



دانش‌پژوهی توانمندسازی و خودباوری کارکنان سازمان

تالیف ه. آ. دانیایی

محمد جوانمردی حواص جمالی

دکتر مهدی کرباسیان

سرشناسه	: جوانمردی، محمد، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: راهبردهای توانمندسازی و خودباوری کارکنان سازمان/ تالیف و گردآوری محمد جوانمردی، جواد جمالی، مهدی کرباسیان.
مشخصات نشر	: اصفهان: کنکاش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: [۲۲۲] ص.: مصور، جدول.
شابک	: 978-600-136-293-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۲۰۵-۲۰۸].
موضوع	: کارکنان — توانمندسازی
موضوع	: رفتار — تغییر و تعدیل
موضوع	: نیروی انسانی — مدیریت
موضوع	: نیروی انسانی — برنامه ریزی
شناسه افزوده	: بدایع جمالی، جواد، ۱۳۴۴ -
شناسه رده	: کرباسیان، مهدی، ۱۳۵۲ -
رده بندی شنگره	: HD۵۰/۵/ج۹۲ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی	: ۳۹۷۷۶۶۴



انتشارات کنکاش ناشر کتاب در سال ۱۳۹۰ و ناشر برگزیده ی استان سال ۱۳۸۸

راهبردهای توانمندسازی و خودباوری کارکنان سازمان

تالیف و گردآوری:	محمد جوانمردی - جواد جمالی
ناشر:	انتشارات کنکاش
نوبت چاپ:	اول
تاریخ نشر:	۱۳۹۴
تیراژ:	۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید:	محمد جزینی
صفحه آرای:	فاطمه شاهنظری
طرح جلد:	محمدحسین جزینی
چاپ:	کنکاش
صحافی:	پیمان
قیمت:	۹۰۰۰ تومان
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۱۳۶-۲۹۳-۴

اصفهان، سه راه حکیم نظامی، ابتدای خیابان ارتش، چاپ و نشر کنکاش
تلفن: ۰۳۱) ۳۶۲۵۸۰۴۹

فهرست مطالب

فصل اول: مفاهیم و ضرورت توانمند سازی	۱
توانمند سازی	۲
متعهد بودن	۲
توانا بودن	۴
پایبند بودن با اصول اخلاقی	۵
فصل دوم: فرایند توانمندسازی با رویکرد تلفیق تئوریهای نیروی انسانی	۱۳
فرایند توانمند سازی	۱۴
مراحل توانمند سازی	۱۴
الگوی مدیریت فرایند توانمند سازی (شکل ۱)	۱۵
کاربردهای الگو	۱۷
اصول توانمند سازی	۱۸
شرایط حرکت اولیه در توانمند سازی	۲۰
تعهد مدیریت	۲۱
روشن نبودن مفهوم توانمند سازی	۲۱
ترس از دست دادن قدرت	۲۲
ترس از اضافی یا مازاد بر نیاز بودن	۲۵
درگیر کردن نیروی کار	۲۶
درگیر کردن مشتریان و عرضه کنندگان	۲۹
ارتباط باز و کامل	۳۰

