توانمندسازی کارکنان

مصاحبه شونده: مجید مغنیان

دکترای آموزش عالی، مدرس و مشاور در حوزه تکنولوژی آموزشی

مصاحبه گران: علی مهدی / سید مجتبی معرفتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مقدمه

این شماره از فصلنامه آموزش مدیریت دولتی، در پیوستگی موضوعی با مضامین تخصصی شماره‌های قبل، به موضوع توانمندسازی کارکنان دولت و نگاه بدان از ابعاد و زوایای تخصصی در قالب مصاحبه دارد .

از این‌رو، در این بخش از فصلنامه با دو تن از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مقوله توانمندسازی کارکنان در حوزه اجرایی و اکادمیک پرداخته است .

شرح مصاحبه

به‌عنوان سوال ابتدایی، سیر تحولات در زمینه توانمندسازی کارکنان دولت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟آیا شما در گذر تاریخی این مهم، چالش‌هایی را مشاهده می‌کنید ؟

توانمندسازی موضوع خیلی مهمی است که درباره آن پژوهش‌های زیادی انجام شده و اساتید و صاحبنظران مطالب باارزشی را به نگارش درآورده‌اند و بنده هم بعنوان فردی که سال‌ها در این حوزه و در سازمان‌های متعدد کارکرده‌ام درس‌های زیادی از آنان آموخته‌ام. قبل از شروع بحث علاقمند هستم شعری را از دوست ادیب و هنرمند خود دکتر عرفان نظر آهاری تقدیم حضور شما کنم :

به گنجشک گفتند بنویس عقابی پرید
عقابی دلش آسمان، بالش از باد
و گنجشک هر روز همین جمله‌ها را نوشت
و هی صفحه صفحه، و هی سطر سطر، چه خوش خط و خوانا نوشت
و هر روز دفتر مشق او را، معلم ورق زد
و هر روز هم گفت: آفرین! چه شاگرد خوبی همین!
ولی گنجشک یک روز با خودش فکر کرد
برای من این آفرین‌ها که بس نیست
سوال من این است چرا آسمان خالی افتاده آنجا؟
برای عقابی شدن چرا هیچکس نیست؟
چقدر از «عقابی پرید» فقط رو نویسی کنیم؟
چرا پر کشیدن فقط روی کاغذ، چرا نقطه هر روز، باز از سر خط، چرا؟
برای پریدن از این صفحه‌ها
نیست راهی...؟

واقعیت این است که بیشتر ما در طول این سال‌ها مثل این گنجشک فقط رونویسی کرده‌ایم و کمتر برای عقاب شدن اقدام عملی کرده‌ایم. افزایش دانایی در حیطه شناختی به تنهایی راه به جایی نخواهد برد و آنچه در توانمندسازی اهمیت دارد، ایجاد تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌های درونی شده است.

در ادامه بحث تمایل دارم عینا از گزارش پایداری ملی و سیستم‌های حکمرانی مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری در سال ۱۳۹۷ مطلب مهمی را نقل قول کنم. در این گزارش گفته شده که کشور ما ایران، در حال حاضر با بحران‌های جدی روبرو است که در صورت عدم توجه به آنها چالش‌های اساسی را برای ما به دنبال خواهد داشت. مثلا بحران اقتصادی که بارزترین نمودهای خود را در تورم، رکود، بیکاری، ورشکستگی صندوق‌های بازنشستگی و نوسانات شدید نرخ ارز نشان داده است. یا بحران اجتماعی که گسترش بی‌رویه حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ و کاهش سرمایه اجتماعی را به دنبال داشته است. همچنین بحران محیط زیست را در بحران آب، بحران آلودگی هوا، پدیده ریزگردها، از بین رفتن جنگل‌ها و خطر جدی از بین رفتن جنگل‌های زاگرس و فرسایش خاک می‌توان مشاهده کرد. آشکار شدن نوک کوه یخ این بحران‌ها و درگیری فرد فرد ایرانیان با آنها، سبب شده است که در شرایط موجود با هر فردی از هر گروه و جریان یا با هر سطحی از سواد و دانش در حوزه‌های مختلف که سخن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

می‌گویی بر سر یک جمله با یکدیگر اشتراک نظر داشته باشند که وضعیت کنونی ایران ناپایدار است و از قضا بخش قابل توجهی از آنها در یک جمله دیگر نیز توافق دارند که ایران باید پایدار باشد. امید است آیندگان در وصف ساکنان امروز ایران زمین این جمله را بگویند که ایران کشور ناپایدار بود و ساکنان آن در این برهه تاریخی با تلاش‌های خود آن را پایدار کرده وامکان استمرار آن را در تاریخ فراهم نمودند.

