

به نام خدا

**تأثیر رهبری خردمند بر توانمندسازی
روانشناختی کارکنان بانک ملت شهر کرمانشاه با
میانجی چابکی سازمانی در شرایط کرونا**

مؤلف :

مهدی جلیوند

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه : جلیلود، مهدی، ۱۳۶۲
عنوان و نام پدیدآور : تاثیر رهبری خردمند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک ملت شهر کرمانشاه با میانجی چابکی سازمانی در شرایط کرونا/ مولف مهدی جلیلود.
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری : ۱۵۳ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۹۴۱-۱
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
یادداشت : کتابنامه : ص ۱۵۳-۱۳۷ .
موضوع : رهبری خردمند - توانمندسازی روانشناختی کارکنان - چابکی سازمانی
رده بندی کنگره : LC۴۷۲۶
رده بندی دیویی : ۳۷۱/۹۱۳۸۰
شماره کتابشناسی ملی : ۹۴۲۳۲۳۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

نام کتاب : تاثیر رهبری خردمند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک ملت شهر کرمانشاه با میانجی چابکی سازمانی در شرایط کرونا
مولف : مهدی جلیلود
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۳
چاپ : زبرجد
قیمت : ۱۴۰۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۹۴۱-۱
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست مطالب

۷	مقدمه
۱۳	اهمیت موضوع
۱۷	مقدمه
۱۷	رهبری هوشمند: تعریف رهبری
۲۲	ماهیت رهبری
۲۳	تمایز مدیریت و رهبری
۲۵	وظایف رهبری:
۲۷	تعریف سبک رهبری
۲۹	سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت
۳۰	شبکه مدیریت
۳۲	نقشهای رهبری
۳۴	الگوی هگزازگونی رهبری سازمانی
۳۵	ابعاد هوش شش گانه رهبران سازمانی
۳۶	دستاوردهای هوش فرهنگی برای رهبران
۳۷	دستاوردهای هوش عاطفی برای رهبران
۴۱	دستاوردهای هوش معنوی
۴۳	دستاوردهای هوش سازمانی:
۴۵	دستاوردهای هوش استراتژیک برای سازمان
۴۵	رهبری خردمند
۵۲	تصمیمات رهبری خردمند
۵۴	ویژگیهای رهبر خردمند از دیدگاه لیندا و مک لایمن
۵۸	چابکی سازمان
۵۸	مفهوم چابکی سازمانی

۵۹.....	سیر ظهور و پیدایش مفهوم چابکی
۶۴.....	مضامین کلیدی در مفهوم چابکی
۶۴.....	شکل ۲-۳: مفاهیم کلیدی چابکی
۶۵.....	مدیریت شایستگیهای اساسی
۶۵.....	سازمان مجازی
۶۶.....	قابلیت تجدید ساختار
۶۷.....	سازمان دانشمحور
۶۷.....	مدلها و چارچوبهای مفهومی چابکی
۶۹.....	مدل مورد استفاده از چابکی در تحقیق
۷۰.....	شکل ۲-۲: مدل مفهومی پیشنهاد شده شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)
۷۴.....	معرفی الگوی چابکی در سازمان ها
۷۴.....	اصول و شاخصهای چابکی
۷۶.....	نتایج حاصل از چابکی برای سازمان
۷۷.....	ابعاد چابکی سازمانی
۷۹.....	شکل ۲-۴: پویایی های چابکی در بخش دولتی
۸۰.....	توانمندسازی روانشناختی :
۸۶.....	دیدگاه ها و رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی
۹۱.....	ابعاد توانمندسازی روانشناختی
۹۳.....	اهمیت توانمند سازی در سازمان ها:
۹۵.....	مدل ها و الگوهای توانمندسازی منابع انسانی
۱۱۱.....	متغیرهای علی
۱۱۲.....	متغیرهای میانجی
۱۱۴.....	متغیرهای بازده
۱۱۵.....	عوامل سوق دهنده
۱۱۵.....	عوامل بازدارنده

