

توانمند سازی کارکنان و

واگذاری کار به کارکنان

تألیف

استاد دکتر سیدحسین ابطحی

(عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

دکتر سعید عابسی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور یزد)

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور : توانمندسازی و گذاری کار و تفویض اختیار/ تألیف سید حسین ابطحی، سعید عابسی.
مشخصات نشر : تهران: فوژان، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری : ۲۶۴ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۰۰-۸
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
موضوع : کارمندان--توانمندسازی
شناسه افزوده : عابسی، سعید، ۱۳۳۷
رده بندی کنگره : ۱۳۹۲ ت ۹۲ الف ۵/۵ HD
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۱۴
شماره ثبت کتابخانه ملی : ۳۳۷۴۷۴۸



نشر فوژان

توانمندسازی، واگذاری کار و تفویض اختیار

تألیف: دکتر سید حسین ابطحی - دکتر سعید عابسی

شماره آرگان: ۱۰۰۰ جلد

تعداد صفحات: ۲۶۴ (۱۳۹۳)

اجراء: دکتر سید سرداشتانی

ویراستار: انجم صفار کاخکی

حروفچینی و طراحی: سید محمد فتحی

لیتوگرافی / چاپ / صحافی: کارخانه رهنما / کیمیا

ناشر همکار: مؤسسه فرهنگی هنری فوژان / فرهنگ

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن به طور کلی مجاز نیست (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است و پیگرد قانونی دارد.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۰۰-۸

قیمت: ۱۰۵۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، خ انقلاب، خ اردیبهشت، بین لبافی نژاد و جمهوری پ ۱۴، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Email: fozhanpub@yahoo.com

۲۲	۳- رهبری.....
۲۳	۴- فرایندها.....
۲۴	۵- توزیع اطلاعات.....
۲۴	۶- مناسبات و همکاری‌ها.....
۲۴	۷- پرورش شایستگی‌ها.....
۲۵	۸- نظارت‌ها.....
۲۶	۹- پاداش‌ها.....
۲۶	دلایل توانمندسازی.....
۲۹	دلایل تمایل داشتن مدیران به توانمندسازی.....
۲۹	روشن شدن مفهوم توانمندسازی.....
۳۰	ترس از دست دادن قدرت.....
۳۱	ترس از مازاد بر ارزش.....
۳۲	موانع توانمندسازی.....
۳۲	۱- موانع ساختاری توانمندسازی.....
۳۳	۲- موانع محیطی توانمندسازی.....
۳۳	۳- موانع رفتاری توانمندسازی.....
۳۴	اهمیت توانمندسازی در سازمان‌ها.....
۳۵	خلاصه فصل دوم.....
۳۵	پرسش‌های فصل دوم.....
۳۷	فصل سوم: رویکردهای توانمندسازی.....
۳۷	مقدمه.....
۳۷	دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی و قدرت.....
۳۷	الف - دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی.....
۳۷	۱- توانمندسازی از دیدگاه عقلایی.....
۳۸	۲- توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی.....
۳۸	۳- توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی.....
۴۰	۴- توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی.....
۴۰	۵- توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین.....
۴۱	۶- توانمندسازی از دیدگاه رابطه‌ای (چند بُعدی).....
۴۱	۷- توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناختی.....

۴۳	ب - دیدگاه‌های مختلف قدرت
۴۳	۱ - قدرت از دیدگاه عقلایی - کارکردگرا
۴۳	۲ - قدرت از دیدگاه تکثرگرا
۴۴	۳ - قدرت از دیدگاه تفسیری
۴۵	۴ - قدرت از دیدگاه بنیاد ستیزانه (رادیکال)
۴۵	۵ - قدرت از دیدگاه پست مدرن
۴۵	خلاصه فصل سوم
۴۶	پرسش‌های فصل سوم
۴۹	فصل چهارم: مزایا و پیامدهای توانمندسازی
۴۹	مقدمه
۴۹	مزایای توانمندسازی
۵۰	مزایای سازمانی
۵۰	مزایای فردی
۵۱	پیامدهای توانمندسازی
۵۱	الف) پیامدهای نگرشی توانمندسازی
۵۱	۱ - افزایش رضایت شغلی
۵۲	۲ - کاهش فشار روحی
۵۲	ب) پیامدهای رفتاری توانمندسازی
۵۳	ج) سایر پیامدهای توانمندسازی
۵۴	۱ - تغییرات در رفتار
۵۵	۲ - بهبود در عناصر نظام
۵۸	خلاصه فصل چهارم
۵۸	پرسش‌های فصل چهارم
۵۹	فصل پنجم: ابعاد توانمندسازی
۵۹	مقدمه
۵۹	ابعاد توانمندسازی
۶۰	۱ - احساس شایستگی (خود - اثربخشی)
۶۱	۲ - احساس داشتن حق انتخاب
۶۳	۳ - احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)