راه حل این ناپایداری و این بحران‌ها چیست؟ پاسخ به آن دشوار است. اما شاید بتوان پاسخ را در توجه به سرمایه‌هایی مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی دانست و در شکوفایی و توانمندسازی آنها همت گمارد. زیرا پایداری به طور ابتدایی، به حمایت شدن از سوی فرهنگ نیاز دارد و مفهوم آن زمانی کامل می‌گردد که ثروت و سرمایه، انسان و اجتماع درآن لحاظ گردد و این در واقع نشات گرفته از وجود روابط علی-معلولی در درون ساختار کلی حاکم است. خوب بهتر است به سراغ موضوع اصلی یعنی توانمندسازی برویم. البته واقعا دوست ندارم اینجا با تاکید بر واژه‌ها و تعاریف وقت خوانندگان عزیز را بگیرم. اما اجازه می‌خواهم که خیلی مختصر به معنی و مفهوم این واژه و تعاریفی که از آن شده است بپردازم. زمانی که واژه Empowerment را در فرهنگ آکسفورد جستجو می‌کنیم، به مفهوم قدرتمند شدن و توانا شدن برای قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد می‌رسیم و به نظر من بطور خلاصه توانمندسازی را می‌شود توانایی فرد برای کنترل بر اعمال؛ رفتار و تصمیم‌گیری‌های خود در راستای بهبود عملکرد و اثربخشی در سطح فردی، سازمانی و جامعه دانست.

در سیر تحول پدید آمدن این مفهوم، بطور مختصر باید گفت که در دوران مدیریت علمی، توانمندسازی مورد توجه صاحبنظران مدیریت نبوده است، اما بعد از نهضت روابط انسانی و توجه به مسائلی مانند رضایت شغلی و غنی‌سازی شغل در تئوری معروف X&Y مک گریگور در دهه ۶۰ میلادی موضوع توانمندسازی مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف، به جای سرپرستی مورد توجه قرار گرفت. بعد از آن ریچارد کوتو از دو نوع توانمندسازی نام برده است که اولین نوع آن باعث افزایش عزت‌نفس شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند ونوع دوم، علاوه بر افزایش عزت‌نفس در کارکنان باعث تغییر در عملکرد مجموعه به سمت کسب منافعی مانند افزایش رضایت شغلی اعضا بر بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره‌وری و بهبود خدمات، آمادگی رقابت و جلب اعتماد حرکت می‌کند.

کوتو اعتقاد دارد که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن کارکنان بالا می‌رود؛ بلکه بهره‌وری هم بیشتر می‌شود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی دانسته است. من تصور می‌کنم که چالش بسیاری از مدیران در سازمان‌ها با این مساله، همین موضوع است و بنابراین شاید لازم باشد با تغییر در مبانی فکری و نوع نگرش مدیران، این موانع مرتفع شود. واقعیت آن است که توانمندسازی سرمایه انسانی از دیدگاه جامعه فرهیخته یک نیاز بنیادی است و نیازمند چارچوبی است که در بستر تحول کیفی و گذار از دوره‌ای به دوره دیگر، تغییری همه جانبه ایجاد کند.

تعداد کمی از سازمان‌ها به لزوم آماده ساختن خود برای رویارویی با تغییرات در موج چهارم پی برده‌اند. به همین دلیل برای مقابله با آینده پیش رو، ساز و کارهای لازم را برای مواجهه با تغییرات پیش‌بینی نکرده‌اند و پر واضح است که هر تغییر و دگرگونی با مقاومت‌هایی روبه‌رو می‌شود وجالب اینکه بیشترهم این مدیران هستند که از تغییرات واهمه دارند و مقاومت می‌کنند و بارها شنیده‌ایم مدیرانی که از تغییر اکراه دارند از این عبارت‌ها زیاد استفاده می کنند. مثلا من حتی وقت کافی برای انجام کارهای روزانه هم ندارم یا برنامه‌ریزی بلند مدت پیچیده است و من این‌ها را قابل اجرا نمی‌دانم زیرا پیش‌بینی شش ماه بعد هم دشوار است، چه رسد به پنج سال آینده و یا سازمان ما بسیارخوب کار می‌کند و نیازی نیست تا کسی برای ما نسخه بپیچد برای اینکه این کارها فقط تشریفاتی و کاغذبازی است و برای گزارش به مقامات انجام می‌شود و سالها است که این موضوع مطرح می‌شود و بعید است شاهد تغییر عمده‌ای باشیم.

البته برای این دست مقاومت‌ها دلایل زیادی را می‌شود برشمرد. اما با توجه به تجربه اینجانب در سازمان-ها به نظر می‌رسد که ایجاد تغییر در ارتباط بین افراد و روابط کار منجر به بروز ترس و تردید شده و حاشیه امن شغلی در مواردی به مخاطره می‌افتد و اگر کانال‌های قدرت بر اساس شایستگی‌ها منظم شود، نظام ملوک الطوایفی و سهم‌خواهی گروه‌های مختلف برای تصاحب مناصب و امتیازهای ویژه دچار چالش و اصطکاک شده و شفاف‌سازی جریان می‌یابد که خیلی خوشایند نیست و بدیهی است که در این شرایط مدیران مجبور می‌شوند به جای انجام کارهای زود بازده به منظور ارایه گزارش به مقامات و دریافت پاداش فوری به اقدام‌های عمیق و اصولی در زمانی طولانی‌تر دست بزنند. علاوه بر موارد فوق، دلایل دیگری هم وجود دارد که با آن بیگانه نیستیم. بطور مثال: عدم اشتیاق به کار، راحت طلبی، علاقه به رویه-های قدیمی، تمایل به ارتباطات شفاهی و ترس از انتقاد در مورد تصمیم‌ها، اما می‌توان برای کاهش این مقاومت‌ها به دنبال راه حل بود. فقط باید چشم باز کرد و واقعیت‌ها را پذیرفت.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سوال دوم:

