

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين الطاهرين

# توانمندسازی سرمایه انسانی

(مروری بر رویکردها و مدل‌های نوین)

تالیف

حسن کولیوند

عضو هیئت علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

حسن چهارمحالی

مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

علی روزبهانی

مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

نیاز دانش

سرشناسه	: کولیوند، حسن، ۱۳۵۵
عنوان و نام پدیدآور	: توانمندسازی سرمایه انسانی (مروری بر رویکردها و مدل‌های نوین) / تالیف حسن کولیوند، حسن چهارمحالی، علی روزبهانی.
مشخصات نشر	: تهران: نیاز دانش، ۱۳۹۶
مشخصات ظاهری	: ۱۸۴ ص:.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۰۶-۰۰-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۸۱.
موضوع	: کارکنان - توانمند سازی
موضوع	: Employee empowerment
موضوع	: کارآمدی سازمانی
موضوع	: Organizational effectiveness
شناسه افزوده	: چهارمحالی، حسن، ۱۳۶۳-
شناسه افزوده	: روزبهانی، علی، ۱۳۵۸-
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ت ۹ ک ۵ / ۵ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۹۵۷۱۱



نام کتاب	: توانمندسازی سرمایه انسانی (مروری بر رویکردها و مدل‌های نوین)
نویسنده	: حسن کولیوند- حسن چهار محالی- علی روزبهانی
مدیر اجرایی - ناظر بر چاپ	: حمیدرضا محمد شیرازی - محمد شمس
ناشر	: نیاز دانش
صفحه آرا	: واحد تولید انتشارات نیاز دانش
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۶
شمارگان	: ۱۰۰
قیمت	: ۱۲۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۰۶-۰۰-۱ ISBN: 978-600-8906-00-1

هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری و تهیهی CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است، متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند. آدرس انتشارات: تهران - میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - تقاطع وحید نظری - پلاک ۲۵۵ - طبقه ۱ - واحد ۲

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

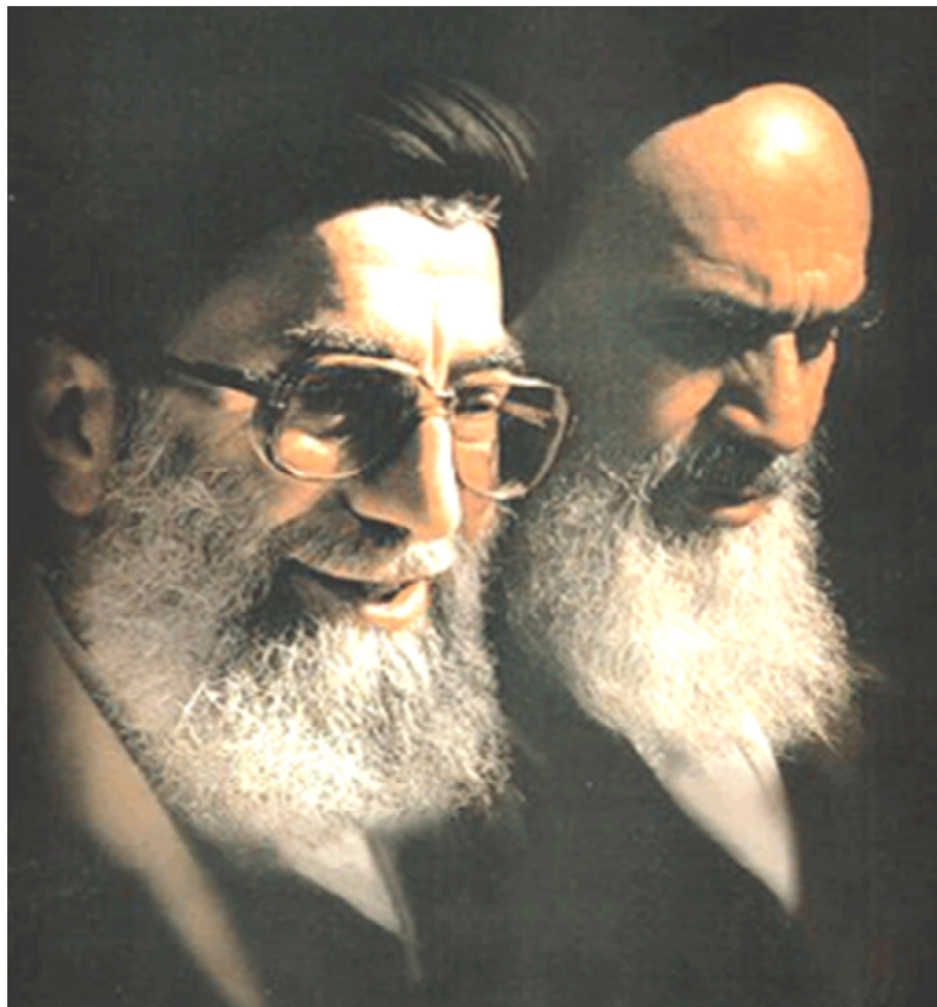
تماس با انتشارات: ۰۹۱۲۷۰۷۳۹۳۵-۰۸۰۸۱۰۶۶۴۷۸۱۰۶-۰۶۶۴۷۸۱۰۶-۲۱