- عوامل انگیزشی ۱۱۶
- الگوی توانمندی چهار عاملی ۱۱۸
- برنامه های توانمند سازی ۱۱۹
- چالش های توانمندسازی کارکنان ۱۲۱
- استراتژی های مربوط به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی ۱۲۳
- استراتژی افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان گویی ۱۲۴
- استراتژی آموزش مهارت های حل مسئله ۱۲۵
- استراتژی آموزش مهارت های پشتیبانی و تجهیز منابع ۱۲۵
- دلایل توانمندسازی: ۱۲۶
- افزایش رقابت: ۱۲۶
- اثرات فناوری بر محیط کار: ۱۲۷
- موفقیت برنامه های مدیریت کیفیت جامع (TQM) ۲ ۱۲۷
- نیاز به کارکنان با مهارت بالا ۱۲۸
- به طور کلی، مزایای به کارگیری توانمندسازی را می توان در دو طبقه تقسیم بندی کرد: ۱۲۸
- مزایای فردی: ۱۲۹
- حفظ و نگهداری کارکنان: ۱۲۹
- مفهوم نگهداشت منابع انسانی ۱۳۲

فصل اول

کلیات

مقدمه

استیفن رایبیز (۱۹۹۸) در مطالعات رفتار سازمانی خود بیان میکند که هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر بستگی دارد. چه این سازمان مورد نظر یک واحد تجاری، نهاد دولتی، آموزشی، پزشکی یا مذهبی باشد، شایستگی رهبری سازمان، تعیین کننده شایستگی سازمان خواهد بود بنابراین رهبری یک عامل مهم برای موفقیت سازمانی به شمار میرود. رهبران موفق همواره در پی ایجاد تحول اند و می‌کوشند تا از موقعیت‌ها بیشترین استفاده را ببرند، در زیر دستان و پیروان خود ایجاد انگیزش می‌کنند تا بازدهی خود را بالاتر ببرند، اشتباهات را اصلاح می‌کنند و سازمان را در جهت اهدافش سوق می‌دهند، آنها خردمند هستند و تصمیم‌های خود را بر اساس خرد و عقلانیت میگیرند. از این روی، اهمیت نقش رهبری بر هیچ کس پوشیده نیست. اهمیت آن در نیازی نهفته است که سازمان به هماهنگی و کنترل دارد. موجودیت هر سازمان برای تامین یا دستیابی به هدفی است که افراد نمی‌توانند به تنهایی بدان دست یابند. سازمان به خودی خود یکی از ابزارهای عمده کنترل و هماهنگی است. مقررات، سیاست‌ها و شرح وظایف و سلسله مراتب اختیارات، چیزی جز ابزارهایی نیستند که به منظور تسهیل در امر کنترل و هماهنگی

ایجاد شده‌اند. ولی رهبران هم در امر یکپارچه نمودن فعالیت‌های مختلف سازمان، ایجاد هماهنگی و ارتباط بین واحدهای فرعی و کنترل انحراف‌ها (نسبت به استانداردها) نقشهای مهمی ایفا می‌کنند. هیچ مقررات و قوانینی نمی‌تواند جایگزین رهبر با تجربه ای شود که می‌تواند تصمیماتی سریع، قاطع و رفتاری چابکانه بگیرد. رهبران خردمند بر اساس میزان چابکی و قدرت پاسخگویی بالا هم نیازهای فردی کارکنان را در نظر دارد و هم نیازهای سازمان بنابراین نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد. رهبران خردمند در سازمانی چابک بر اساس اندیشمندی و خردی که دارند نقش مهمی در توانمندی روانشناختی کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان خواهند داشت.