بسیار دقیق از اجبار مدیران به گرایش آموزشی و تخصصی اشاره داشتید و اینکه نگاه آموزشی باید بلندمدت و اثربخش باشد، در این خصوص لطفا اهمیت توانمندسازی کارکنان منبعث از آموزش‌های صحیح باتوجه به دنیای رقابتی امروز در میان بسیاری از سازمان‌ها را تشریح نمایید. فکر می‌کنید در این زمینه آینده سازمانی تا چه حد تحت تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان قرار دارد؟

در پاسخ به این سوال باید عرض کنم که مدیران شایسته، برای مواجهه با موقعیت‌های غافلگیر کننده و غیرمنتظره ناشی از تغییرات، بیش از هر چیز نیازمند تجربه، مهارت، سرعت عمل، هوشمندی و خلاقیت هستند و با مشاهده سیستماتیک مسائل و تجزیه و تحلیل آنها شیوه‌های اثربخش را برای ایجاد آمادگی و پرورش قابلیت‌های خود و درونی‌سازی آنها جستجو می‌کنند. به همین علت است که همیشه تاکید زیادی بر تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش و یادگیری دارم و به نظر من یکی از راه‌های اصلی برون‌رفت از وضعیت موجود و آمادگی برای ایجاد سازمان‌های برتر در آینده، شایسته‌گزینی و توانمندسازی مدیران در همه سطوح و سپس کارشناسان می‌باشد. زیرا مدیران مدبر و باهوش برای توسعه سازمان با به کارگیری همزمان توانمندسازی در گروه‌های کاری و ایجاد نظام کنترل داخلی امکان مدیریت مستقل گروه‌ها را برای خود فراهم می‌کنند.

این مدیران برای توانمندسازی نخست هدف‌گذاری کرده و راهبردها را برای کارکنان در هر سطح سازمانی تدوین می‌کنند و سپس به دنبال فراهم کردن بستر لازم برای آموزش کارکنان بمنظور ایفای نقش‌های جدید هستند و در نهایت ساختار سازمان را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که مدیریت وهدایت امور توسط کارکنان تسهیل شده وآنها استقلال و آزادی عمل بیشتری را تجربه کنند.

یک مدیر باهوش و مدبر می‌داند که در توانمندسازی کارکنان باید از مسوولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان آگاهی داشته باشند و اطلاعات فنی و تخصصی شغلی آنها به روز شود. این مدیر به کارکنان سازمان احترام گذاشته و در جهت رفع مشکلات شخصی به آنها یاری می‌رساندو برای نوآوری و خلاقیت کارکنان زمینه‌های مناسب را فراهم و فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را ایجاد و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش می‌دهد. او همچنین تلاش می‌کند که حقوق و پاداش دریافتی با شایستگی و نحوه عملکرد آنان تناسب داشته باشد. وی با به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری سعی در جلب همکاری آنها بمنظور بهبود و پیشبرد امور و مشارکت دادن آنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن فعالیت‌ها در سازمان دارد.

تغییرات در فن‌آوری هم سبب دگرگونی در سازمان شده است و هر تغییری، کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. میزان کمّی و کیفی این تغییرات به قدری زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می‌کند و ممکن است، احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند. با وجود همه سختی‌ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به افزایش دانش، کسب مهارت‌های جدید در موج چهارم و از همه مهم‌تر به تغییر در نگرش مدیران و کارکنان بستگی دارد.

در نتیجه کارکنان آموزش‌دیده نسبت به کارکنان آموزش‌ندیده به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه‌تر واکنش نشان می‌دهند و از آن‌جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره-وری خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت‌های جدیدتر، آماده‌تر و مجهزتر می‌کند. به طور کلی سازمانی که به رشد کمی و کیفی دانش و مهارت کارکنان خود می‌اندیشد و پیوسته فعالیت‌های آموزش در آن در جریان است، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را می‌آموزند. در چنین سازمانی، ابتکار، نوآوری، افزایش آگاهی و دانش‌افزایی به نوعی رفتار همگانی تبدیل شده و بنابراین هرگز پویایی سازمان دچار جمود فکری نخواهد شد.

