

# توانمندسازی منابع انسانی

نویسندگان:

دکتر عادل زاهد بابلان

دانشیار، مدیریت آموزشی، عضو هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی

حبیبه نجفی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۶

سرشناسه	: زاهد بابلان، عادل، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: توانمندسازی منابع انسانی / نویسندگان عادل زاهدبابلان، حبیبه نجفی.
مشخصات نشر	: تهران : آوای نور، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۹۵-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی
موضوع	: Employee empowerment
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: نجفی، حبیبه، ۱۳۶۱ -
رده بندی کنگره	: HD ۱۳۹۵۵/۵۰ ت ۹۲/ز
رده بندی دیویی	: ۳۱۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۴۹۲۷۴

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری،  
پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲

---

## توانمندی سازی منابع انسانی

نویسندگان: دکتر عادل زاهد بابلان - حبیبه نجفی

ناشر: انتشارات آوای نور

چاپ: اول ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۹۵-۲

---

قیمت ۱۷۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است



## فهرست مطالب

مقدمه ..... ۹

### فصل اول: مفهوم توانمندسازی

تعاریف و مفاهیم توانمندسازی ..... Error! Bookmark not defined.

ریشه‌یابی و سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی ... Error! Bookmark not defined.

توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناختی ..... Error! Bookmark not defined.

توانمندسازی از دیدگاه جامعه‌شناسی ..... Error! Bookmark not defined.

توانمندسازی از دیدگاه دینی ..... Error! Bookmark not defined.

مزایا و پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی ..... Error! Bookmark not defined.

پیش شرط‌ها و الزامات توانمندسازی کارکنان .. Error! Bookmark not defined.

عنصر سازمانی ..... Error! Bookmark not defined.

عنصر فردی ..... Error! Bookmark not defined.

عنصر مدیریت ..... Error! Bookmark not defined.

### فصل دوم: رویکردها و مدل‌های توانمندسازی

رویکرد مکانیکی (دیدگاه عقلایی) ..... Error! Bookmark not defined.

رویکرد ارتباطی ..... Error! Bookmark not defined.

رویکرد ارگانیکی ..... Error! Bookmark not defined.

رویکرد انگیزشی ..... Error! Bookmark not defined.

رویکرد روان‌شناختی (فوق انگیزشی) ..... Error! Bookmark not defined.

رویکرد شناختی ..... Error! Bookmark not defined.

مدل‌های توانمندسازی ..... Error! Bookmark not defined.

مدل توانمندسازی باون و لاولر ..... Error! Bookmark not defined.

مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو ..... Error! Bookmark not defined.

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی رایبیز، کرینو و فرندال

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی مک لاگان و نل

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی وگت و مارل

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل آرمانی توانمندسازی نولر

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی توماس و ولتهووس

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی گائو

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی گلن لاوراک

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل توانمندسازی اسپریتزر

**Error! Bookmark not defined.** ..... **فصل سوم: مؤلفه‌های توانمندسازی**

**Error! Bookmark not defined.** ..... انگیزش

**Error! Bookmark not defined.** ..... آموزش

**Error! Bookmark not defined.** ..... مشارکت پذیری

**Error! Bookmark not defined.** ..... رضایت شغلی

**Error! Bookmark not defined.** ..... فناوری اطلاعات

**Error! Bookmark not defined.** ..... تحقیقات انجام یافته در مورد توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... تحقیقات داخلی

**Error! Bookmark not defined.** ..... تحقیقات خارجی

**Error! Bookmark not defined.** ..... فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... اقدامات مؤثر در فرآیند توانمندسازی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان  
**defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ..... موانع موجود در سازمان‌ها جهت اجرای توانمندسازی  
**defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ..... فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها

**Error! Bookmark not defined.** ..... **فصل چهارم: توانمندسازی در راستای سیاستگذاری**

**Error! Bookmark not defined.** .... مفهوم توانمندسازی در راستای سیاستگذاری

**Error! Bookmark not defined.** ..... توانمندسازی و قدرت

**Error! Bookmark not defined.** سبک رهبری، سیاست گذاری و توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... سبک رهبری تحول آفرین و توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... موانع و چالش‌های پیش روی توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... توانمندسازی در نظام اداری ایران

