

مدیریت توانمندسازی کارکنان

Employee Empowerment Management

بایستگفتاری از دکتر پیمان متقی



انتشارات فرهنگین

سمیه حسینی

(دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)

فاطمه کریمی جعفری

(دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی)

سرشناسه: حسینی، سمیه، ۱۳۶۴.
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت توانمندسازی کارکنان.
 مشخصات نشر: تهران: دارالفنون، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری: ۲۳۲ ص: مصور، جدول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۴۸۶-۱-۳
 وضعیت فهرستنویسی: قیای مختصر
 یادداشت: فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است.
 یادداشت: کتابنامه
 شناسه افزوده: کریمی جعفری، فاطمه، ۱۳۶۴.
 شناسه افزوده: متقی، پیمان، ۱۳۵۶.
 شماره کتابشناسی ملی: ۸۲۵۲۰۹



دانشگاه تهران

نام کتاب: مدیریت توانمندسازی کارکنان
 مولفین: سمیه حسینی، فاطمه کریمی جعفری
 پیشگفتار: دکتر پیمان متقی
 ناشر: دارالفنون
 چاپ و صحافی: مجتمع چاپ اول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۵۴۸۶-۱-۳
 نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۲۲۰۰۰ ریال

*** حق چاپ این اثر، برای ناشر محفوظ است ***

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه بهشت آیین، پلاک ۳۴، انتشارات دارالفنون
 تلفن تماس: ۶۶۹۶۸۸۸۵



اگر تو از آموختن سر بتابی
نجوید سر تو همی سروری را

بسوزند چوب درختان بی بر
سزا خود همین است مری بی بری را

درخت تو گر بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را

سخن ناشر

جوامع امروزی متشکل از سازمان‌های کوچک و بزرگی هستند که هر یک به نوعی، بخشی از نیازهای افراد جامعه را مرتفع می‌سازند. حال اگر این سازمانها، از مدیریتی کارآمد و اثربخش در بخشها و رده‌های مختلف خود برخوردار نباشند، نه تنها قادر به رفع این نیازها نخواهند بود؛ بلکه مشکلات بسیار دیگری را نیز موجب خواهند شد. ضعف مدیریت، گاهی سبب بروز خسارات جبران‌ناپذیری بر بیکره‌ی یک جامعه می‌گردد، تلاش‌های زیادی بی‌نتیجه خواهد ماند، حق افراد بی‌شماری تضییع شده و سرمایه عظیمی نیز به هدر خواهد رفت. نگاهی بر اتلاف بی‌رویه‌ی منابع انسانی و مالی نشان می‌دهد که اهمیت مدیریت در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، بسیار محسوس‌تر از هر مکلف دیگریست.

اگر چه مدیریت، مقوله‌ای نوظهور نبوده و قدمتی به درازای تاریخ بشریت دارد، ولی با توجه به پیشرفت‌های روزافزون جوامع بشری در دهه‌های اخیر و همراه شدن آن با تحولات جسمگیر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فردی، هر روز بر اهمیت آن، چه از نظر تئوری و چه از منظر عملی افزوده می‌شود و ضروری است که بیش از گذشته به آن پرداخته شود.

با توجه به آنچه ذکر گردید و از آنجا که امروزه رشته مدیریت یکی از مهمترین رشته‌های دانشگاهی محسوب شده و گرایش‌های آن نیز در کشور ما رو به افزایش است، انتشارات دارالفنون به عنوان یک ناشر فعال در رشته مدیریت، رسالت خود می‌داند که با نشر و چاپ کتب معتبر در این رشته، به نشر دانش روز مدیریت پرداخته و بدین وسیله گامی مثبت در جهت رشد و اعتلای کشور عزیزمان بردارد. بدیهی است که باری اساتید، صاحب نظران و خبرگان این حوزه، پشتیبان‌های قوی برای ما را در نیل به این هدف خواهد بود.