همان‌گونه که اشاره نمودید، تغییرات در فن‌آوری هم سبب دگرگونی در سازمان شده است و هر تغییری، کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. با این اوصاف، امروزه مهم‌ترین مدل‌های توانمندسازی کارکنان که امروزه مورد تاکید است چیست و سبب چه دگرگونی‌هایی در سازمان شده است ؟ و آیا امروزه این مدل‌ها در دستگاه‌های دولتی ما مورد تاکید و استفاده قرار می‌گیرد؟

وقتی با دقت بیشتری به این سوال نگاه می‌کنم، پاسخ به آن دشوارتر می‌شود. زیرا هر چند که برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدل‌های گوناگونی ارائه شده است، اما توجه به این نکته لازم است که تلاش برای تحقق توانمندسازی به شیوه‌ای کاملاً عام و بر اساس مدل‌های موجود می‌تواند تلاشی ناموفق باشد. چرا که هر سازمانی اقتضائات خود را دارد، بنابراین چالش توانمندسازی باید با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات افراد آن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سازمان انجام گیرد. به هر صورت، مدل‌هایی برای توانمندسازی توسط پژوهشگران ارائه شده است که صاحب‌نظران در آن توافق دارند که به شرح مختصرو بسیار گذرا به بعضی از این مدل‌ها می‌پردازم.

توماس و ولتهوس در یک پژوهش ارزشمند چهار بعد از توانمندسازی را در یک مدل مفهومی شامل تأثیر، عزم شخصی، شایستگی و معنی‌دار بودن مشخص کرده‌اند. بعنوان مثال در بعد چهارم، وقتی افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند، برای اهداف و فعالیت‌های خود ارزش قائل می‌شوند و اقدامات آنها از جنس آرمان‌ها و باورهای آنها می‌شود. در این فعالیت از نیروی روحی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که بر معنی‌دار بودن به نگرش و ارزش‌های فرد تاکید داشته و منبعی از نیرو و اشتیاق را برای آنان فراهم می‌کرده است.

اسپریتزر هم با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه در محیط کار بوده و از نظر ایشان توانمندسازی به عنوان عاملی تحت تأثیر فرهنگ جامعه قابلیت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی را دارد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد روان‌شناختی با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت. در مدل اسپریتزر فرض بر این گذاشته شده است که توانمندسازی واسطه‌ای بین ساختار اجتماعی و نتایج رفتاری است.

در مورد اینکه این مدل‌ها در سازمان‌های ما مورد استفاده قرار گرفته‌اند یا خیر، باید عرض کنم بدون تحقیق و پژوهش نمی‌توان به درستی قضاوت کرد. اما آنچه اهمیت دارد، علاوه بر نوع واکنش مدیران به این موضوع باید گفت که هدف‌گذاری مهم‌ترین عامل برای استقرار مدل مناسب توانمندسازی در سازمان است، هدف‌ها مقصد و مسیر سازمان را روشن می‌کنند. زیرا اهداف از ماموریت‌ها و چشم‌اندازها سرچشمه می‌گیرند و تعیین آنها بستگی به نحوه پاسخگویی به سئوالات بسیار ابتدایی اما مهم زیر دارد:

۱. در حال حاضر، کجا هستیم؟
۲. به کجا می‌خواهیم برویم؟
۳. برای رسیدن به هدف چه باید انجام دهیم؟

در پایان پاسخ به سوال قبلی اشاره به چشم‌اندازسازی و برنامه‌ریزی استراتژیک نمودید، با عنایت به این مهم و تبیین جایگاه کاربردی آن، تفاوت‌های ابزاری، راهبردی و آثار توانمندسازی کارکنان در کشورهای توسعه‌یافته و یا ملل کمتر توسعه‌یافته مانند کشور ما را اساساً در چه مواردی مشاهده می‌نمایید؟

پاسخ به این سوال هم نیازمند یک مطالعه تطبیقی است. اما بطور کلی عرض می‌کنم که در حال حاضر اغلب کشورها درک کرده‌اند که علت توسعه‌نیافتگی آنها تنها کمبود سرمایه مادی یا مشهود نیست؛ بلکه فقدان توجه به انواع سرمایه‌های نامشهود مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی مانع بزرگی بر سر راه توسعه یافتن این کشورها شده است. زیرا کمبود سرمایه انسانی منجر به کاهش ظرفیت‌های تولیدی اقتصاد می‌شود و در نتیجه اقتصاد قادر نخواهد بود از سرمایه‌های فیزیکی موجود استفاده کامل و مناسبی ببرد. به این دلیل به عقیده بسیاری از اقتصاددانان تمرکز و تقویت سرمایه‌های نامشهود عامل مهم‌تری از تمرکز بر سرمایه‌های مادی و فیزیکی در جریان توسعه اقتصادی است. در حقیقت بدون اصلاح و بهبود کیفیت سرمایه انسانی، پیشرفت اقتصادی و اجتماعی ناممکن است.

