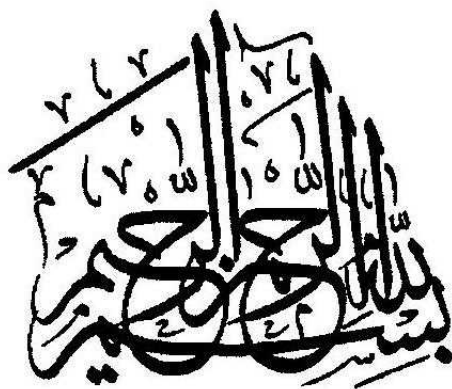




## چالش های توانمند سازی کارکنان

مؤلفین:

علی گودرزی

مسعود کلاتتری

|                         |                                                                   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه                 | : گودرزی، علی، ۱۳۶۵ -                                             |
| عنوان و نام پدیدآور     | : چالش‌های توانمندسازی کارکنان / مولفین علی گودرزی، مسعود کلاتری. |
| مشخصات نشر              | : تهران: انتشارات شریف‌زاده، ۱۴۰۰.                                |
| مشخصات ظاهری            | : ۱۸۸ص: جدول.                                                     |
| شابک                    | : ۹۰۰۰۰ ریال 7-15-978-622-7721                                    |
| وضعیت فهرست نویسی       | : فیپا                                                            |
| یادداشت                 | : کتابنامه: ص. ۱۸۰-۱۸۲.                                           |
| موضوع                   | : کارکنان — توانمندسازی                                           |
| موضوع                   | : Employee empowerment                                            |
| موضوع                   | : کارکنان — مدیریت                                                |
| موضوع                   | : Personnel management                                            |
| شناسه افزوده            | : کلاتری، مسعود، ۱۳۶۵ -                                           |
| رده بندی کنگره          | : ۵/HD۵۰                                                          |
| رده بندی دیویی          | : ۳۱۴/۶۵۸                                                         |
| شماره کتابشناسی ملی     | : ۸۴۹۶۹۵۸                                                         |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : فیپا                                                            |



انتشارات شریف‌زاده

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| نام کتاب   | : چالش‌های توانمندسازی کارکنان |
| تالیف:     | : علی گودرزی - مسعود کلاتری    |
| ناشر:      | : شریف‌زاده                    |
| سال انتشار | : چاپ اول - ۱۴۰۰               |
| شمارگان    | : ۱۰۰                          |
| شابک       | : ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۲۱-۱۵-۷            |
| قیمت       | : ۹۰۰۰۰ تومان                  |

«کلیه حقوق برای انتشارات شریف‌زاده محفوظ است»

مرکز پخش و فروش: تهران- خ انقلاب- روبروی سینما بهمن- جنب بانک صادرات- پ ۱۳۵۶

کتابفروشی محسن - تلفن ۰۲۱-۶۶۴۹۲۶۶۲

## فهرست مطالب

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ۱۰ | پیشگفتار                                                         |
| ۱۱ | فصل ۱                                                            |
| ۱۱ | مبانی توانمندسازی                                                |
| ۱۱ | مقدمه:                                                           |
| ۱۳ | استراتژی های توانمند سازی                                        |
| ۱۳ | استراتژی ۱) افزایش آگاهی جمعی از طریق داستانگویی                 |
| ۱۴ | استراتژی ۲) آموزش مهارت های حل مسئله                             |
| ۱۴ | استراتژی ۳) آموزش های مهارت های پشتیبانی و تجهیز منابع           |
| ۱۴ | اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان                           |
| ۱۴ | نشان دادن تعهد رهبر                                              |
| ۱۵ | مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق                        |
| ۱۵ | آموزش کارکنان جهت افزایش دانش مهارت و توانایی های آنان از طریق : |
| ۱۵ | به کارگیری تیم های کیفی از طریق :                                |
| ۱۵ | مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:   |
| ۱۵ | تفویض اختیار از طریق :                                           |
| ۱۶ | مزایای توانمندسازی نیروی انسانی                                  |
| ۱۶ | ابعاد توانمندسازی                                                |
| ۱۸ | رویکردهای مختلف توانمندسازی                                      |
| ۱۹ | توانمندسازی به عنوان یک ساخته ارتباطی                            |
| ۱۹ | توانمندسازی به عنوان یک ساخته انگیزشی                            |
| ۱۹ | توانمندسازی به عنوان رویکرد شناختی                               |
| ۲۰ | مدل هایی تاکیدکننده بر ویژگی های عام توانمندسازی                 |
| ۲۰ | مدل های اقتضایی توانمندسازی کارکنان                              |
| ۲۰ | رویکرد مکانیکی (ارتباطی)                                         |
| ۲۱ | رویکرد ارگانیکی (انگیزشی)                                        |
| ۲۱ | برنامه های توانمندسازی کارکنان                                   |
| ۲۱ | الف) مدیریت مشارکتی                                              |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ۲۲ | ب) تفویض اختیار                               |
| ۲۲ | ج) پاداش مبتنی بر عملکرد                      |
| ۲۳ | فصل ۲                                         |
| ۲۳ | فرآیند توانمندسازی                            |
| ۲۳ | مقدمه:                                        |
| ۲۶ | ریشه های توانمندسازی                          |
| ۲۷ | تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی               |
| ۲۷ | توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار             |
| ۲۸ | توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش             |
| ۳۱ | توانمندسازی روان شناختی                       |
| ۳۴ | رویکردهای توانمندسازی                         |
| ۳۴ | رویکرد مکانیکی                                |
| ۳۴ | رویکرد ارگانیکی                               |
| ۳۶ | ابعاد توانمندسازی                             |
| ۳۷ | احساس شایستگی                                 |
| ۳۹ | احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)             |
| ۴۰ | احساس موثر بودن                               |
| ۴۰ | احساس معنی دار بودن                           |
| ۴۱ | احساس داشتن اعتماد                            |
| ۴۲ | عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان             |
| ۴۳ | شرایط سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان   |
| ۴۳ | داشتن اهداف و بینش روشن                       |
| ۴۴ | ساختار سازمانی                                |
| ۴۷ | نظام پاداش دهی                                |
| ۴۸ | دسترسی کارکنان به منابع                       |
| ۴۹ | راهنمادهای رهبری و مدیریت توانمندسازی کارکنان |
| ۴۹ | فراهم نمودن اطلاعات                           |
| ۵۲ | مدیریت مشارکتی                                |