۶۴	۴- احساس معنی‌دار بودن
۶۵	۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران
۶۷	نشانه‌های توانمندسازی
۶۹	خلاصه فصل پنجم
۷۰	پرسش‌های فصل پنجم
۷۱	فصل ششم: عوامل توانمندسازی
۷۱	مقدمه
۷۱	عوامل و اثر احساس توانمندسازی
۷۲	ویژگی‌های فردی و شخصیتی
۷۲	۱- سطح خدمت
۷۲	۲- جنسیت
۷۳	۳- کانون کنترل
۷۳	۴- سبک مدیریت
۷۴	۵- احساس عزت نفس
۷۴	عوانگیزش
۷۷	ویژگی‌های گروه
۷۸	ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار
۷۸	۱- ابهام نقش
۷۸	۲- حیطه کنترل
۷۹	۳- دسترسی به منابع
۸۰	۴- دسترسی به اطلاعات
۸۱	۵- جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی
۸۱	۶- حمایت اجتماعی - سیاسی
۸۱	۷- ساختار سازمانی
۸۲	۸- فرهنگ سازمانی
۸۴	۹- آموزش
۸۷	۱۰- پاداش
۹۱	خلاصه فصل ششم
۹۲	پرسش‌های فصل ششم

فصل هفتم: برنامه‌های توانمندسازی	۹۵
مقدمه	۹۵
سطوح توانمندسازی	۹۵
سطوح توانمندسازی ویلسون	۹۷
سطوح توانمندسازی باون و لاولر	۹۸
ساز و کارهای توانمندسازی	۱۰۱
ساز و کارهای توانمندسازی دنیس کینلا	۱۰۴
برنامه‌های توانمندسازی	۱۰۶
برنامه‌های توانمندسازی کلیفورد	۱۰۶
برنامه‌های توانمندسازی ریچارد دفت	۱۱۲
برنامه‌های توانمندسازی ریچارد	۱۱۴
برنامه‌های توانمندسازی کانتر، باندورا و هاگمن	۱۱۶
برنامه‌های توانمندسازی کامپی، برادول و آرجریس	۱۲۱
برنامه‌های توانمندسازی توماس	۱۲۳
خلاصه فصل هفتم	۱۲۴
پرسش‌های فصل هفتم	۱۲۷
فصل هشتم: مدل‌های توانمندسازی	۱۲۹
مقدمه	۱۲۹
مدل توانمندسازی بیل هارلی	۱۲۹
مدل توانمندسازی گلن لاوراک	۱۳۱
مدل توانمندسازی دنیس کینلا	۱۳۲
مدل توانمندسازی گائو	۱۳۳
مدل توانمندسازی آنا کارول	۱۳۴
مدل والاس و استورم	۱۳۵
مدل توانمندسازی نوکلین و روهوتی	۱۳۶
مدل توانمندسازی خود اثر بخشی باندورا	۱۳۷
مدل توانمندسازی توماس و ولته‌اوس	۱۳۸
مدل توانمندسازی باون و لاولر	۱۳۹
مدل توانمندسازی اسپریتزر	۱۴۰
مدل توانمندسازی کانگر و کانگو	۱۴۲