واقعیت این است که سرمایه‌های انسانی باید وارد میدان عمل شوند. زیرا ممکن است بیشتر آنها بر اساس شرح وظیفه خود و برای تامین معاش خانواده کار کنند و آگاه نباشند که مقصد نهائی سازمان کجا است. اما همین که بدانند همه برای سازمان، به یک اندازه مهم هستند و باید همه با هم به سوی اهداف تعیین شده حرکت کنند، نگرش آنها نسبت به کاری که انجام می‌دهند، تغییر می‌کند. بعنوان مثال وقتی از انباردار شرکت جنرال موتورز که در کشور هند مشغول مرتب کردن پیچ و مهره‌ها است سوال می‌شود به چه کاری مشغول هستید؟ پاسخ می‌دهد برای رفاه مردم دنیا خودرو می‌سازم!

سوال بسیار مهمی که با عنایت به تمام توضیحات قبلی شما وجود دارد این مهم است که آیا امروزه از توانمندسازی کارکنان دولت به درستی استفاده می‌شود و تاثیر این توانمندی را بر ابعاد، زمینه‌ها و اهداف سازمانی آن شاهد هستیم؟

داشتن هدف به تلاش‌ها جهت و معنی می‌بخشد و بدون هدف‌گذاری، هر اقدامی از جمله توانمندسازی مانند رها کردن تیری در تاریکی است. ممکن است هر اندازه سرعت آن بیشتر شود، به همان اندازه انحراف آن زیادتر باشد. هدف خوب دست‌یافتنی، روشن، قابل اندازه‌گیری، مدون، مورد تأئید و قابل انعطاف است. همانطور که قبلا گفته‌ام برای تعیین هدف، بیشتر به دنبال جواب این پرسش‌های به ظاهر ساده هستیم. وضعیت موجود چه مشکلاتی دارد؟ در کجا هستیم؟ به کجا می‌خواهیم برویم؟ چگونه می‌خواهیم برویم؟ در هدف‌گذاری باید چیستی و چرایی معلوم و مشخص باشد و از همین جا است که راهبردها شکل می-گیرد. اگر به برنامه‌های تدوین شده اطمینان داریم، باید تردیدها راکنار گذاشته و با تمام توان و جسارت برنامه‌ها را اجراء نماییم. بهبود وضع موجود و ایجاد تحول مدیون مدیرانی است که به گونه‌ای دیگر می-بینند و بر خلاف عادت‌ها و جریان رودخانه شنا می‌کنند. اگر قرار باشد با اولین مانع سست شوند،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

قطعاً برنامه‌های توانمندسازی شکست خواهد خورد. به قول استاد شهید مرتضی مطهری در داستان ماشین دودی، باید دانست که هیچکس به قطار ایستاده سنگ نمی‌اندازد. اگر مدیران نسبت به اهداف و راهبردها، دانش، اشتیاق، اعتقاد راسخ و تعهد نداشته باشند، هیچ برنامه‌ای اجرا نخواهد شد. توانمندسازی و تحول ناشی از آن اتفاقی نیست. بلکه به تلاش، اندیشه، برنامه‌ریزی و مدیریت مدبرانه بستگی دارد. بسیاری بهبود و بالندگی را به تقدیر و سرنوشت نسبت می‌دهند. اما واقعیت این است که توانمندسازی بستگی به اندیشه، قدرت و تلاش ما دارد.

تلاش‌های انجام شده در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای جهانی و حتی داخلی، باید توان رقابتی و قابلیت رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند. از این رو کشورهای مختلف، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، به منظور بهبود عملکرد آنها انجام داده‌اند.

بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی داشته باشند. تغییرات محیطی و تحولات فراگیر، سازمان‌ها را با چالش‌های متفاوتی مواجه ساخته است که با شیوه‌های سنتی نمی‌شود به مقابله با آنها رفت. زیرا هر دوره‌ای ابزار خاص خود را می‌طلبد و پژوهش‌های انجام شده در مورد سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که آنها از ویژگی‌های مشترک بهره برده و توانسته‌اند از این راه عملکرد مناسبی داشته باشند. بدون تردید آماده‌سازی یک سازمان که تمامی ویژگی‌های عالی را داشته باشد، کمی دور از دسترس به نظر می‌رسد. بنابراین تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان با عملکرد بهتر، مدیران را با چالش‌های زیادی مواجه خواهد ساخت.

در ایران نیز تجربه برنامه‌ریزی توسعه، عرضه و تقاضای نیروی کار، سرمایه‌گذاری در بخش‌های مولد ثروت و بالاخره رویایی با چالش‌های جهانی شدن و تفاوت با یک سازمان سرآمد در مقیاس جهانی، از جمله دلائلی است که موجب می‌شود، سازمان‌هایی الگو شوند که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می‌کنند؛ در این راه سرآمد دیگر سازمان‌ها هستند و می‌دانند در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری از طریق توانمندسازی چگونه باید عمل کنند.

طبیعی است که در چنین شرایطی مدیران فرصت زیادی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و بیشترین وقت خود را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان صرف می‌کنند. همانطور که قبلا هم گفته شد ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بیاید توانمندسازی است. زیرا مدیری که بتواند با ایجاد انگیزه بیشترو آگاهی‌بخشی به کارکنان، اهداف و راهبردها را دقیق ترسیم کند، به جای اینکه به افراد بگوید که چه چیزی را و چگونه و چه وقت انجام دهید؛ به آنها توانایی می‌بخشد که مسائل خود را حل کرده و در زمان مناسب تصمیم مناسب بگیرند.