۳۱.....	سوء برداشت‌ها و تصورات اشتباه از توانمندسازی
۳۱.....	سوء برداشت اول: اشتباه گرفتن توانمندسازی با معنای سیاسی-اجتماعی آن
۳۳.....	سوء برداشت دوم: توانمندسازی موضوعی واقعاً جدید نیست
۳۳.....	سوء برداشت سوم: مبادله یک طرفه از افراد پر قدرت تر به سوی افراد کم قدرت تر است
۳۵.....	سوء برداشت چهارم: توانمندسازی می تواند با الگوی کنترل سنتی مدیریت منطبق شود
۳۷.....	سوء برداشت پنجم: اشتباه گرفتن ابزار توانمندسازی با اهداف آن
	فصل دوم: اهداف و دستاوردهای توانمندسازی در راستای خود توانمندسازی
۳۹.....	نیروی انسانی
۴۰.....	اهداف توانمندسازی
۴۰.....	فرایند هدف گذاری در سازمان
۴۰.....	روش ده سؤال
۴۱.....	روش ماتریس توانمندسازی (نمونه‌ای بر صلاحیت متکی بر خود باوری):
۴۲.....	ماتریس توانمندسازی انفرادی (شکل ۲)
۴۳.....	ماتریس توانمندسازی تیمی (شکل ۱)
۴۳.....	حوزه‌های فرصت
۴۴.....	وظایف
۴۶.....	درجه آزادی
۴۶.....	چگونگی خواندن و به کارگیری ماتریس‌ها
۴۷.....	مرحله اول
۴۷.....	مرحله دوم: حوزه‌های فرصت
۴۸.....	مرحله سوم: ایجاد اهداف برای هر خانه انتخاب شده
۴۸.....	روابط (یادگیری)
۴۸.....	شغل (تبادل اطلاعات)

۴۹.....	تیم (حل مشکلات)
۴۹.....	وظایف ویژه (بهبود)
۵۰.....	سازمان بزرگتر (تولید و پیشنهاد ایده‌ها)
۵۰.....	مرحله چهارم
۵۱.....	مرحله پنجم
۵۲.....	نمونه درجه آزادی ماتریس فردی (شکل ۵)
۵۳.....	دستاوردهای توانمندسازی
۵۴.....	تغییرات در رفتار
۵۴.....	سخنی با مدیران
۵۵.....	سه الگو مسئولیت
۵۶.....	الگوی دقت معقول
۵۶.....	الگوی خیرخواهی
۵۷.....	نگرش مدیران نسبت به کارکنان
۶۰.....	ابعاد تغییر رفتار
۶۱.....	عزت نفس
۶۱.....	عزت نفس چیست؟
۶۳.....	طرد شدن؛ عمیق‌ترین شکاف در عزت نفس
۶۶.....	به سوی عزت نفس بالا در محیط کار
۶۷.....	هشت پله برای رسیدن به عزت نفس در محیط کار
۶۸.....	۱- به دیگران احترام بگذارید.
۶۸.....	۲- توانا ساختن و اختیار دادن.
۶۹.....	۳- به جا و موافق عمل کنید.
۷۰.....	۴- ایجاد امنیت کنید.

- ۵- حد و مرزهای فردی را گوشزد کنید. ۷۰
- ۶- تفاوت‌های اجرایی را واریسی کنید. ۷۱
- ۷- رفتار را بسنجید و واکنش سازنده‌ای فراهم کنید ۷۲
- ۸- استعداد‌های بالقوه را تقویت کنید و کارکرد مورد نظران را بشناسید. ۷۲
- چگونه یک تشکیلات می‌تواند از عزت نفس بهره‌گیرد؟ ۷۳
- معنویات ۷۸
- معنویت چیست؟ ۷۸
- ارزش معنویات ۷۹
- ۱- به سوم، معیار درستی و اعتماد حرکت کنید. ۸۰
- ۲- در شغل تازه معنویت را بیابید. ۸۱
- ۳- دیگران را در قدرت - و دست م کنید و بدین طریق آنان را نیز قدرتمند سازید. ۸۱
- ۴- تصور یک فرد پیروز را در دس از جمله خودتان باز شناسید. ۸۲
- ۵- از قدرت خلاقیت خود برای است‌تریدن آنان استفاده کنید. ۸۳
- ۶- اولویت‌هایتان را برای زندگی کاری و غیر کاری خود طبقه بندی کنید. ۸۴
- ترس در محل کار ۸۷
- معنویات در محل کار ۸۸
- باز کردن محل کار به روی معنویت ۹۰
- مدیریت در محل کار جدید معنوی ۹۱
- معنویت - قلب و روح هر کسب و کار موفق ۹۲
- اثرات مفید و سوالات به جایی که ارزش‌های معنوی به جای می‌گذارند: ۹۵
- از کجا اطلاعات را بدست آوریم که زمینه‌ی رشد و پیشرفت باشد؟ ۹۵
- موفقیت چیست و در کسب و کار چه باید کرد که به آن برسیم؟ ۹۶
- داشتن احساسی قوی نسبت به رسالت و هدف ۹۶

