

توانمند سازی کارکنان

در سازمان های هزاره سوم با رویکرد توسعه منابع انسانی

نویسندگان

دکتر محسن عربی

(عضو هیئت علمی دانشگاه کارفرزین)

دکتر عبدالرضا میری

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین)

و دکتر جواد دغلاوی

آفتاب

بهار ۱۴۰۰



سرشناسه	میری، عبدالرضا، ۱۳۳۶-
عنوان و نام پدیدآور	توانمندسازی کارکنان مولفان عبدالرضا میری، محسن عربی، جواد دغلاوی؛ ویراستار امیر عربی.
مشخصات نشر	تهران: آفتاب گیتی، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۲۲۴ ص.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۲۴۵-۶۵۷-۳ ریال ۵۵۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا :
موضوع	توانمندسازی کارکنان.
موضوع	Organizational behavior :
موضوع	رفتار سازمانی — جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	Organizational behavior — Psychological aspects :
موضوع	Psychology, Industrial :
شناسه افزوده	عربی، محسن، ۱۳۳۸-
شناسه افزوده	Arabi, Mohsen :
شناسه افزوده	دغلاوی، جواد، ۱۳۴۴-
رده بندی کنگره	۷ /HD۵۸ :
رده بندی دیویی	۷/۱۵۸ :
شماره کتابشناسی ملی	۸۴۱۶۳۷۷ :
وضعیت رکورد	فیا :

www.ketab.ir

آفتابی

عنوان: توانمندسازی کارکنان سازمان های هزاره سوم با رویکرد توسعه منابع انسانی

مولفان: دکتر عبدالرضا میری، دکتر محسن عربی، دکتر جواد دغلاوی

نشر و پخش: موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی

ویراستار و صفحه آرا: امیر عربی

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ: فدک

قیمت: ۵۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۴۵-۶۵۷-۳

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

نشانی: تهران میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی- نبش خیابان ۱۲
فروردین- ساختمان ولیعصر- پلاک ۱۳۱۴ - طبقه سوم. واحد ۹
نشر و پخش همراه: ۰۹۱۲۳۳۴۲۳۶۲-۰۲۱۶۶۹۶۹۸۳۷

www.aftabegiti.com

www.shon.aftabegiti.com

فهرست مطالب

فصل اول : توانمندسازی کارکنان (کلیات)

۱۲	مقدمه
۱۳	پیشینه تاریخی توانمندسازی
۱۵	توانمندسازی از آغاز تا قبل از انقلاب صنعتی
۱۶	دوران انقلاب صنعتی
۱۷	پس از انقلاب صنعتی
۱۸	توانمندسازی در سازمان‌های امروزی
۱۹	تعاریف توانمندسازی
۲۳	رویکردهای توانمندسازی
۲۸	عوامل مؤثر در توانمندسازی روانشناختی
۲۹	الف) احساس خود اثر بخشی (احساس شایستگی)
۳۱	ب) احساس خود سامانی (احساس داشتن حق انتخاب)
۳۲	ج) پذیرفتن شخصی نتیجه (احساس مؤثر بودن)
۳۴	د) احساس معنی دار بودن (ارزشمند بودن)

فصل دوم : عوامل مؤثر بر توانمندسازی

۴۶	عوامل مؤثر بر توانمندسازی
۵۸	اثرات فردی توانمندسازی کارکنان
۶۳	اثرات سازمانی توانمندسازی کارکنان
۶۷	فرآیند توانمندسازی کارکنان
۷۲	موانع استقرار توانمندسازی

فصل سوم : روش های توانمندسازی

۷۹	تاریخچه
۸۰	تعاریف مفهومی توانمندسازی
۸۰	اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمانها
۸۱	انواع توانمندسازی

۸۱		مراحل فرایند توانمند سازی
۸۲		عوامل انگیزشی توانمندسازی
۸۲		اصول توانمندسازی
۸۳		استراتژی های ده گانه مایکل مارکوارت برای توانمند سازی افراد
۸۳		موانع موجود در سازمانها جهت اجرای توانمندسازی
۸۳		مزایای توانمند سازی
۸۴		دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان
۸۴		اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان
۸۵		کلیدهای موفقیت در راستای تواناسازی کارکنان
۸۶		فواید آموزش نیروی انسانی
۸۶		چالشهای موجود در توانمندسازی کارکنان
۸۷		مرووی بر توانمندسازی

فصل چهارم : نقش ها و رویکردهای سازمانی

۱۰۷		توانمندسازی سازمانی
۱۰۸		سطوح برنامه های توانمند سازی کارکنان
۱۱۲		ویژگی های افراد توانمند
۱۱۲		مشخصات محیط کاری توانمند
۱۱۲		راهکارهای عملی برای توانمندسازی
۱۱۴		عوامل موثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان
۱۱۵		فرایند توانمندسازی
۱۱۵		رویکردهای توانمندسازی
۱۱۶		خود توانمندسازی
۱۱۷		پیش نیازهای خود توانمندسازی
۱۱۸		مراحل توانمندسازی کارکنان
۱۱۸		موانع توانمند سازی کارکنان
۱۱۹		گونه های اصلی توانمندسازی کارکنان
۱۲۰		دستاوردهای اجرای توانمندسازی

۱۲۰..... مطالعات موردی.....