ما تاکنون به صورت نظری، مباحث مهمی را در حوزه توانمندسازی کارکنان مورد اشاره قرار دادیم. حال با گذشت این سیر تطور و بنیان‌های تئوریک، در نظر داریم بدانیم که مهم‌ترین نقاط ضعف و توان آموزش کارکنان و توانمندسازی ایشان را در چه مسایلی می‌دانید و در این مسیر ابزارهای اصلی مورد نیاز ما چیست ؟

هر چند باور داریم که یادگیری منجر به ایجاد تغییر در رفتار می‌شود؛ ولی همیشه شاهد اثربخشی متفاوت در آموزش هستیم. برخی از دوره‌های آموزشی فقط محدود به تغییر در دانش افراد می‌شود. ولی آموزش اثربخش سطح تاثیر خود را از دانش و مهارت فراتر برده و باورها و نگرش‌ها را نشانه می‌گیرد. همچنین بین یادگیری و مقاومت در مقابل تغییر، رابطه‌ای کاملاً معکوس وجود دارد. به هر میزان که یادگیری بیشتر شود، مقاومت در مقابل تغییر نیز کاهش می‌یابد و معمولاً بیشتر مدیران هستند که در مقابل تغییرات واکنش نشان می‌دهند، بطور کلی واکنش مدیران را می‌توان به ۳ دسته کلی تقسیم کرد: اول مدیرانی که از تغییر و تحول استقبال می‌کنند؛ چون از وضع موجود ناراضی هستند و به امید بهبود، از تغییرات استقبال می‌کنند. دوم مدیرانی که نسبت به تغییرات بی‌تفاوت هستند؛ زیرا امیدی به نتیجهٔ تغییر نداشته و از آن استقبال نمی‌کنند. سوم مدیرانی که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند این مدیران معمولاً در برابر منافع خود احساس خطر می‌کنند.

در توانمندسازی به مدیران دسته اول نیاز داریم؛ زیرا عامل تاثیرگذار در سازمان، سرمایه انسانی است. در نتیجه با نگاه هوشمندانه مدیران به وضع موجود و بهبود دانش، نگرش و باور سرمایه انسانی برنامه‌های تحول پایدار و مستمر شکل خواهد گرفت. تحول از انسان ناشی می‌شود که کانون اصلی تمامی دگرگونی ها است و ضروری است که زمینه‌های ایجاد انگیزه در آنان مورد بررسی قرار گیرد. تجربه نشان داده است که عادت‌ها و فرهنگ سازمانی غیررسمی دشمن قسم خورده برنامه‌های تحول هستند. کسانی که به وضعیت موجود عادت کرده‌اند، با عاملین تغییر و تحول هم ناسازگاری می‌کنند.

مدیری که در دسته اول جای می‌گیرد با دیدن و احساس کردن تغییرات که نه تنها در محیط اطراف و در زمان حال رخ می‌دهد، بلکه با درک صحیح و پیش‌بینی درست از وضعیت آینده و برنامه‌ریزی برای آن به منظور بهبود عملکرد و ایجاد آمادگی لازم برای موقعیت‌های دشوار آینده، اهمیت و تاثیر کیفی توسعه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

آموزش در سازمان را متناسب با نیاز جامعه به درستی و دقت واکاوی می‌کند. به همین علت است که توانمندسازی سرمایه انسانی برای کشوری که می‌خواهد در این اقتصاد ناپایدار شکوفا شود و توسعه یابد، بسیار اهمیت پیدا می‌کند.

باید توجه داشت که توسعه سرمایه انسانی را از طریق توانمندسازی نباید فقط وظیفه یک سازمان دانست؛ بلکه باید به عنوان یک اصل ارزش‌آفرین و حیاتی برای توسعه در کل سازمان‌های کشور در نظر گرفت. با اتخاذ این رویکرد استراتژیک در آموزش، تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف تسهیل خواهد شد.

چنانچه اشاره داشتید در توانمندسازی به مدیران دسته اول نیاز داریم. در این خصوص، از دیدگاه شما، مجموعه عوامل سازمانی و مدیریتی چه تاثیری در توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی دارد و این مهم در حال حاضر در نظام اداری ایران(آموزش و توانمندسازی)، قابل مشاهده است؟ مهم‌ترین راه‌کارهای شما چیست؟

در این زمینه و در داخل کشور کمتر تحقیق انجام شده و منابع ما محدود است. در پژوهشی که اینجانب در سال ۹۶ انجام داده‌ام به نکات قابل توجهی دست پیدا کرده‌ام که بخش‌هایی از آن را در اینجا تقدیم حضور می‌کنم. یافته‌های حاصل از آن پژوهش نشان می‌داد که بین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن (شباهت‌های زیادی با ابعاد توانمندسازی دارد) و تعالی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. یعنی سرمایه اجتماعی سبب بهبود تعالی سازمانی شده است. تبیین رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی مانند تعهد، مشارکت، تعامل و اعتماد که با ابعاد توانمندسازی بسیار شبیه است و تعالی سازمانی نشان‌دهنده این است که سازمانی که هر چه بیشتر دارای این ویژگی‌ها باشد، می‌تواند تأثیر بیشتری در کیفیت ارائه خدمات داشته باشد و در مقایسه با دیگر سازمان‌ها به تعالی و سرآمدی دست یابد.

