

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی

تألیف:

بیژن عبدالهی

عبدالرحیم نوه ابراهیم

نشر ویرایش

عبداللهی، بیژن

توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی / تألیف: بیژن عبداللهی، عبدالرحیم نوه ابراهیم - تهران: ویرایش، تابستان ۱۳۸۵.

۱۶۸ ص.: مصور

ISBN : 964 - 6184 - 39 - 1

۱۵۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه: ص. ۱۵۷ - ۱۶۴.

۱- کارمندان - توانمندسازی. الف. نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۳۳ - ب. عنوان.

۶۵۸/۳۱۴

ت ۲ ع ۵ / ۵۰ HD

م ۸۵ - ۱۳۸۱۵

کتابخانه ملی ایران

کلیه حقوق قانونی و شرعی برای ناشر محفوظ است. تکثیر تماماً یا قسمتی از این اثر به صورت حروفچینی و چاپ مجدد، چاپ افست، پلی کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است. نقل مطالب به صورت معمول در مقاله‌های تحقیقاتی یا ذکر نام کامل ناشر و کتاب آزاد است. متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان، تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

پست الکترونیکی

E-mail: info@virayesh.com

آدرس اینترنتی

www.virayesh.com

توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی

تألیف: بیژن عبداللهی، عبدالرحیم نوه ابراهیم

ناشر: نشر ویرایش

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۳۸۵

لیتوگرافی: نقره آبی

چاپ و صحافی: طیف‌نگار

تعداد صفحات: ۱۶۸ صفحه

شمارگان: ۱۱۰۰ جلد

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

ISBN : 964 - 6184 - 39 - 1

شابک: ۹۶۴ - ۶۱۸۴ - ۳۹ - ۱

مرکز پخش: تهران - خیابان زرتشت غربی، بین خیابان پنجم و ششم،

پلاک ۱۱۵ تلفن: ۸۸۹۷۳۳۵۸ - ۹ تلفکس: ۸۸۹۶۲۷۰۷

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار	۷

فصل اول: کلیات

مقدمه	۱۱
ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی	۱۳
چه موقع نیازمند توانمندسازی کارکنان هستیم؟	۲۰
ریشه‌های توانمندسازی	۲۰
مزایای توانمندسازی نیروی انسانی	۲۳
موانع توانمندسازی نیروی انسانی	۲۴
جمع‌بندی	۲۷

فصل دوم: مفاهیم توانمندسازی نیروی انسانی

مقدمه	۲۹
تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی	۳۰
الف) توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار	۳۰
ب) توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش	۳۱
ج) توانمندسازی روان‌شناختی	۳۴
جمع‌بندی	۴۲

فصل سوم: رویکردها و ابعاد توانمندسازی

مقدمه	۴۳
رویکردهای توانمندسازی	۴۴
۱) رویکرد مکانیکی	۴۴
۲) رویکرد ارگانیکی	۴۶
ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی	۴۹
۱) احساس شایستگی	۵۰
۲) احساس خودمختاری	۵۱
۳) احساس موثر بودن	۵۳
۴) احساس معنی‌دار بودن	۵۴

۵۵	 (۵) احساس اعتماد
۵۷	 جمع‌بندی

فصل چهارم: شرایط سازمانی زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان

۵۹	 مقدمه
۶۱	 داشتن اهداف و بینش روشن
۶۲	 ساختار سازمانی
۶۶	 ارزیابی عملکرد
۷۰	 نظام پاداش‌دهی
۷۲	 رشد حرفه‌ای کارکنان
۷۵	 دسترسی کارکنان به منابع
۷۶	 جمع‌بندی

فصل پنجم: راهبردهای رهبری و مدیریت توانمندسازی کارکنان

۷۹	 مقدمه
۷۹	 فراهم نمودن اطلاعات
۸۲	 پیوند با نتایج
۸۴	 اعتمادسازی
۸۶	 سبک رهبری
۸۷	 مدیریت مشارکتی
۸۹	 تشکیل گروه‌های کاری
۹۳	 تفویض اختیار
۹۵	 استقلال و آزادی عمل کارکنان
۹۶	 جمع‌بندی

فصل ششم: خودکارآمدی کارکنان و راهبردهای ایجاد و تقویت آن

۹۷	 مقدمه
۹۸	 مفهوم خودکارآمدی
۱۰۰	 تعریف خودکارآمدی
۱۰۰	 اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان‌شناختی

الف) اثر خودکارآمدی بر سطح انگیزش	۱۰۰
ب) تاثیر خودکارآمدی بر عواطف	۱۰۴
ج) تاثیر خودکارآمدی بر فرآیندهای شناختی	۱۰۴
راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی	۱۰۵
۱- تجربه‌های موفق	۱۰۵
۲- تجربه‌های جانشینی	۱۰۷
۳- ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی	۱۰۹
۴- حالات عاطفی و فیزیولوژیکی	۱۱۰
جمع‌بندی	۱۱۱

فصل هفتم: الگوی توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی

مقدمه	۱۱۳
الگوی نظری و مفهومی توانمندسازی روان‌شناختی	۱۱۶
روش تحقیق	۱۱۷
ابزارهای اندازه‌گیری	۱۱۹
روایی پرسشنامه‌ها	۱۱۹
الف) روایی محتوایی	۱۱۹
ب) روایی سازه	۱۲۰
نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی	۱۲۱
نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه عوامل موثر بر توانمندسازی	۱۲۱
پایایی پرسشنامه‌ها	۱۲۴
روش‌های آماری	۱۲۵
پیش فرض‌ها	۱۲۶
الگوی فرضی توانمندسازی روان‌شناختی	۱۲۷
یافته‌ها	۱۲۹
طراحی الگوی ساختاری و اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی	۱۳۲
الف) مدل اندازه‌گیری	۱۳۶
خطای اندازه‌گیری دتا اسپیلون	۱۳۷