۹۶.....	هدف بالاتر و روحی و رسالت مؤسسه و سازمان شما چیست؟
۹۷.....	چگونه مسائل کسب و کارمان را حل کرده بر موانع پیروز شده و کامیاب شویم؟
۹۸.....	چه نیرویی، کار گروهی، کیفیت و ثروت را خواهد ساخت؟
۹۹.....	تحسین.....
۹۹.....	تحسین، راه شما به سوی موفقیت گروهی:
۱۰۱.....	قدرت تحسین.....
۱۰۵.....	خود نگری.....
۱۰۵.....	حس مهم بودن.....
۱۰۸.....	روش موفقیت در هر حالت.....
۱۱۰.....	پل بین اعتماد به نفس و تحول محیط کار.....
۱۱۵.....	بهبود در عناصر نظام.....
۱۱۶.....	عناصر موجود در نظام عملکرد سازمان.....
۱۱۶.....	دستاوردها در محیط کاری.....
۱۱۷.....	یادگیری.....
۱۱۸.....	حل مشکلات.....
۱۱۹.....	پاسخ گویی و سازگاری.....
۱۲۰.....	شناسایی فرصت‌های بهبود.....
۱۲۱.....	دستاوردها در ستاده‌ها و رضایت مشتری.....
۱۲۳.....	فرایندهای کاری.....
۱۲۴.....	درون دادها و عملکرد عرضه کننده.....
۱۲۷.....	فصل چهارم: ابعاد توانمند سازی.....
۱۲۸.....	راهبردهای توانمند سازی.....
۱۳۰.....	باز خورد.....

۱۳۰	ویژگی‌های بازخورد به منظور توانمندسازی
۱۳۰	خودگردانی
۱۳۲	ساختارمندی
۱۳۸	تشکیل و توسعه تیم
۱۴۶	یادگیری
۱۴۸	سطوح یادگیری
۱۴۹	یادگیری سازمانی
۱۵۰	یادگیری تیم
۱۵۱	یادگیری میان فردی
۱۵۱	یادگیری انفرادی
۱۵۲	مفهوم یادگیری
۱۵۴	ابتکار عملهای ویژه
۱۵۴	تقویت عناصر اساسی دریادگیری سازمانی
۱۶۴	رفع موانع برای تحقیق و یادگیری
۱۶۶	ایجاد هنجارهای سازمانی حامی یادگیری
۱۶۶	ایجاد مهارتهایی برای یادگیری میان فردی
۱۶۷	استفاده از توان بالقوه تیم‌ها در یادگیری
۱۶۹	فصل پنجم: آموزش توانمندسازی و ایجاد تحول
۱۷۰	آموزش توانمندسازی
۱۷۰	ساختار و مراحل آموزش برای توانمندسازی
۱۷۰	اهداف آموزش نیروی انسانی
۱۷۱	فواید آموزش نیروی انسانی
۱۷۳	شرایط موردنیاز آموزش کارکنان

۱۷۷	 سرمایه گذاری در آموزش
۱۷۷	 اقدامات مهم در زمینه آموزش کارکنان
۱۸۳	 فصل ششم: ایجاد نقش های تکوینی و وظایف جدید
۱۸۴	 نقشها و وظایف جدید
۱۸۴	 نقش
۱۸۵	 تغییر نقش ها و وظایف
۱۸۷	 انتقال نقش ها و وظایف
۱۹۰	 ابهام وظیفه نقش
۱۹۱	 انواع نقش ها
۱۹۱	 نقش محول به انتسابی:
۱۹۱	 تعارض نقش ها:
۱۹۳	 محدودیت های انسانی
۱۹۳	 اصلاح هنجارهای رسمی نقش
۱۹۴	 توزیع نقش ها متناسب با توانایی افراد
۱۹۵	 پیدایش نقش ها
۱۹۷	 تسهیل کننده
۱۹۹	 فصل هفتم: خروجیها و نتایج توانمندسازی نیروی انسانی
۲۰۰	 ارزیابی و اصلاح
۲۰۰	 مقیاس ها
۲۰۰	 مشتری
۲۰۱	 برونداها
۲۰۱	 فرایندها
۲۰۲	 فرایند ساده شدن مهندسی