هر چند توانمندسازی بیشتر با سرمایه انسانی مرتبط است؛ اما به نظر من توجه به نوع دیگری از سرمایه، یعنی سرمایه اجتماعی به عنوان یک مفهوم چند بعدی و تاثیرگذار می‌تواند در توسعه یک کشور جایگاهی ویژه داشته باشد. به گونه‌ای که فوکویاما که در این مورد پژوهش‌های زیادی انجام داده است، آن را حلقه مفقوده توسعه می‌داند. زیرا موجب ارتقای سطح همکاری، سطح تعامل و ارتباطات اعضای آن جامعه می‌گردد، در واقع ایشان سرمایه اجتماعی را به عنوان توانایی افراد برای کار با یکدیگر در جهت اهداف سازمان‌ها تعریف کرده که به مفهوم توانمندسازی خیلی نزدیک است.

سازمان هم یک نهاد اجتماعی و دارای هدف است و به سبب داشتن یک ساختار، فعالیت خاصی انجام می‌دهد و مرزهای شناخته شده‌ای دارد. بنابراین مدیران سازمان وادار می‌شوند که برای نیل به حد مطلوب آن و بهره‌وری موثر در جستجوی راه‌هایی باشند تا محیط را برای کارکنان مساعد سازند؛ تا آنان به درجه‌ای از توانایی برسند که تاثیرگذاری بیشتری بر کارشان داشته باشند.

در هر صورت یکی از مسائل اساسی که مدیران در توانمندسازی با آن روبه‌رو هستند، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری از طریق استفاده درست از منابع و سرمایه‌های سازمان است. شاید بخش قابل توجهی از ارزش سازمان‌ها بستگی به وجود انواع سرمایه‌های نامشهود مانند سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی آنها داشته باشد و ایجاد، حفظ، تعادل، تداوم و افزایش این سرمایه‌ها می‌تواند مسیر اصلی موفقیت و تعالی سازمانی محسوب شود.

هر چند سرآمد شدن یک سازمان و به عبارتی تعالی سازمانی، به معنی رشد سازمان در تمامی ابعاد و فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص و بهبود یافته و موانع حذف و نقاط قوت تقویت می‌شوند. اما نقطه شروع هر تغییر و بهبودی، درک و شناخت کامل از وضعیت موجود سازمان و باور عمیق به پذیرش آن بمنظور حرکت در مسیر تعالی و پیشرفت بر اساس الگوهای موفق و روز دنیا است.

شاید لازم باشد که در اینجا به مدل تعالی هم اشاره‌ای مختصر داشته باشم. این مدل ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و خودارزیابی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است: چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند؟ سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس‌های کمی و قابل اندازه‌گیری تجزیه و تبدیل می‌شوند.

بنابراین مدیران سازمان‌ها می‌توانند در راستای توانمندسازی با بکارگیری روش‌های مناسب مانند: اعتمادسازی، مشارکت میان کارکنان، تشویق و تشکیل کمیته‌های ارتقای بهره‌وری در مسیر تحقق سرآمدی و تعالی سازمانی حرکت کنند؛ زیرا به تجربه ثابت شده است که در سازمان‌هایی که در آنها مشارکت، تعهد و اعتماد در سطح بالاتری قراردارد، تبادل اطلاعات در سطح بیشتری صورت می‌گیرد و باعث می‌شود کارکنان زمان بیشتری را به خلاقیت و نوآوری اختصاص دهند و در تحلیل نهایی باعث

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

کمک به توسعه و تعالی سازمانی شوند. در نتیجه سازمان‌ها برای توسعه پایدار الزام به تعالی همه جانبه خود دارند. لذا در چنین شرایطی تبیین رابطه توانمندسازی با تعالی سازمانی بسیار اهمیت پیدا می‌کند که نتیجه‌گیری در مورد آن نیازمند پژوهش‌های بیشتراست.