سمیه فقیهی پور

مدیر مسئول انتشارات دارالفنون

فهرست مطالب

پیش گفتار.....	۱۱
----------------	----

فصل اول: تعاریف و مفاهیم

مقدمه.....	۱۴
تعریف توانمندسازی کارکنان.....	۱۵
مفاهیم توانمندسازی کارکنان.....	۱۹
ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان ها.....	۲۱
اهمیت توانمندسازی کارکنان.....	۲۲
اهداف توانمندسازی کارکنان.....	۲۶
عوامل موثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان.....	۲۷
پیش نیازهای توانمندسازی کارکنان.....	۳۰
برنامه های توانمندسازی کارکنان.....	۳۲
ابعاد توانمندسازی کارکنان.....	۳۳
نشانه های توانمندسازی کارکنان.....	۳۸
الگوهای توانمندسازی کارکنان.....	۴۰
مراحل توانمندسازی کارکنان.....	۴۲
فرآیند توانمندسازی کارکنان.....	۴۳
فرایند استراتژیک توانمندسازی کارکنان.....	۴۴
راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان.....	۴۷
نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی کارکنان.....	۵۱
مطالعات پژوهشی.....	۵۲

فصل دوم: عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

مقدمه.....	۵۶
------------	----

عوامل موثر بر ایجاد احساس توانمندسازی در کارکنان.....	۶۱
---	----

فصل سوم: تعهد سازمانی

مقدمه.....	۷۲
تعهد سازمانی.....	۷۲
انواع تعهد سازمانی.....	۷۶
توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی.....	۷۷
مطالعات پژوهشی.....	۷۷

فصل چهارم: ساختار سازمانی

مقدمه.....	۹۶
ساختار سازمانی.....	۹۶
ارتباط ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان.....	۹۸
مطالعات پژوهشی.....	۱۰۰

فصل پنجم: فرهنگ سازمانی

مقدمه.....	۱۰۸
فرهنگ سازمانی.....	۱۰۹
مولفه‌های فرهنگ سازمانی.....	۱۱۰
مطالعات پژوهشی.....	۱۱۱

فصل ششم: عملکرد شغلی

مقدمه.....	۱۱۶
عملکرد شغلی.....	۱۱۶
مطالعات پژوهشی.....	۱۱۸

فصل هفتم: رفتار شهروندی سازمانی

مقدمه.....	۱۲۲
رفتار شهروندی سازمانی.....	۱۲۵
مطالعات پژوهشی.....	۱۲۵

فصل هشتم: سازمان یادگیرنده

۱۳۰	مقدمه
۱۳۱	تعریف یادگیری
۱۳۱	تعریف یادگیری سازمانی
۱۳۱	تعریف سازمان یادگیرنده
۱۳۲	تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۱۳۳	ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده
۱۳۴	عوامل کلیدی تمایز سازمان یادگیرنده
۱۳۷	ایجاد سازمان‌های یادگیرنده
۱۳۹	مدل راهبردی مدیریت دانش در ایجاد سازمان یادگیرنده
۱۴۲	نقش رهبری سازمانی در مدل راهبردی مدیریت دانش
۱۴۲	نقش رهبری سازمانی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده

فصل نهم: آموزش ضمن خدمت

۱۴۸	مقدمه
۱۴۹	آموزش ضمن خدمت
۱۵۰	انواع آموزش‌های ضمن خدمت
۱۵۰	مطالعات پژوهشی

فصل دهم: کارآفرینی سازمانی

۱۵۴	مقدمه
۱۵۵	کارآفرینی
۱۵۶	توانمندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی
۱۵۸	مطالعات پژوهشی

فصل یازدهم: مدیریت کیفیت فراگیر

۱۶۲	مقدمه
۱۶۲	مدیریت کیفیت فراگیر
۱۶۳	مطالعات پژوهشی

فصل دوازدهم: مدیریت دانش

۱۷۲		مقدمه
۱۷۴		مزیت پایدار دانش
۱۷۴		داده، اطلاعات و دانش
۱۷۶		تعریف دانش
۱۷۷		مدیریت دانش
۱۸۰		شکل‌های صریح و ضمنی دانش
۱۸۳		فرایند مدیریت دانش
۱۸۴		انتقال دانش ضمنی
۱۸۵		مطالعات پژوهشی