|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵۳ | تشکیل گروههای کاری                                                                     |
| ۵۵ | تفویض اختیار                                                                           |
| ۵۶ | استقلال و آزادی عمل کارکنان                                                            |
| ۵۷ | راهبردهای ایجاد و تقویت خودکارآمدی (منابع خودکارآمدی)                                  |
| ۵۷ | الگوسازی                                                                               |
| ۵۷ | ترغیب های کلامی یا اجتماعی                                                             |
| ۵۸ | حالات عاطفی و فیزیولوژی (برانگیختگی هیجانی)                                            |
| ۵۸ | مزایای توانمندسازی کارکنان                                                             |
| ۵۹ | مزایای سازمانی                                                                         |
| ۵۹ | مزایای فردی                                                                            |
| ۵۹ | کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند. |
| ۶۰ | افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.       |
| ۶۰ | کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغل شان دارند.                               |
| ۶۰ | کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.                  |
| ۶۰ | کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشد.                        |
| ۶۱ | دلایل توانمندسازی                                                                      |
| ۶۳ | ضرورت و اهمیت توانمندسازی کارکنان                                                      |
| ۶۸ | موانع توانمندسازی کارکنان                                                              |
| ۶۸ | موانع ساختاری                                                                          |
| ۶۹ | موانع محیطی توانمندسازی                                                                |
| ۶۹ | موانع رفتاری                                                                           |
| ۷۰ | ویژگی های سازمان توانمند                                                               |
| ۷۰ | ویژگی های سازمانی                                                                      |
| ۷۱ | ویژگی های خاص مدیر در سازمان توانمند                                                   |
| ۷۲ | ویژگی های کارکنان در سازمان توانمند                                                    |
| ۷۳ | ویژگی های ساختار سازمانی                                                               |
| ۷۳ | چطور، چه وقت و چرا توانمندسازی کنیم؟                                                   |
| ۷۴ | چطور توانمندسازی کنیم؟                                                                 |
| ۷۵ | فصل ۳                                                                                  |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ۷۵  | مدیریت استعداد                                   |
| ۷۵  | مقدمه:                                           |
| ۷۶  | تعریف مدیریت استعداد                             |
| ۷۸  | اهداف مدیریت استعداد                             |
| ۷۹  | نکاتی در مورد تحقق فرآیند مدیریت استعداد         |
| ۷۹  | مزایای مدیریت استعداد                            |
| ۸۰  | دلایل اهمیت مدیریت استعداد                       |
| ۸۲  | ماهیت استراتژی مدیریت استعداد                    |
| ۸۳  | جذب و شناسایی استعدادها                          |
| ۸۳  | انتخاب استعدادها                                 |
| ۸۴  | بکارگیری استعدادها                               |
| ۸۵  | تناسب افراد با نقشها                             |
| ۸۵  | تناسب نقشها با افراد                             |
| ۸۶  | توسعه استعدادها                                  |
| ۸۷  | سیستم توسعه استعداد                              |
| ۸۷  | نگهداری از استعدادها                             |
| ۸۸  | عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد |
| ۸۹  | نتایج مدیریت استعداد                             |
| ۹۱  | فصل ۴                                            |
| ۹۱  | سرمایه فکری                                      |
| ۹۱  | تعریف سرمایه فکری                                |
| ۹۶  | سیر تاریخی سرمایه فکری                           |
| ۹۷  | طبقه‌بندی سرمایه فکری                            |
| ۹۷  | مولفه‌های سرمایه فکری                            |
| ۹۹  | سرمایه انسانی                                    |
| ۱۰۳ | سرمایه ساختاری                                   |
| ۱۰۶ | سرمایه رابطه‌ای                                  |
| ۱۰۹ | فصل ۵                                            |