۱۴۳	مدل چهار مرحله‌ای توانمندسازی تری ویلسون
۱۴۵	مدل توانمندسازی فاکس (مدل کارآموزی فاکس)
۱۴۶	مدل توانمندسازی وگت و مارل
۱۴۷	مدل توانمندسازی مک لاگان و نل
۱۴۸	مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو
۱۴۹	مدل توانمندسازی کالبرت و مک دونو
۱۵۰	مدل توانمندسازی بلانچارد و زیگاری
۱۵۱	مدل توانمندسازی فورد و فوتلر
۱۵۳	مدل توانمندسازی کانگر
۱۵۵	مدل توانمندسازی نولر
۱۵۶	مدل توانمندسازی ریچر و چپریتزر
۱۵۷	مدل توانمندسازی باروت
۱۶۰	مدل توانمندسازی جرری، سات و اندرسون
۱۶۱	مدل توانمندسازی رایینز، کین و فرد
۱۶۳	مدل توانمندسازی آرمسترانگ
۱۶۴	مدل توانمندسازی لیتگو
۱۶۵	مدل توانمندسازی ساندروز
۱۶۶	مدل توانمندسازی رایلی، بنتلی و لین
۱۶۸	مدل توانمندسازی اولیو
۱۶۹	مدل توانمندسازی کونزاک
۱۷۰	مدل توانمندسازی ماتیوس
۱۷۱	مدل توانمندسازی هولوسکو، لسلای و کازانو
۱۷۲	مدل توانمندسازی ویلیام بریجز
۱۷۴	خلاصه فصل هشتم
۱۷۴	پرسش‌های فصل هشتم
۱۷۷	فصل نهم: انتقادات و دام‌های توانمندسازی
۱۷۷	مقدمه
۱۷۷	انتقادهای وارد بر توانمندسازی
۱۷۹	اجتناب از دام‌های توانمندسازی
۱۸۰	الف) دام‌های درونی توانمندسازی

۱۸۴	ب) دام‌های بیرونی توانمندسازی
۱۸۶	خلاصه فصل نهم
۱۸۷	پرسش‌های فصل نهم
۱۸۹	فصل دهم: توانمندسازی در آینده
۱۸۹	مقدمه
۱۸۹	توانمندسازی در آینده
۱۹۱	تعریف خود - توانمندسازی
۱۹۱	راه‌های ارزیابی سطح توانمندسازی و خود - توانمندسازی در سازمان
۱۹۳	پیش‌نیازهای خود - توانمندسازی
۱۹۷	نشانه‌های خود - توانمندسازی
۱۹۹	پیامدهای خود - توانمندسازی
۲۰۳	خلاصه فصل دهم
۲۰۴	پرسش‌های فصل دهم
۲۰۵	فصل یازدهم: واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۵	مقدمه
۲۰۶	تعاریف و مفاهیم واگذاری کار
۲۰۶	مزایای واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۷	زمان واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۷	شرایط واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۷	اصول واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۹	نتایج واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۰۹	خلاصه فصل یازدهم
۲۱۰	پرسش‌های فصل یازدهم
۲۱۱	پیوست شماره (۱): پرسش‌نامه واگذاری کار و تفویض اختیار به کارکنان
۲۱۳	پیوست شماره (۲): پرسش‌نامه مسئولیت و اختیار
۲۱۵	پیوست شماره (۳): نظریه‌های کلاسیک و جدید منشأ اختیار
۲۱۷	پیوست شماره (۴): نکاتی چند در مورد واگذاری کار و تفویض اختیار
۲۱۹	پیوست شماره (۵): چند راهنمایی مفید در مورد مسئولیت و اختیار
۲۲۰	پیوست شماره (۶): مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران و سرپرستان

۲۲۲	پیوست شماره (۷): چند نکته مهم
۲۲۳	پیوست شماره (۸): چند تعریف و چند فرضیه برای اختیار
۲۲۴	پیوست شماره (۹): یک فرضیه در تعریف «سازمان» و یک فرضیه در تعریف مسئولیت
۲۲۵	فصل دوازدهم: تفویض اختیار
۲۲۵	مقدمه
۲۲۵	مفهوم اختیار
۲۲۷	تعریف تفویض اختیار
۲۲۷	ارکان تفویض اختیار
۲۲۸	اصول تفویض اختیار
۲۲۹	شرایط و فرایند تفویض اختیار
۲۲۹	گام‌های تفویض اختیار
۲۳۰	مزایا و محاسن تفویض اختیار
۲۳۰	محدودیت‌های تفویض اختیار
۲۳۱	موانع تفویض اختیار
۲۳۲	راه‌های برطرف کردن موانع تفویض اختیار
۲۳۳	عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار
۲۳۴	توانمندسازی و تفویض اختیار
۲۳۶	خلاصه فصل دوازدهم
۲۳۶	پرسش‌های فصل دوازدهم
۲۳۷	منابع و مآخذ