فصل سیزدهم: فناوری اطلاعات

۱۹۰		مقدمه
۱۹۱		فناوری اطلاعات
۱۹۴		مطالعات پژوهشی
۱۹۸		منابع

غریزه «تولید بیشتر در زمان کمتر»، سرعت را به عنوان یک عامل بحرانی موفقیت، وارد معادلات سازمانی کرد. افزایش سرعت، منجر به افزایش پیچیدگی اداره سازمان‌ها شد. تلاش برای سبقت جستن در طول محور زمان فضای کسب و کار را رقابتی‌تر نموده است. به طوری که برخی از واژه فرارقاتب برای توصیف این فضا استفاده کرده‌اند. این دگرگونی‌ها منجر به تغییر در نگاه اندیشمندان و اداره کنندگان نسبت به مدیریت سازمان‌ها شد.

بعد از شکل‌گیری اولین کارخانه‌ها در انقلاب صنعتی، به منظور اداره سازمان‌ها، پازل مدیریت، برای تکمیل شدن علاوه بر برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیاز به فعالیتی به نام کنترل نیز داشت. یکی از پرهزینه‌ترین فعالیت‌ها مدیریتی، کنترل کردن است. این امر به گونه‌ای است که حتی در برخی از سازمان‌ها هزینه کنترل بر درآمد سازمان نیز می‌چربد. این حالت را پارادوکس کنترل می‌گویند. برای دفع این آفت، ایده‌ها و راهکارهایی متعددی طرح شد. تز «مدیریت مشارکتی» یک لاگان نسخه‌ای ساده برای حل این مشکل پیچیده بود. این تز با پیاده‌سازی «دموکراسی سازمانی» در پی کاهش هزینه‌های کنترل برآمده است. از سوی دیگر دموکراسی سازمانی ذاتاً در خود میل به روی کار آوردن افراد شایسته یعنی افراد دارای توان و تمایل بالا را دارد. استیلای شایستگی می‌تواند ظرفیت‌های بالقوه سازمان را نیز بالفعل نماید و باعث بهبود عملکرد آن شوند. هسته اصلی مدیریت مشارکتی، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی دارای دو بُعد است: بُعد مکانیکی و بُعد شناختی. بُعد مکانیکی توانمندسازی، همان تفویض اختیار است. اما بُعد شناختی آن، اقدامی توسعه‌ای است. در این بُعد دانش، مهارت و نگرش کارکنان به سمت ترویج مشارکت در سرنوشت خویشان و اشتیاق مسئولیت‌پذیری تغییر می‌یابد.

اما از سوی دیگر توانمندسازی نوشدارویی نیست که مرحم هر درد سازمانی باشد. توانمندسازی همچون سایر اقدامات مدیریت، اقتضایی است و باید در زمان و مکان مناسب و برای افراد مناسب به کار گرفته شود. این نکته را هم به نقل از استیفن رابینز باید مورد توجه قرار داد که همگان خواهان مشارکت در سازمان نیستند. پس نباید این معجون به زور به کام نامشتاقان ریخته شود؛ که البته می‌تواند تولید عارضه نماید.

کتاب پیش رو به خوبی توانمندسازی کارکنان را در فصل اول و دوم مفهوم‌پردازی کرده است. نویسندگان با ظرافت به تعیین مرزهای این حوزه پرداخته‌اند. در فصل‌های آتی نیز به خوبی تأثیر و تأثر توانمندسازی کارکنان با سازه‌هایی همچون تعهد سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، سازمان یاگیرنده، آموزش ضمن خدمت، کارآفرینی سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در قالب فصل‌های مختلف به رشته تحریر درآورده‌اند.

این کتاب حاوی تمام نکته‌های ریز و درشت درباره توانمندسازی کارکنان برای علاقه‌مندان است. خواندن این کتاب به تمام کسانی که می‌خواهند در این حوزه اقدام به پژوهش کنند، همچون دانشجویان تحصیلات تکمیلی، توصیه می‌شود. به تمام متخصصان توسعه منابع انسانی نیز که در پی طراحی و اجراء برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در سازمان خود هستند نیز خواندن این کتاب پیشنهاد می‌شود. این کتاب همچنین حاوی نسخه‌های خوبی برای مشاوران منابع انسانی است.

دکتر پیمان منقی

(عضو هیئت علمی دانشگاه قم)

سوم خرداد یک‌هزار و سیصد و نود چهار