[www.Niaze-Danesh.com](http://www.Niaze-Danesh.com)

مشاوره جهت نشر: ۰۹۱۲-۲۱۰۶۷۰۹

## تقدیم به

این کتاب تقدیم می شود به



ارواح طیبه کلیه شهدای میهن اسلامیان، خصوصاً شهدای گرانقدر ارتش جمهوری اسلامی ایران  
و روح پر فتوح امام راضی (ره) و کلیه صلحا

## فهرست مطالب

فصل اول: مفهوم توانمندسازی سرمایه انسانی .....	۱۱
مقدمه‌ای بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی .....	۱۲
تاریخچه تعاریف و مطالعات توانمندسازی .....	۱۵
۱) عصر ماشین .....	۱۹
۲) اواخر دهه ۱۷۰۰ و اوایل دهه ۱۸۰۰: صنایع بومی و سیستم کارخانه .....	۲۰
۳) اواسط دهه ۱۸۰۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰: عرصه مدیریت علمی .....	۲۰
۴) اواسط دهه ۱۹۰۰ عصر سیستم .....	۲۱
۵) دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰: نیاز به تغییرات بنیادین .....	۲۱
۶) دهه ۱۹۹۰: سازمان‌های امروزی و توانمندکننده .....	۲۲
تاریخچه تعاریف توانمندسازی .....	۲۲
کاربرد روزانه و عامیانه توانمندسازی .....	۲۶
ابعاد توانمندسازی سرمایه انسانی .....	۲۶
نگاهی گذرا به پاره‌ای از تعاریف توانمندسازی .....	۲۷
توانمندسازی و مشارکت .....	۳۰
توانمندسازی و تفویض اختیار .....	۳۱
توانمندسازی و بهره‌وری .....	۳۳
توانمندسازی و تیم‌های کاری .....	۳۴
توانمندسازی و مدیران .....	۳۵
توانمندسازی و قدرت .....	۳۷
توانمندسازی و تغییرات محیطی .....	۳۹
توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی .....	۴۱
توانمندسازی، تعهد و رضایت .....	۴۳
توانمندسازی بعنوان برنامه سازمانی .....	۴۴
انواع دیدگاه‌ها به توانمندسازی .....	۴۴
توانمندسازی از دیدگاه قرآن .....	۴۵
انواع توانمندسازی .....	۵۰
توانمندسازی اجتماعی .....	۵۰
اصول توانمندسازی .....	۵۶

