



# توانمند سازی-روانشناختی

وارکنان



ثمینہ بلاغت نیا، سمیرا کلانتری، مینا کے ان

www.ketob.in

سرشناسه: بلاغت‌نیا، ثمینه، ۱۳۵۸-  
 عنوان و نام پدیدآور: توانمندسازی - روانشناختی کارکنان/ ثمینه بلاغت‌نیا، سمیرا  
 کلانتری، مینا کیهان؛ ویراستاری سیدامیر حسین حسینی.  
 مشخصات نشر: تهران: مبین اندیشه، ۱۴۰۳.  
 مشخصات ظاهری: ۱۰۴ ص.؛ مصور، جدول: ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.  
 شابک: ۳-۴۷۴-۲۳۹-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۸۹ - ۱۰۴.  
 موضوع: کارکنان -- توانمندسازی Employee empowerment  
 کارکنان -- روان‌شناسی Employees -- Psychology  
 عملکرد -- ارزشیابی Evaluation -- Performance / اعتماد Trust  
 شناسه افزوده: کلانتری، سمیرا، ۱۳۶۱- / شناسه افزوده: کیهان، مینا، ۱۳۵۴-  
 رده بندی کنگره: HD۵۰/۵ رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴  
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۸۰۸۶۱۵ / اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

عنوان: ..... توانمندسازی - روانشناختی - کارکنان  
 هالف: ..... ثمینه بلاغت‌نیا، سمیرا کلانتری، مینا کیهان  
 ویراستار: ..... سیدامیر حسین حسینی  
 صفحه آرای: ..... سحر عاشق  
 ناشر: ..... مبین اندیشه  
 چاپ: ..... اول/ ۱۴۰۳  
 چاپخانه: ..... اطلس  
 تیراژ: ..... ۵۰۰ نسخه  
 شابک: ..... ۳-۴۷۴-۲۳۹-۶۰۰-۹۷۸  
 قیمت: ..... ۱۲۰,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی اثر محفوظ است.

دفتر تهران: خیابان سردار جنگل شمالی، خیابان چمران، کوچه ۱۱، پلاک ۲۶، واحد ۲  
 همراه: ۰۹۱۲ ۳۹۰ ۸۴ ۷۵ همراه: ۰۹۱۲ ۶۵۱ ۸۰ ۳۶

## فهرست

|               |    |
|---------------|----|
| پیشگفتار..... | ۱۱ |
| مقدمه.....    | ۱۲ |

## فصل اول

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| توانمندسازی روان‌شناختی.....                     | ۱۵ |
| توانمندسازی روان‌شناختی.....                     | ۱۶ |
| رفتارهای توانمندسازی رهبر (LEF).....             | ۱۸ |
| توانمندسازی رهبر.....                            | ۲۰ |
| تعهد سازمانی.....                                | ۲۰ |
| توانمندسازی.....                                 | ۲۰ |
| تعاریف توانمندسازی.....                          | ۲۱ |
| پیشینه توانمندسازی در جهان.....                  | ۲۵ |
| توانمندسازی در نظام اداری ایران.....             | ۲۶ |
| اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان..... | ۲۷ |
| رویکردهای توانمندسازی.....                       | ۲۹ |
| رویکرد مکانیکی.....                              | ۲۹ |
| رویکرد ارگانیکی.....                             | ۲۹ |
| دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی.....                | ۳۰ |

- ۳۰.....دیدگاه عقلانی
- ۳۱.....دیدگاه انگیزشی
- ۳۳.....سطوح توانمندسازی
- ۳۳.....نگرش‌ها
- ۳۶.....ابعاد توانمندسازی
- ۳۷.....احساس شایستگی (خود اثربخشی)
- ۳۸.....احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)
- ۴۰.....احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)
- ۴۱.....احساس معنی دار بودن (ارزشمند بودن)
- ۴۱.....مدل‌های توانمندسازی
- ۴۴.....ارکان توانمندسازی
- ۴۴.....سه کلید مهم برای ایجاد توانمندی فردی انسانی
- ۴۷.....راهبردهای توانمندسازی
- ۴۷.....راهبرد اول: بازخورد
- ۴۸.....راهبرد دوم: تشکیل و توسعه تیم
- ۴۸.....راهبرد سوم: یادگیری
- ۴۹.....نشانه‌های توانمندسازی
- ۵۱.....پیامدهای توانمندسازی

مزایای توانمندسازی نیروی انسانی ..... ۵۲

موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ..... ۵۴

## فصل دوم

ارزیابی عملکرد سازمانی ..... ۵۷

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد ..... ۵۹

تعریف عملکرد ..... ۶۱

دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد ..... ۶۲

بهبود مستمر عملکرد ..... ۶۴

فرایند ارزیابی عملکرد ..... ۶۵

مدل ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد ..... ۶۸

۱. الگو فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP ..... ۶۹

۲. نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO ..... ۶۹

۳. هرم عملکرد ..... ۷۰

۴. نظام کارت امتیازی متوازن BSC ..... ۷۱

۵. فرایند کسب و کار ..... ۷۲

۶. چارچوب مدوری و استیپل (Medori and Steeple) ..... ۷۳

۷. روش تحلیل ذی نفعان Stok holder ..... ۷۴

۸. نظام مدیریت بر مبنای هدف MBO ..... ۷۵

۷۶ ..... ۹. نظام مدیریت کیفیت جامع TQM

۷۶ ..... ۱۰. روش مالکوم بالدریج

### فصل سوم

۷۹ ..... نقش اعتماد درون سازمانی در افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان

۸۳ ..... مبانی نظری اعتمادسازی سازمانی

۸۳ ..... اعتماد سازمانی

۸۴ ..... انواع اعتماد سازمانی

۸۴ ..... نقش اعتماد در توانمندسازی کارکنان

۸۵ ..... نقش اعتماد جانبی در توانمندسازی کارکنان

۸۶ ..... نقش اعتماد عمودی در توانمندسازی کارکنان

۸۶ ..... نقش اعتماد نهادی در توانمندسازی کارکنان

۹۱ ..... منابع

## پیشگفتار

امروزه سازمانها در محیطی کاملاً رقابتی، که همراه با تحولات شگفت انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. هدف اصلی در این تحقیق، بررسی تأثیر رفتارهای توانمندسازی رهبر و توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر رضایت مشتری در رستوران های زنجیره ای منتخب می باشد. جامعه آماری تحقیق کارکنان و مشتریان رستوران های زنجیره ای پدر خوب تهران، و روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه استاندارد برای کارکنان و مشتریان است. نتایج بررسی ها نشان می دهد که رفتارهای توانمندسازی رهبر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رضایت کارکنان و مشتریان تأثیر دارد، همچنین رضایت کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت مشتریان تأثیر گذار است.

نویسندگان کتاب

ثمینه بلاغت نیا، سمیرا کلانتری، مهسا کیهان

تابستان ۱۴۰۳

## مقدمه

همانطور که گفته شد مدیران برای تجربه بازدهی موثر از کار کارکنان خود میبایست؛ بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کرده و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی سره‌رزن توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند... (اسنیدر و دیگران، ۱۳۸۵).

جدا از مسائل روان‌شناختی، کمبود پژوهش در این زمینه همچنین می‌تواند به علت چند رشته‌ای بودن مباحث نظری باشد که برای توجیه این رابطه‌ها مورد نیاز است. نتیجه مهم تربید مشارکتی، یعنی هنگامی که مشتریان در تولید خدمات خودشان مشارکت می‌کنند رضایت مشتری است، و این سازه‌ای است که اغلب ارتباط زیادی با رفتار مشتری و پژوهش‌های بازاریابی دارد (اشنیدر و وایت، ۲۰۰۴). در نتیجه، تعداد اندکی از محققان صراحتاً، شیوه‌های سازمانی، مثل رفتارهای رهبر و توانمندسازی، را با رضایت مشتری مرتبط دانسته‌اند. جریانی از پژوهش‌های اخیر که «پژوهش ارتباطی» نامیده می‌شود، بر روی ایجاد رابطه بین عملکرد داخلی سازمان‌های خدماتی و رضایت مشتری، متمرکز است (اشنیدر و دیگران ۲۰۰۵، وایلی ۱۹۹۶). این پژوهش بیان می‌دارد که تجارب شغلی کارکنان مستقیماً روی تجارب مشتریان از ارائه خدمات به آن‌ها و در نتیجه رضایت مشتری اثر می‌گذارد (اولیور ۱۹۹۷). «زنجیره سود خدمات» به‌طور خلاصه بیانگر ارتباطات بین کیفیت و ارزش خدمات داخلی (محل

کار، طراحی شغلی، گزینش کارکنان و توسعه و بهره‌وری، پاداش و رسمی سازی و ابزار ارائه خدمات به مشتری) و رضایت مشتری از طریق رضایت کارکنان است. با استفاده از این دورنما، مقاله حاضر، تأثیرات مکانیسم سازمانی مهم (مثل توانمندسازی رهبر) روی نتایج مربوط به مشتری را مورد بررسی قرار می‌دهد. پژوهش‌های اندکی روی نقش رهبر در فرآیندهای توانمندسازی کارکنان انجام شده است (کونزاک و دیگران، ۲۰۰۰). بیشتر پژوهش‌ها از جمله پژوهشی که در بالا ذکر شد، مفاهیم رهبری را بصورت کلی مورد بررسی قرار می‌دهند. مطالعات اندکی روی رفتارهای توانمندسازی رهبر انجام شده است. توانمندسازی رهبر با افزایش رفتارهای توانمندسازی کارکنان به طور مثبت با رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، و عملکردهای تیمی ارتباط دارد. از آنجایی رستوران‌های زنجیره‌ای پدر خوب از معروف‌ترین و بزرگ‌ترین رستوران‌ها می‌باشد، برای رقابت بیشتر در ارائه خدمات نیازمند توانمندسازی کارکنان و جلب رضایت مشتریان می‌باشد، لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که آیا رفتارهای رهبر (LEB)، برانگیزش کارکنان (PE) و اثرات متعاقب آن‌ها بر رضایت مشتری تأثیرگذار هست یا نه؟

بنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی رشد و حرکت سازمان‌ها را پدیدآورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز آنچه منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد؛ نیروی انسانی پویا با کیفیت و توانمند است. (آزردشتی، ۱۳۸۶). با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان

یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجاکه منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلید سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. (غیائی ندوشن، ۱۳۸۶) بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کردند؛ زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند فراهم نمایند. (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۶۰) در ضرورت انجام این تحقیق باید اشاره کرد که توانمندسازی کارکنان از ضروریات سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود و رشد حرفه‌ای که موضوعی جدید به حساب می‌آید، راهی روشن به سمت توانمندسازی کارکنان هست. اولین بحث برای حرفه‌ای شدن؛ اعتقاد و باور سازمان‌ها به این موضوع است. یعنی در درجه اول باید بزرگ‌انجام، احساس نیاز به وجود آید. اگر دستگاه‌ها و سازمان‌ها باور نکنند که این حوزه دارای اهمیت است و نقش محوری و کلیدی دارد؛ طبیعی است که حرفه‌ای شدن به خوبی تحقق پیدا نمی‌کند.