ویروس کرونا به عنوان یک بیماری همه گیر ناشی از سندرم حاد تنفسی منجر به چالشها و تنیدگیهای فراوانی شده است که مدیریت در خیلی از زمینه ها را دچار خدشه کرده است. مواجهه با چنین ویروس ناشناخته ای هرگز آسان نیست و واکنشهای متفاوتی را به وجود آورده است. این ویروس عملکرد جامعه و خانواده را هم دست خوش تغییرات ساخته است. این ویروس اضطراب بیش از حدی را در سطح اجتماع به وجود آورده است و از آن بدتر آن است که این ویروس تغییرات اجتماعی مشکل سازی را فراهم آورده است از جمله این تغییرات کاهش اعتماد به تصمیمات و سیاستهای دولت، رکود اقتصادی، تعدیل نیرو و بیکاری، کمبود دارو، اضطراب و ترس فراوان و غیره (گرین برگ و روسنر^۱، ۲۰۲۰). در سطح فردی این ویروس منجر به وحشت فراوان و پریشانی روانشناختی در بین افراد جامعه شده است (مهد یوسف، موتی، عارفین، تان^۲، ۲۰۲۰).

یانگ و همکاران^۳ (۲۰۲۰) و لیو و همکاران^۴ (۲۰۲۰) در مطالعات خود بیان داشتند که ویروس کرونا مشکلاتی نظیر اضطراب، ترس، تغییرات هیجانی، بیخوابی، اختلال استرس

1 Greenberg and Rosner

2 Aimi Nadia Mohd Yusofl&Muhamad Zaid Muuti l&Lydia Aiseah Ariffin l&Mark Kiak Min Tan

3 Yang L, Wu D, Hou Y, Wang X, Dai N, Wang G, et al.

4 Liu S, Yang L, Zhang C, Xiang YT, Liu Z, Hu S, et al.

پس از سانحه به وجود آورده که با افزایش مرگ و میر ناشی از این ویروس این عوامل نیز افزایش یافته اند. مهم‌تر از این مسئله پیامدهای منفی دیگر از این بیماری است که سلامت روان پرسنل، خانواده‌های کادر درمانی، سلامت روان عموم مردم جامعه را مختل ساخته است (یانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۰). نگرانی از ابتلا بیماری، ترس از انتقال عفونت به اعضای خانواده، عدم تمایل به قرنطینه شدن در بیمارستان، نگرانی مربوط به کمبود تجهیزات حفاظتی، احساس ناکارآمدی در مدیریت کرونایی از عواملی بود که پرسنل بانک مشغول به کار را دچار نگرانی کرده است (کانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ اکسیانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۰). با وجود تنشها، نگرانیها و دغدغه‌های زیادی که پرسنل بانک‌ها با آن مواجه هستند مسئولین و مدیران باید در پی عواملی باشند که توانمندی روانشناختی نیروی انسانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی پرسنل بانک‌ها را افزایش دهند تا از میزان جا به جایی، ترک خدمت و سایر عوامل جلوگیری کنند.

بنابراین این تغییر و تحولات، شیوه‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشانیده و زمینه نگرشهای نوین را به منابع انسانی ایجاد نموده است. این تحولات منجر به توجه بیشتر به استفاده بهینه از منابع انسانی ایجاد نموده است. در این شرایط، سازمانها تحت تاثیر مولفه‌های محیط بیرونی (ارتقا کیفیت خدمات، تغییرات سریع و غیره) و درونی (عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، کارایی، اثربخشی، منابع و سرمایه‌های سازمانی و غیره)، نگرش به نیروی انسانی را تغییر و از آنها به عنوان شرکای سازمان و گردانندگان اصلی فرآیند کار یاد می‌کنند (وبستر^۳، ۲۰۰۶). در این میان سازمانها به دنبال استفاده از کارکنانی هستند که علاوه بر انجام کارهای خویش، بتوانند در محدوده فعالیت‌هایشان تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت داشته، بر کار خود نظارت داشته و مسئولیت

1 Kang L, Li Y, Hu S, Chen M, Yang C, Yang BX, et

2 Xiang YT, Yang Y, Li W, Zhang L, Zhang Q, Cheung T, et

3 Carly Webster

فعالیت‌هایشان را بپذیرند لذا برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و ابزار یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰).