۵۷	ویژگی سازمان‌های توانمند
۵۸	ویژگی کارکنان توانمند
۵۹	هدف توانمندسازی
۶۰	اهمیت و ضرورت توانمندسازی سرمایه انسانی
۶۳	فلسفه توانمندسازی
۶۳	فرآیند توانمندسازی
۶۶	مراحل توانمندسازی
۶۷	فعالیت‌های سازمانی
۶۷	محیط سازمانی
۶۷	سبک مدیریت
۶۸	فرهنگ توانمندسازی
۷۷	<b>فصل دوم: عوامل موثر بر توانمندسازی</b>
۷۸	مقدمه
۷۹	عوامل سوق دهنده توانمندسازی
۷۹	۱- مشتری مداری
۷۹	۲- کارایی سازمان از حیث دخل و خرج
۷۹	۳- چابکی و انعطاف‌پذیری
۸۰	۴- حرکت پیوسته به سوی بهبود
۸۰	عوامل بازدارنده توانمندسازی
۸۱	عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان
۹۲	سایر عوامل موثر در توانمندسازی
۱۰۶	تاثیر فشار عصبی بر توانمندسازی
۱۰۷	آموزش، ابزاری در خدمت توانمندسازی
۱۰۸	اهداف آموزش
۱۰۹	انواع آموزش
۱۰۹	آموزش‌های قبل از خدمت
۱۰۹	آموزش‌های بدو خدمت (توجیهی)
۱۰۹	آموزش‌های ضمن خدمت (بعد از ورود به خدمت)
۱۱۰	اهداف آموزش ضمن خدمت
۱۱۲	اهمیت آموزش کارکنان
۱۱۳	روش‌ها و فنون آموزش و بهسازی سرمایه انسانی
۱۱۵	<b>فصل سوم: مدل‌ها و رویکردهای نوین در توانمندسازی سرمایه انسانی</b>
۱۱۶	مقدمه
۱۱۶	مدل‌های توانمندسازی سرمایه انسانی
۱۱۸	رویکرد ارتباطی

۱۱۹	مدل فورد و فوتلر
۱۲۱	مدل مک لاگان و نل
۱۲۱	مدل باون و لاولر
۱۲۲	رویکرد انگیزشی
۱۲۴	مدل کانگر و کانگو
۱۲۶	مدل آلفرد باندورا
۱۲۷	مدل بلانچارد، زیگاری و زیگاری
۱۲۸	رویکرد شناختی
۱۳۱	مدل ککس و پارسونز
۱۳۲	مدل توماس و ولتهوس
۱۳۳	مدل اسپریتزر
۱۳۴	مدل سازه‌های اثربخشی
۱۳۵	الف- متغیرهای علی
۱۳۶	ب- متغیرهای واسط
۱۳۸	ج- متغیرهای بازده
۱۳۸	مدل شایستگی
۱۴۰	تعاریف شاخص‌ها
۱۴۴	معرفی الگوهای قابلیت مدیران در ایران
۱۴۵	معرفی مدل‌های قابلیت مدیران در جهان
۱۴۵	مدل‌های قابلیت مدیران در ایران و جهان
۱۴۵	رویکردهای طراحی مدل شایستگی
۱۴۶	الف- رویکرد روژول و کانزانانس
۱۴۶	ب- رویکرد بریسکو و هال
۱۴۷	ج- رویکرد استریلر
۱۴۸	د- رویکرد هافمن
۱۴۸	ه- رویکرد یوکل
۱۴۹	و- مدل توماس و ولتوس
۱۴۹	ز- مدل باون و لاونر
۱۵۰	ح- مدل کوئین و اسپریتزر
۱۵۰	ط- مدل آلفرد باندورا
۱۵۰	ی- مدل ایده آل نولر
۱۵۱	ک- مدل بلانچارد، زیگاری
۱۵۲	موانع و چالش‌های توانمندسازی سرمایه انسانی
۱۵۵	فنون و ابزارهای توانمندسازی
۱۵۵	کلیدهای توانمندسازی سرمایه انسانی
۱۶۱	رهنمودهایی برای اجرای توانمندسازی

۱۶۵	راهکارهای توانمندسازی سرمایه انسانی .....
۱۶۵	دستوراتی برای پرورش عوامل شناختی توانمندسازی .....
۱۶۸	استراتژی‌های توانمندسازی .....
۱۷۰	الزامات استراتژی توانمندسازی .....
۱۷۱	هفت گام اساسی برای توانمندسازی .....
۱۷۲	اقدامات عملی برای توانمندسازی سرمایه انسانی .....
۱۷۳	فواید اجرای برنامه‌های توانمندسازی .....
۱۷۴	نتایج و پیامدهای توانمندسازی سرمایه انسانی .....
۱۷۷	دستاوردهای توانمندسازی .....
۱۷۹	پیشنهادها برای کاربردی برای اجرای توانمندسازی سرمایه انسانی .....
۱۸۱	فهرست منابع و مواخذ .....