**Error! Bookmark not defined.** مدل‌های بین المللی ارزیابی توانمندی در سطح ملی

## **Error! Bookmark not defined.** ..... **فصل پنجم: ابزارهای اندازه‌گیری توانمندسازی**

**Error! Bookmark not defined.** الف) پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا

**Error! Bookmark not defined.** ب) پرسش‌نامه جو توانمندسازی اسکات و ژافه

**Error! Bookmark not defined.** ج) پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** د) پرسش‌نامه توانمندسازی مارکوارت

**Error!** ه) پرسش‌نامه نقش آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان

**Bookmark not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ر) پرسش‌نامه بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی

**Error! Bookmark not defined.** ز) پرسش‌نامه راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر

**Error! Bookmark not defined.** ..... رویکرد ارتباطی

## **Error! Bookmark not defined.** ..... **منابع**







## مقدمه

واژه empower در فرهنگ فشرده آکسفورد (قدرتمندشدن)، (مجوزدادن)، (ارائه قدرت) و (تواناشدن) معنی شده است در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کارگرفته می‌شود. توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مطرح نبوده است. در اندیشه کلاسیک مدیریت، افزایش بهره‌وری محصول، تحول در ابزارها و روش‌ها بوده است و به انسان نیز نگاه ابزاری داشته‌اند. بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توجه به کارکنان و نیازهای اجتماعی آن‌ها به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح شد. ویژگی سازمان‌های امروزی، پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به منظور غلبه بر شرایط نامطمین، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. اندیشمندان مدیریت، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند. با توجه به مطالعات صورت گرفته در می‌یابیم که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان محسوب می‌شوند زیرا آنها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات درونی و برونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند.

امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی جدید نهفته نیست بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد از مهمترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت مدیران آن اشاره نمود و توانمندسازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است. یک محیط کاری مؤثر که تعهد و وابستگی زیادی در آن وجود دارد با واژه‌های گوناگون معرفی می‌شود که توانمندسازی، مدیریت مشارکتی، ارتقاء کیفی زندگی کاری، تنوع کاری مدیریت و تفویض اختیارات، ارائه خدمات داخلی از آن جمله هستند. توانمندسازی نیازمند نگرشی روشن و پویا است که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می‌گردد و برای موفقیت آنها باید آئین نامه و روش‌های مناسب تهیه و تدوین کرد.

در عصر حاضر توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود، سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع، اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند به طور کارآمد اداره کنند. از آنجا که کشور ما نیز مانند بسیاری از کشورهای جهان دوران جدیدی از روابط مدیریت و منابع انسانی را طی می‌کند، تواناسازی یک تکنولوژی مؤثر است که برای مدیران، امکان بهره‌برداری از تجربیات، دانایی و مهارت همه افراد سازمان را فراهم می‌کند و برای کارکنان فرصت می‌آفریند و برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند. امروزه مدیران، دیگر تمایل به استفاده از اجبار و تهدید برای اعمال قدرت بر کارکنان ندارند در مقابل تلاش دارند تا زمینه‌های توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند و به خودشکوفایی کارکنان و تقویت احساس اتکاء به نفس و تعلق به سازمان به عنوان هویت شغلی آنان اهمیت می‌دهند.

توانمندسازی فرآیندی است که با استفاده از آن، توانایی و اختیار کارکنان و مدیران در همکاری، مشارکت و تصمیم‌گیری برای دستیابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیت‌ها به گروه‌ها و افراد، افزایش می‌یابد. توانمندسازی سبب القای حس قدرت و اعتماد به نفس افراد شده و شکوفا کننده استعداد بالقوه

---

انسانها است. اگر مدیران سازمان آگاهی و فرصت لازم را به دست آورند و به منابع دسترسی داشته باشند با احساس کنترل و مالکیت بر کارها، تعهد بیشتری در کار نشان می‌دهند و با ابتکار برای انجام بهتر کارهای روی می‌آورند. در نتیجه، اثر بخشی و کارایی آنان در درون سازمان نمود پیدا می‌کند.