توانمندسازی روانشناختی به این معنا است که به افراد کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شو و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنها را برای انجام دادن وظیفه بسیج نمود (رضائی جندانی، هویدا و سماواتیان، ۱۳۹۴).

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف خود انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و در پاسخ به مسائل و فرصت‌ها وظایف جدید را شروع می‌کنند و موانع را برطرف می‌سازند در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات انگیزش آنها تقویت می‌شود. در یک مفهوم کلی توانمندسازی به معنی قدرت انجام کار به کارکنان می‌باشد باید دانست که توانمندسازی به معنی بی‌نظمی و هرج و مرج و یا شانه خالی کردن مدیران از زیر بار مسئولیت نیست و فقط به دادن اختیار به کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه باید موجب شود که کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند (ایران زاده و بابایی، ۱۳۸۸).

در واقع توانمندسازی روانشناختی ابزاری است که هدف‌های فردی را با اهداف سازمانی همسو کرده و این باور را ایجاد می‌کند، رشد و پیشرفت سازمان منافع کارکنان را در بر خواهد داشت. در واقع توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان دارد این امر نگرش‌های کارکنان را تغییر می‌دهد (منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، تقلیل ابهام و مواردی چنین می‌گردد)، نشان می‌دهد. استقلال در کار، قدرت، آزادی در تصمیم‌گیری از دیگر اثرات نگرشی آن می‌باشد و از اثرات رفتاری آن می‌توان افزایش اعتماد به نفس کارکنان، قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به بیماران و مواردی این چنین می‌توان نام برد. کارکنان توانمند در عملکرد سازمان تأثیر مثبتی دارد و سازمان‌های موفق، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار می‌دهند (میری و

سبزیکاران، ۱۳۹۰). بنابراین برای داشتن نیروی انسانی توانمند (پرسنل بانک ها) باید توانمندسازی آنها را در نظر داشت به خصوص در شرایط بحرانی به دلیل نیاز شدید به آنها باید آنها را حفظ کرد.

رهبران خردمند قادر هستند تا منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن میسازند (کوپرز^۱، ۲۰۱۶). پاشنوا^۲ (۲۰۱۶) نیز معتقدند است بروز شادکامی در بین کارکنان بدون توجه به نقش رهبری خردمند میسر نیست و شولکا^۳ (۲۰۱۶) و آردل و اوه^۴ (۲۰۱۶) خردمندی رهبران را بر میزان شادکامی موثر میدانند. رهبری در سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیطهای متلاطم، مستلزم ویژگیهای خاصی است که عموماً مدیران برای دستیابی مواجه میشوند بر این اساس، هوش هیجانی از مهم ترین خصیصه هایی است که ممکن است به مدیران در فرآیند دستیابی به رهبری کمک کند (گلمن^۵، ۲۰۱۶). کریشناکومار و همکارانش^۶ (۲۰۱۶) معتقدند که خرد کاربردی رهبران خردمند باعث ایجاد شرایط هیجانی در سازمان میشود و ارتقای هوش هیجانی کارکنان را به دنبال دارد در استناد به این امر کانزمن (۲۰۱۶) بیان می کند که خردمندی منجر به هوش هیجانی میشود.

رهبری خردمند یکی از رویکردهایی است که صاحب نظران حوزه مدیریت به تازگی به آن توجه کرده اند؛ بنابراین با توجه به نظریه های رهبری در الگوهای جدید تلاش می شود تا از زاویه خلاق و خردمند به پدیده رهبری نگریسته شود (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷). رهبری خردمند پیروان را در سه بعد عقلانی، هیجانی و معنوی هدایت می کند. در بعد عقلانی رهبری خردمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی است که از