۲۰۲		عرضه کنندگان و دروندادها
۲۰۳		محیط کاری
۲۰۵		منابع

www.ketab.ir

منابع انسانی پایه‌ی اصلی ثروت ملت‌ها می‌باشند. اگر کشوری نتواند مهارت و دانش مردمش را توسعه دهد و از آنها در اقتصاد ملی به نحو مؤثر بهره‌برداری کند قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد و بالعکس اگر کشوری به بهره‌وری نیروی کار دست یافت قادر به هر نوع پیشرفتی خواهد بود.

حال بهترین راه در پیشبرد بهره‌وری نیروی کار استفاده از روشی به نام نفوذ در خلاقیت‌ها و نمود مبتنی بر صلاحیت‌ها که با نام توانمندسازی شناخته شده است. توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته است و مفهوم می‌اثبات شده است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. البته بن‌ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌ها و راهبردهای قدیمی‌تر توسعه سازمانی دارد.

توانمندسازی از نظر تاریخی به عهد ابتکاراتی مانند درگیرکردن ذهنی و عاطفی کارکنان کار، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های پیشنهادی کارکنان، دوایر کیفیت و انواع تیم‌سازی و ابتکارات توسعه‌ای مربوط می‌شود. هر چند توانمندسازی سابقه‌ای طولانی دارد و بیشتر حالاتش سود منافع از به عنوان راهبرد توسعه سازمانی به اثبات رسیده است. اما علت مستقیم توجه جاری به توانمندسازی این نیست که نتیجه مطلوب دارد. بلکه علت اصلی افزایش مقبولیت توانمندسازی، لزوم کاهش هزینه‌های سربار، کارایی بیشتر و کاهش هزینه به طور جدی برای حفظ قدرت رقابت سازمان‌ها بوده است. راهبرد کاهش هزینه که به طور اجتناب‌ناپذیر وجود نیروی کار توانمندی را می‌طلبد، در کاهش تعداد کارکنان (در جاهایی که

ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند) و افزایش کارآیی سازمان، از روی حسن تعبیر ((ساختاردهی مجدد یا کوچک کردن سازمان)) خوانده شده است.

طی ۵ سال گذشته حتی قدرت‌های مهم تجاری مانند آی بی ام، جنرال موتورز، شرکت تلفن و تلگراف آمریکا، آسیا برون باوری به طور قابل ملاحظه ای نیروی کارشان را کاهش داده، لایه‌های مدیریتی را از میان برداشته و مجبور شده‌اند به کارکنان باقی‌مانده استقلال بیشتری بدهند.

با تمام این حالاتی که توانمند سازی در خود پرورش داده است، زمانی به ثمره‌ی بروز می‌رسد که تغییر رفتار بهینه در مدیران و کارکنان صورت پذیرد. این تغییرات رفتاری شامل عزت نفس، معنویات، تحسین، حس مهم بودن، روش‌های موفقیت و اقتدار و پل بین اعتماد به نفس و تحول محیط کار می‌باشند. با آن که این تغییرات قسمتی از دستاورد ای، توانمند سازی می باشد، ولی باید ابتدا آن‌ها را به اجرا بگذاریم تا بتوانیم، بهتر توانمند سازی را بررسی و به اجرا در بیاوریم.

در این نوشتار سعی شده است که با این اطلاعات گرد آوری شده به روش حل مسئله طراحی شده، نگاهی راحت‌تر و جذاب‌تر از این روش به معرض ظهور گذاشته شود تا مدیران موفقیت بهتری در اجرای آن داشته باشند.