آتَزَعَمُ إِنَّكَ جَرْمٌ صَغِيرٌ      وَفِيكَ انطوى العالمُ الأكبرُ

(آیا می‌پنداری که تو جرم کوچکی هستی؟ در حالیکه در درون تو عالم بزرگ تر نهفته است)

امام علی (ع)

از میان عوامل تولید، بی شک سرمایه انسانی که اساسی‌ترین عامل است، نقش کلیدی در ارائه خدمات دارد و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید؛ تجربه نشان داده است که هر سازمانی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه است. بنابراین، یک سازمان موفق، سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. «گری بکر» برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید همانطور که کارخانه‌ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز مهمترین بخش از این ثروت هستند.

دنایای امروز دنیای سازمان‌هاست و سرمایه انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. «لستر تارو» اقتصاددان معروف در کتاب «ثروت آفرینان» مهمترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در هزاره سوم را میزان هوش، دانایی و دانش خردمندان انسانی می‌داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منابع ثروت آفرینی باشند بلکه هوش و خرد انسان‌هاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسان‌ها می‌خواهند در این چالش جدید یعنی فرایند جهانی، نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود، تمام عیار اندیشه کنند. سرمایه انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند. اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، سرمایه انسانی بوده و کیفیت و توانمندی سرمایه انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات هر سازمان است. از نظر "دراکر" رشد اقتصادی، مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن، به خود بی‌الند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند.

از عوامل مهم بقاء و حیات سازمان‌ها، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی است که اهمیت آن به مراتب فراتر از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی است. به عبارت دیگر نقش سرمایه انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد. سرمایه انسانی توانمند، سازمان توانمند را بوجود می‌آورد و سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند.

هدف تئوری‌های توانمندسازی آن است که چگونه با بکارگیری اجزاء محیط، دانش، ادراکات و



خصیصه‌های فردی کارکنان، قدرت را به آنان منتقل و توانایی‌های بالقوه آنان را به بالفعل تبدیل کرد. با بکارگیری ارتباط درست میان این عوامل، فرایند توانمندسازی نیروی انسانی سریعتر به اهداف موردنظر نایل می‌شود و فرد، جامعه و سازمان به صورت بهینه تری از اهداف توانمندسازی بهره‌مند می‌شوند. در حقیقت فلسفه توانمندسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند یک رابطه برد-برد<sup>۱</sup> باشد. توانمندسازی سرمایه انسانی<sup>۲</sup> بی‌گمان یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌ها محسوب می‌شود. در کشورهای مختلف جهان بخش عظیمی از تحقیقات و منابع، مصروف این حقیقت می‌شود که کارکنان مطلوب برای سازمان آنها باید دارای چه خصوصیات باشد و چگونه می‌توان این صفات و ویژگی‌ها را در کارکنان توسعه و گسترش داد.

اگر چه سرمایه انسانی اجزاء اصلی تشکیل‌دهنده سازمان‌های مختلف بشری و امروزه کانون توجه بسیاری از پژوهشگران است و همه دولت‌ها برای حفظ ثبات و تحقق اهداف خود، سرمایه انسانی را در رأس امور می‌بینند و سرمایه انسانی در دنیای امروز از منابع بسیار مهم مدیریت تلقی می‌گردد و همچنین کتب و مقالات فراوانی در ایران و سایر کشورها در مورد نظریه و عمل توانمندسازی نیروی انسانی به رشته تحریر در آمده است اما عملاً در سازمان‌های ایرانی چه خصوصی و چه دولتی به این سرمایه گرانقدر و توانمندسازی آن توجه درخور و مناسبی صورت نگرفته است و علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره اهمیت و فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن ناچیز و شمار رهبران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است.

نگارنده امیدوار است سطور این مصحف بتواند نقطه عطفی در التفات بیشتر مدیران عزیز کشورمان به این سرمایه گران‌بها باشد. تعاریف، ویژگی‌های سازمانی کارکنان توانمند، عوامل مؤثر بر توانمندسازی دستاوردها و موانع موجود در سازمان‌ها و رویکردها و مدل‌های نوین، اهم مقولاتی است که در این کتاب به آن پرداخته شده است. این کتاب در سه فصل مجزا به ترتیب به تبیین مفهوم توانمندسازی، تبیین عوامل مؤثر بر آن و بررسی مدل‌ها و رویکردهای نوین در این حوزه خواهد پرداخت.

حسن کولیوند

koolivandhasan@yahoo.com