¹ Küipers

² Pauceanu

³ Schuelka

⁴ Ardel & Oh

⁵ Goleman

⁶ Krishnakumar., Hopkins., Szmerekovsky & Robinson

طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف های سازمان را مشخص می کنند و حدود و مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند (حکمی، ۱۳۹۹). بعد هیجانی رهبری خردمند عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به طوریکه رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد (مککئون و باتز، ۲۰۱۳). توانایی رهبری برای به کارگیری هیجان ها یا تولید هیجان، برای حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند (تانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۰؛ به نقل از حکمی، ۱۳۹۹). در بعد معنوی رهبری خردمند، کارهای نامفهوم و بی مبنا به کارهای بامعنا و هدفمند تبدیل می شود، به گونه ای که به ما نیرو و انرژی می بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می کند (قاسمی، ۱۳۹۴؛ به نقل از حکمی، ۱۳۹۹). در این بعد رهبر با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می کند (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۷). سیدانمانالاکا (۲۰۰۸) بیان می کند رهبری خردمند، تبادل نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت ویژه است که به یاری همدیگر برای رسیدن به بینشی مشترک به طور اثربخش فعالیت می کنند (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷: ۱۲۱).

در نتیجه رهبر، خرد جمعی گروه را می پروراند و تعهد و دلبستگی آن ها را به کار افزایش می دهد (روتکائوسکاس و استیسی تیت^۳، ۲۰۱۳). رهبری خردمند زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان جامعه کارکنان فراهم می کند و موجب پیوند محکم تر آن ها با سازمان میشود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان بر قابلیت های رفتاری و عملکردی آن ها می افزاید (سیدانمانالاکا، ۲۰۰۵). بنابراین یکی از عوامل برای حفظ و

¹ Bates & McKeown

² Tang et al

³ Rutkauskas & Stasytyte

نگهداشت و توانمندسازی کارکنان داشتن رهبرانی خردمند میباشد که به شکل منعطف، پاسخگوی و چابک عمل میکنند.

چابکی شامل دو مفهوم اساسی است؛ ال. پاسخ به تغییرات پیش بینی شده و غیرمنتظره با روشهای مناسب و در زمان مناسب و دوم، بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصتها. سازمانهای چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و متنایل به استفاده از فرصتهای بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خطر نوآرینها و شایستگیهای خود می باشند. سازمانها اگر نتوانند متناسب با تغییرات محیطی جذب، توسعه، نگهداشت منابع انسانی را انجام دهد کاری را از پیش نخواهد برد از این رو چابکی یکی از راه های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول است (زکی پور، رستمی، ساعی نیا، ۱۳۹۵). در مطالعات و پژوهش هایی که در این زمینه انجام گرفته است، خلاء مطالعاتی جدی در زمینه توانمندسازی آنها برای شرایط بحرانی کرونا آن هم با تدابیر ارزشمند رهبران خردمند با پاسخی منعطف و منطبق با تغییرات به چشم میخورد. از این حیث پژوهشگر به دلیل اینکه خود در مرکز بحرانها و تنشهای پرسنل بانک ها در خط مقدم بیماری کرونا است اهمیت این پژوهش را عمیقاً درک کرده و آن را دغدغه پژوهشی خود دانسته است. لذا پژوهشگر درصدد پاسخ به این سوال است که آیا رهبری بر توانمندی روانشناختی پرسنل بانک ملت شهر کرمانشاه در شرایط بحرانی کرونا با نقش میانجی چابکی سازمانی اثر دارد؟

اهمیت موضوع

با شرایط ایجاد شده در موقعیت بحرانی کرونا و تغییرات زیاد اجتماعی و اقتصادی که به سرعت تمامی کشورها را با چالشهایی روبه رو ساخته است، سازمانها باید به شکل منعطف و پاسخگو خود را با این شرایط منطبق و سازگار کنند به ویژه مراکز درمانی و بیمارستانها که سرمایه های آنها (نیروی انسانی) به خاطر این شرایط دچار تنشها، استرسها،