مقدمه

نقش مدیر در سازمان‌های سنتی و کلاسیک، کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می‌بایست تحت کنترل مدیر قرار می‌آورد؛ اما در سازمان‌های نوین و مدرن، انسان‌ها توانمند می‌شوند تا خود تصمیم بگیرند. امروزه تصور رایج اینست که مدیران باید از ویژگی‌های خاصی، چون مشتری‌مداری، انعطاف‌پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی، باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند. طی سال‌های گذشته مقالات بسیار زیادی درباره توانمندسازی به چاپ رسیده است که نشانگر میزان توجه جامعه علمی کشور به مسئله توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

بین توانمندسازی و قدرت، تقابل‌های اساسی وجود دارد؛ زیرا قدرت به معنای توانایی در وادار ساختن دیگران به کاری است که می‌خواهید انجام دهید. پس به رقابت منجر می‌گردد. اما توانمندسازی، توانایی ترغیب دیگران به انجام دادن کاری است که خودشان می‌خواهند انجام دهند. بنابراین به همکاری منتهی می‌شود. برای همین است که بسیاری از متخصصان مدیریت معتقدند توانمندسازی در سازمان‌های کنونی می‌تواند به مدیریتی مشارکتی بینجامد و جانشین نقش مدیران سنتی گردد.

مدیریت مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارکنان و کلیدهای توان‌افزای نیروی انسانی است. مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادین در مدیریت سازمان‌های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی درست از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان‌ها به طور خاص می‌شود. علاوه بر این، توانمندسازی به شناخت مهارت‌های ادراکی و روانی و پرورشی مدیریتی در سازمان و به کارگیری آنها در عمل، کمک بارزی می‌کند تا به دنبال راه‌حل انسانی و پایداری برای حل مسائل فردی در سازمان و به عبارتی بهتر حل کردن مسائل مدیریتی و نحوه تصمیم‌گیری درباره آنها باشند. امروزه ما شاهدیم که سازمان‌ها با ابهام و پیچیدگی‌های زیادی روبرو هستند و تغییر به منزله ضرورتی اجتناب‌ناپذیر قلمداد می‌شود. پس بر آن شدیم تا مجموعه‌ای در خور، درباره توانمندسازی کارکنان به منزله یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های امروزی برای خوانندگان عزیز، به ویژه مدیران و صاحب‌نظران عرضه کنیم.

هدف از این پژوهش، فراهم آوردن یک سلسله مطالب جدید و تازه در زمینه مطالعات انجام شده درباره

توانمندسازی است و در آن به خصوص بر مباحث نوین تأکید می‌شود. اهداف دیگر این پژوهش عبارتند از:

④ ایجاد دانش نظری در زمینه مباحث توانمندسازی

⑤ نشان دادن ارتباط مستقیم و مؤثر توانمندسازی با مدیریت اثربخشی

⑥ توسعه مهارت‌های چگونگی نقد و بررسی مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی.

به همین دلیل چارچوب تحقیقاتی که در این کتاب در نظر گرفته شده است، به ترتیب موارد زیر را در بر می‌گیرد:

فصل اول شامل تعاریف و مفاهیم توانمندسازی از دیدگاه‌های دانشمندان مختلف، ارتباط توانمندسازی با قدرت، شی‌سازی شغل، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار و پیشینه آن در جهان و ایران است.

فصل دوم، شامل تعاریف، مفروضات و الزامات توانمندسازی، دلایل اهمیت و موانع توانمندسازی در سازمان‌هاست.

در فصل سوم به رویکردهای مختلف توانمندسازی و قدرت اشاره می‌شود.

در فصل چهارم، مزایای توانمندسازی و پیامدهای مختلف آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در فصل پنجم، ابعاد توانمندسازی، در فصل ششم، عوامل مؤثر بر توانمندسازی و در فصل هفتم، سطوح، برنامه‌ها، راهبردها و ساز و کارهای آن از دیدگاه دانشمندان مختلف بررسی می‌شود. همچنین فصل هشتم به بررسی مدل‌های گوناگون توانمندسازی و فصل نهم به انتقادات وارد بر توانمندسازی و پرهیز از دام‌های مختلف آن می‌پردازد و سرانجام در فصل دهم، توانمندسازی در آینده مورد توجه قرار می‌گیرد.

با این امید و پیش‌فرض که کتاب حاضر برای تمام سطوح مدیران اسلامی، به ویژه مدیران، مفید واقع شود، و نیز تلاش شده تا کتاب از روانی و شیوایی لازم برخوردار باشد. بی‌شک است که رهنمودهای صاحب‌نظران و استادان دانشگاه موجب سپاس مؤلفان و بهبود کار در چاپ‌های بعدی خواهد شد.