فصل پنجم : سطوح توانمندسازی

- ۱۲۹..... سطوح توانمندسازی.....
- ۱۳۰..... توانمندسازی به مثابه یک مفهوم انگیزشی.....
- ۱۳۰..... توانمندسازی و تفویض اختیار.....
- ۱۳۱..... کار گروهی به مثابه توانمندسازی.....
- ۱۳۲..... توانمندسازی چگونه محقق می شود؟.....
- ۱۳۳..... شروع توانمندسازی از مدیریت.....
- ۱۳۳..... پیش نیازهای توانمندسازی کارکنان.....
- ۱۳۵..... مزایای توانمندسازی.....
- ۱۳۶..... دلایل تمایل نداشتن مدیران به توانمندسازی.....
- ۱۳۶..... موانع توانمندسازی در سازمان.....
- ۱۳۸..... ابعاد توانمندسازی.....
- ۱۳۹..... سطوح توانمندسازی.....
- ۱۳۹..... سطوح توانمندسازی باون و لاولر.....
- ۱۴۰..... برنامه های توانمندسازی بلانچارد.....
- ۱۴۲..... مدل های توانمندسازی.....
- ۱۴۳..... انتقادات وارد بر توانمندسازی.....
- ۱۴۴..... دام های درونی توانمندسازی.....
- ۱۴۶..... دام های بیرونی توانمندسازی.....

فصل ششم : مدل ها و چالش های توانمندسازی

- ۱۵۰..... رویکردهای توانمندسازی.....
- ۱۵۲..... ابعاد توانمندسازی.....
- ۱۶۴..... برنامه های توانمندسازی.....
- ۱۶۶..... فرایند توانمندسازی.....
- ۱۶۷..... عوامل موثر بر توانمند سازی.....
- ۱۶۷..... اصول توانمندسازی.....

۱۶۸	الزامات مورد نیاز در توانمندسازی
۱۷۲	مدل توماس و ولتهوس
۱۷۳	مدل پنج بعدی توانمندسازی وتن و کمرون
۱۷۳	مدل کانگر و کاننگو
۱۷۵	مدل مک لاگان
۱۷۵	مدل باون و لاولر
۱۷۶	مدل چهار مرحله ای توانمندسازی تری ویلسون
۱۷۹	مدل آرمیستد و راولند
۱۸۰	مدل مالاک و کارزند
۱۸۰	مدل آلفرد باندورا (مدل کفایت نفس)
۱۸۱	مدل بلانچارد و زیگارمی
۱۸۲	مدل ایده آل
۱۸۲	مدل وگت
۱۸۳	مدل اسپریتزر

فصل هفتم: رویکردهای روانشناختی توانمندسازی

۱۸۷	مقدمه
۱۸۷	رویکردهای توانمندسازی
۱۸۷	توانمندسازی از دیدگاه عقلایی
۱۸۸	توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی
۱۸۹	توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی
۱۹۰	توانمندسازی روانشناختی
۱۹۰	ابعاد توانمندسازی روانشناختی
۱۹۱	توانمندسازی ساختاری
۱۹۲	ابعاد توانمندسازی ساختاری
۱۹۳	متغیرهای موثر بر احساس توانمندی افراد
۱۹۶	مدل هدف گذاری
۱۹۶	الگوی رایبیز

به نام خدا

پیشگفتار

ز نیرو بود مرد را راستی ز سستی کژی آید و کاستی

اندیشه گام برداشتن به سوی برتری در ذهن تمامی انسان ها و سازمان ها و حتی در مقیاس های بزرگ تر نگاه به کشورها و جوامع از رویاهای بزرگی است که انسان ها برای تحول و تکامل خود به دنبال راهکارهایی برای برتری جویی هستند.

در بسیاری از سازمان ها تغییرات در اهداف، ساختار، سیاست ها و استراتژی ها امری حیاتی، مهم و ضروری تلقی می گردد. برای درک هر چه بیشتر این مفاهیم در هر سطحی در سلسله مراتب سازمانی و حیطه های مسئولیت پذیری به سادگی و آسانی نمی توان از آموزش، یادگیری و مدیریت دانش سازمانی گذر کرد و نقش توانمندی کارکنان را در زمینه های مختلف نادیده انگاشت.

اگر چه تربیت و آموزش نیروی انسانی در عصر انفجار اطلاعات و هزاره سوم و توسعه این منابع انسانی همواره به عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت مطرح است اما هماهنگی و توازن بین آموزش های سازمانی با نگاه به توانمندسازی کارکنان قطعاً نیازمند سازوکارهای درست و برنامه ریزی های دقیق می باشد. در سازمان های مختلف گاهی از اوقات آموزش های کارکنان بدون در نظر داشتن راهبردهای مناسب و بدون ارتباط با نیازهای شغلی آنان به گونه ای تعریف می شود که هیچ گونه بهره وری را در کیفیت زندگی شغلی شان نمی توان مشاهده کرد.

هر چند که اهداف، اصول و ارزش ها، سیاست ها و راهبردها نقش بسزایی در تضمین شغلی و طراحی دوباره شغل ها و شرایط کاری امن تر را با خود به دنبال دارند اما زیر بنای کیفیت برتر و حتی بهبود روابط کارکنان با مدیریت سازمان در راستای امنیت شغلی و رشد شخصیتی نیازمند وجود نیروی انسانی توانمند و با انگیزه و با تأکید بر اهداف از پیش تعیین شده می باشد و این مستلزم توجه به مقوله ای به نام توانمند سازی است که در دهه های اخیر در مباحث مدیریتی از اهمیت بسزایی برخوردار گردیده است.

بر آن شدیم با اندک ذخیره ای از تدریس و تجربه در خصوص راهکارها مجموعه ای متشکل از راهبردهای توانمندسازی کارکنان در سازمان را در اختیار عزیزان و علاقمندان به چالش ها و نقطه نظرات توسعه منابع انسانی قرار دهیم تا شاید رسالت خود را هر چند ناچیز در پی تعالی دانش و بینش کارکنان به عمل آورده و بر اهمیت توجه به توانمندسازی کارکنان و بهره وری سازمان بیافزاییم.