خطای اندازه‌گیری دتا دلتا	۱۳۸
ب) مدل ساختاری	۱۳۸
اثرات مستقیم و اثرات کل	۱۳۹
شاخص‌های برازندگی	۱۴۰
جمع‌بندی	۱۴۱

فصل هشتم: توانمندسازی کارکنان و مدیریت آینده

مقدمه	۱۴۹
راهبردهای مدیریتی	۱۵۰
خودکارآمدی کارکنان	۱۵۳
شرایط سازمانی	۱۵۴
منابع	۱۵۷
پرسش‌نامه‌ها	۱۶۶
پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی	۱۶۶
پرسش‌نامه عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی	۱۶۷

پیشگفتار

در دنیای جدید سازمانی دایم التغیر، رقابتی و پرتلاطم، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان سالاری، فرماندهی و کنترل مورد تاخت و تاز قرار گرفته است. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان سالارانه یعنی کاربرد مقررات، قوانین، دستورالعمل‌ها، سلسله مراتب اختیار و استانداردسازی فعالیت‌ها برای یکنواخت کردن رفتارهای کارکنان، کارآیی چندانی در بر نداشته است. نیروهای انسانی برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود در پیچ و خم دیوان سالاری گرفتار شده و نمی‌توانند از توانایی‌های بالقوه‌ی خود استفاده کنند و به حل مسایل و مشکلات پردازند.

در تصور سنتی از نحوه اداره سازمان و مدیریت اداره امور سازمان‌ها و کارکنان برعهده مدیریت ارشد می‌باشد. این طرز فکر که بر مبنای اصول مدیریت علمی شکل گرفته است، با تغییر رویکرد سازمان‌ها از دیدگاه مکانیکی به دیدگاه ارگانیکی، جای خود را به فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و فلسفه مدیریت خرد (Micro-Management) داده است. بر اساس این دو دیدگاه، اداره سازمان‌ها برعهده کلیه کارکنان می‌باشد. هر یک از کارکنان در صورت داشتن اختیارات و اطلاعات می‌توانند بر اساس خلاقیت‌ها و توانایی‌های فردی تصمیمات مدیریتی را اتخاذ کرده که در این صورت کارکنان احساس می‌کنند که نه تنها در قبال انجام وظیفه خود بلکه در برابر کل

سازمان مسئولیت دارند. بنابراین، از این دیدگاه، مدیریت ارشد علاوه بر نقش‌های هماهنگ کننده و تسهیل کننده، نقش دیگری را نیز عهده‌دار است، که توانمندسازی کارکنان می باشد.

بر این اساس، برنامه‌هایی برای تجدید حیات و نو آفرینی سازمان‌ها در راستای کاهش ساختارهای بوروکراسی، کاهش حجم و اندازه‌ی سازمانی، پاسخگویی بیشتر به مشتریان و تمرکززدایی انجام شده است. اما توانمندی بوروکرات‌های رده‌های پایین در حد حرف باقی مانده است. توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و بوجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. علاوه بر این کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرزتلفی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را بطور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند؛ باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.

چنانچه کارکنان این احساس را در شغل و سازمان داشته باشند، منافع سازمانی و فردی متعددی از قبیل: خلاقیت، انعطاف پذیری، حل مسئله، عملکرد شغلی با کیفیت بالا، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی را در بر خواهد داشت. علاوه بر این، افراد توانمند، خود کنترل و خود تنظیم‌کننده هستند. آنها به آسانی قبول مسئولیت می‌کنند و دیدگاه مثبتی درباره‌ی خود، دیگران و محیط دارند. به زندگی شغلی خوش بینند و اساساً دیگران را به عنوان همکار و شریک می بینند نه رقیب. هنگامی که مشکل یا تضادی در موقعیت شغلی اتفاق می‌افتد، به جای بی تفاوت بودن یا تق زدن و مشکل را به گردن دیگران انداختن، در جستجوی راه‌حل برای آن هستند. آنها انتقاد پذیرند و دائماً در حال یادگیری هستند.

توانمندسازی مفهوم جدیدی است که در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از پژوهشگران، دانشگاهیان، صاحبزنان و دست اندرکاران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی را به خود جلب کرد. این مفهوم تأثیر زیادی بر کارآیی و اثربخشی مدیریتی و سازمانی داشته است. دو نوع نگاه متفاوت به توانمندسازی وجود دارد: دیدگاه مکانیکی (ارتباطی) و دیدگاه ارگانیکی (انگیزشی و یادگیری). دیدگاه اول توانمندسازی را مترادف با تفویض قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌داند. دیدگاه دوم، توانمندسازی را مفهومی چند بعدی می‌داند که بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی کارکنان در انجام وظایف محوله تعریف می‌کند، و آن شامل پنج حالت روان‌شناختی: احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل می‌شود.

هدف اصلی کتاب حاضر تبیین مفهوم توانمندسازی؛ توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و عوامل سازمانی، مدیریتی و شخصی مرتبط با آن می‌باشد. این کتاب می‌تواند منبع دروس "مدیریت منابع انسانی" و "رفتار سازمانی" دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری و یا سمینارهای توانمندسازی کارکنان باشد. با تمام توجهی که در تدوین کتاب صورت گرفته است، اما خالی از کمی و کاستی نیست. لذا پیشنهادات اصلاحی اهل نظر و فن را با دیده منت پذیرفته و در ویرایش بعدی مورد استفاده واقع خواهند شد.

بیژن عبدالحی

عبدالرحیم نوه ابراهیم

۱۳۸۵