|          |                                                      |
|----------|------------------------------------------------------|
| ۱۰۹..... | سرمایه اجتماعی.....                                  |
| ۱۰۹..... | مفهوم سرمایه اجتماعی.....                            |
| ۱۱۰..... | زمینه تاریخی سرمایه اجتماعی.....                     |
| ۱۱۲..... | نظریه‌های سرمایه اجتماعی.....                        |
| ۱۱۴..... | کارکردهای سرمایه اجتماعی.....                        |
| ۱۱۵..... | سرمایه اجتماعی در اندیشه جامعه‌شناسان کلاسیک.....    |
| ۱۱۵..... | عناصر و مولفه‌های سرمایه اجتماعی.....                |
| ۱۱۶..... | رویکرد فردی و جمعی به سرمایه اجتماعی.....            |
| ۱۱۶..... | اهمیت سرمایه اجتماعی.....                            |
| ۱۱۷..... | مدلهایی برای سنجش سرمایه اجتماعی.....                |
| ۱۱۷..... | مدل کیفی سرمایه اجتماعی.....                         |
| ۱۱۹..... | مدل کمی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی.....         |
| ۱۲۰..... | مزایای سرمایه اجتماعی.....                           |
| ۱۲۱..... | خطرات ناشی از بکارگیری سرمایه اجتماعی.....           |
| ۱۲۲..... | معرفی مدل‌های مختلف سرمایه اجتماعی.....              |
| ۱۲۲..... | مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸).....       |
| ۱۲۲..... | مدل سرمایه اجتماعی و ایجاد ارزش تسای و گوشال.....    |
| ۱۲۲..... | مدل سرمایه اجتماعی پاکستون (۱۹۹۹).....               |
| ۱۲۳..... | مدل ساختاری سرمایه اجتماعی پاتنام و کلمن.....        |
| ۱۲۳..... | انتخاب مدل مورد استفاده و دلیل انتخاب.....           |
| ۱۲۴..... | تناسب مدل با توجه به عنوان پژوهش.....                |
| ۱۲۴..... | ابعاد سرمایه اجتماعی براساس مدل ناهاپیت و گوشال..... |
| ۱۲۴..... | عنصر ساختاری.....                                    |
| ۱۲۵..... | عنصر شناختی.....                                     |
| ۱۲۵..... | عنصر رابطه ای.....                                   |
| ۱۲۷..... | فصل ۶.....                                           |
| ۱۲۷..... | مدلهای مدیریت دانش.....                              |
| ۱۲۷..... | مقدمه:.....                                          |

## پیشگفتار

در عصر حاضر بهره وری از توانایی های فکری ، ذهنی، و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی به عنوان یک مزیت در مدیریت سازمانی محسوب می شود. توانمندی نیروی انسانی می توان گام مفیدی در مدیریت هزینه، عملکرد بهتر و افزایش انعطاف پذیری سازمان باشد. همچنین ویژگی های محیط های سازمانی از جمله اهداف، مقاصد و سبک های مدیریت، سیستم های پاداش و بازخورد که باعث ایجاد هیجان در کارکنان می شوند، ممکن است نقش موثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد. انتظار می رود که مدیران در محیط های سازمانی مختلف همواره با موانعی درگیر هستند به طوری که عملکرد آنان در توانمند ساختن کارکنان با چالش مواجه می کند امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته شده است که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده اند. در این شرایط نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. در مدیریت علمی تیلور، انسان چیزی جز ابزار کار تلقی نمی شد. با ظهور نهضت روابط انسانی، نوع نگاه به انسان تغییر کرد و به تدریج در کنار منابع مختلف سازمان چون منابع مالی، تکنولوژیک، اطلاعاتی و ... منابع انسانی نیز مطرح شد. اکنون صحبت از سرمایه انسانی است. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایداری یاد می شود. این امر خصوصا در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. سازمانهای موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهای و از حساسی برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است.

گودرزی، کلانتری