۱- روشهای توانمند سازی.....                                                  |
| ۱۹ | ۸-۱- دیدگاه توانمند سازی روانشناختی.....                                       |
| ۲۰ | ۹-۱- مدل سازه های اثر بخشی.....                                                |
| ۲۲ | ۱۰-۱- الزامات برنامه های توانمند سازی.....                                     |
| ۲۳ | ۱۱-۱- چالشهای موجود در توانمندسازی کارکنان.....                                |
| ۲۴ | ۱۲-۱- مهمترین فواید اجرایی برنامه های توان افزایی.....                         |
| ۲۴ | ۱۳-۱- عوامل موثر در فرایند توانمندسازی کارکنان.....                            |
| ۲۶ | ۱۴-۱- مطالعات تجربی سایر کشورها.....                                           |
| ۲۶ | ۱-۱۴-۱- مطالعات تجربی در پاره ای از شرکتها چون کمپانی الکترونیک گرین فیلد..... |
| ۲۶ | ۲-۱۴-۱- نگاهی بر اجرای طرح توانمندسازی کارکنان در شرکت پارسا سون.....          |
| ۲۷ | ۳-۱۴-۱- نتایج توانمندسازی کارکنان در شرکت پارسلکو Marcelco.....                |
| ۳۰ | ۱۵-۱- نکات کلیدی در مورد خلاقیت های کاری کارکنان.....                          |
| ۳۵ | ۱۶-۱- توانمند سازی کارکنان از طریق رشد تفکر سازمانی.....                       |

فصل دوم: بررسی عوامل موثر بر اجرای توانمندسازی

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ۳۸ | ۱-۲- عوامل موثر بر توانمندسازی.....  |
| ۴۱ | ۲-۲- روشهای اجرایی توانمند سازی..... |
| ۴۵ | ۳-۲- انواع مرزهای توانمند سازی.....  |
| ۴۸ | ۴-۲- طرح بومی فعالیت تیمی.....       |
| ۴۹ | نتیجه گیری.....                      |

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                     |
|------|-------------------------------------------|
|      | فصل سوم: توانمندسازی و تحول سازمانی       |
| ۵۳   | ۳-۱- مفاهیم توانمندسازی و تحول سازمانی    |
| ۵۴   | ۳-۲- نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی   |
| ۵۷   | ۳-۳- ارتقای تراز منابع انسانی             |
| ۵۹   | ۳-۴- رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی |
| ۶۳   | ۳-۵- آمارش                                |
| ۶۴   | نتیجه گیری                                |
| ۱۲۷  | منابع                                     |

## مقدمه

یکی از موضوعات اساسی که مدیران در روند تحول سازمانی با آن مواجه اند توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی یک استراتژی سازمانی است که مسئولیت بیشتری جهت تصمیم گیری به کارکنان اعطاء می کند و مشارکت آنان را در کنترل فرآیندهای سازمان افزایش می دهد. 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. توانمندسازی رویکردی است که در آن، رهبر کارکنان اجرایی را به عنوان جریه ای اثربخشی سازمانی توانمند می کند. برخی صاحب نظران توانمندسازی کارکنان را مجموعه ای از سیستم ها، روش ها و اقداماتی می دانند که با توجه به هدف های سازمان باید به شایستگی افراد را در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی توسعه می دهند. در استراتژی مدیریت سازمانی اگر توانمندسازی کارکنان وجود نداشته باشد، سازمان محکوم به شکست است. بهبود مستمر تنها هنگامی می کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند و مورد اعتماد قرار گیرند تا بتوانند از مهارت ها و توانایی های خود استفاده کنند. از دیدگاه ارگانیکی اگرچه توانمندسازی طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است، این کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان انجام دهند اما مدیران می توانند به تدریج فرصت های لازم برای توانمندتر شدن کارکنان را فراهم آورند. بر این اساس امروزه مفهوم توانمندسازی گسترش یافته و محدود به اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان نیست بلکه فرآیندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه قادر به بهبود عملکرد خود هستند. این تلقی از توانمندسازی بر نقش سازمان و مدیران آن به عنوان عامل تواناساز کارکنان تأکید دارد. اگر کارکنان عملکرد مدیران خود را اثربخش تلقی کنند می توانند احساس توانمندی کنند. با شروع دهه ۹۰ میلادی، پس از سالهای زیادی تجربه و سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به مرحله صنعتی و فرا

صنعتی و روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی و پیشرفت شگرف و عمیق در تکنولوژی و علوم و فنون گوناگون و تاثیرات عمیق آن در عرصه های مختلف فعالیتهای اداری، تولیدی و خدماتی و موسسات و سازمانها، اکثراً سازمانهای دنیا به این نتیجه رسیدند که جهت حفظ و بقای خود تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار اساسی خود آغاز کنند و از قالبهای غیر پویا خارج شوند و در این میان اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد و از دغدغه های مهم مراکز و موسسات اقتصادی موفق جهان گردآوری سرمایه های انسانی فرهیخته ای است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که با آن تعلق دارند، باشند و نه سرمایه ها و منابع مادی دیگر. یک سازمان موفق مجموعه ای است از نسایبی فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، جارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند، سرمایه ها را متراکم می کنند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بوجود می آورند و روند توسعه را به خوبی پیش می برد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد احساس مالزیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود، پس لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش می باشد.

در این راستا رشد، پیشرفت شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان، در سالیان اخیر تحت عنوان توانمند سازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیکهای نوین و موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه و بهره گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره وری و اهداف سازمانی است. بدین تعبیر توانمند سازی فرآیندی است در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها، به

بهبود و بهینه سازی مستمر عملکرد کمک می شود. توانمند سازی از بهترین و بزرگترین راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. به عبارت دیگر این تکنیک ظرفیتهای بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده درست و کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روش متعادلی را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می کند.

www.ketab.ir