وضعیت گذشته و موجود آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت را مورد بررسی قرار دادیم. با عنایت به این مهم که گذشته و حال این مقوله قطعا در آینده آن نیز اثرگذار است، لطفا در حوزه آینده‌پژوهشی آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت نیز توضیح دهید که آینده آموزش کارکنان و متعاقب آن مقوله توانمندسازی کارکنان را که موضوع بسیار مهمی در حکمرانی مطلوب بشمار می‌رود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اخیرا مقاله‌ای را از آقای دکتر هاشم فردانش که یکی از صاحب‌نظران حوزه تکنولوژی آموزشی هستند مطالعه می‌کردم. ایشان در مقاله خود با عنوان "تحلیل آندراگوژی و طراحی مدلی برای یادگیری بزرگسالان" اشاره می‌کنند که آموزش در بسترهای مختلف به تناسب موقعیت زمانی و مکانی، هدف، محتوا و روش، نیاز به طراحی آموزشی ویژه‌ای دارد که هماهنگی عناصر را در جهت رسیدن به یادگیری تضمین کند. زیرا در هر عصری با توجه به ویژگی‌های آن دوره، فعالیت‌های آموزشی و یادگیریِ اثرگذار، می‌تواند متفاوت باشد و تغییراتی را در روندها، روش‌ها و رویکردهای نظام یادگیری به‌وجود آورد.

به طور قطع روش‌های آموزشی معمول، برای برآوردن نیازهای مدیران در عصرحاضر کافی نیست و برای فراهم‌سازی آموزش مؤثر برای افراد بزرگسال، لازم است از اصول پداگوژیک فاصله گرفت و به مفروضه‌های آندراگوژی نزدیک شد. چالشی که می‌توان گفت در بسیاری از آموزش‌های کنونی ما برای بزرگسالان به ویژه مدیران مغفول مانده است. بنابراین واضح است که نیاز امروز برای یادگیری و تغییر رفتار مدیران، طرح آموزش‌هایی است که با ایجاد تغییر نگرش در آنان توانایی ترسیم درست چشم‌انداز آینده را بر اساس نیازهای واقعی کشور بدهد تا منشا اثر شده و آغازگر ایجاد تحول در سازمان‌ها باشند.

در طول سال‌هایی که با آموزش سروکار داشته‌ام، به تجربه دریافته‌ام که برای بزرگسالان به ویژه مدیران، یادگیری مبتنی بر تجربه می‌تواند یکی از بهترین روش‌های آموزش باشد. این روش، تجربه‌ها و مهارت‌های مدیران را برجسته می‌کند و امکان ارتباط موضوع یادگیری با نیازها و خواسته‌های آنان را فراهم می‌کند. در واقع آنها زمانی بهتر یاد می‌گیرند، که با دیگر سازمان‌کنندگان دوره در مورد تجربیات خود صحبت کنند و این تجربیات را به فرآیندهای یادگیری ارتباط دهند و مهارت‌هایی را مانند حل مسئله، تفکر نقاد و تفکر خلاق در خود پرورش دهند.

از همین رو لازم است به تفاوت‌های یادگیری در افراد بزرگسال برای طرح‌ریزی یک مدل جامع توجه داشت. زیرا براساس گفته نولز، بزرگسالان به روشی متفاوت از کودکان یاد می‌گیرند. درحقیقت وی معتقد است فرض‌های بنیادین متفاوتی در مورد آموزش بزرگسالان وجود دارد. زیرا آنان مسئولیت یادگیری خود را برعهده گرفته و خود راهبر هستند و تجربیات زیادی دارند که می‌تواند مبنایی برای آموزش آن‌ها باشد. آن‌ها همچنین انتظار دارند تلاش آن‌ها بر اساس تجربیات غنی خود در یادگیری به سرعت کاربردی شده و در محیط یادگیری مورد استفاده قرارگیرد.

مورد دیگری که باید به آن اشاره کنم این است که مدیران بیشتر اوقات با آمادگی به محیط یادگیری وارد می‌شوند و در یادگیری مسئله‌محور هستند و خود را در نقش‌هایی مانند مربی، تسهیل‌گر، منتور و راهنما تصور می‌کنند. بنابراین یادگیری را مبتنی بر تعامل برای اشتراک و انتقال تجربه‌ها دانسته و نیازمند محیطی امن برای بیان عقاید و اشتراک آراء و یادگیری از راه گفتگو هستند. در این شرایط است که اگر مدیر احساس کند که برای افزایش توانایی خود در تصمیم گیری و حل مسائل نیاز دارد دانش جدیدی را کسب کند، خود را در جریان یادگیری می‌یابد.

با توجه به موضوع بحث بد نیست به بخشی از گزارش مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری در مرداد ماه ۱۳۹۷ نگاه کنیم. این گزارش به جنبه‌هایی ویژه برای مفهوم توسعه و نقش سرمایه‌ها به ویژه سرمایه انسانی اشاره کرده است.

جهان مملو از ثروت عظیم استعداد انسانی است. پرورش و توسعه مدیران مستعد و دارای ابتکار و نوآوری در اقدامات، نه تنها ابزاری را برای مواجهه با چالش‌های زمانه در اختیار ما قرار می‌دهد، بلکه همچنین به طور حیاتی در ساختن آینده‌ای فراگیرتر به ما کمک می‌کند. با این حال، غالباً پتانسیل انسانی درک نشده است و به واسطه اعتقاد منسوخ و غیرواقع‌بینانه در بین برخی از سیاست‌گذاران، مبنی بر اینکه سرمایه‌گذاری بر زیر بخش کوچکی از نیروی کار بسیار ماهر به تنهایی می‌تواند پیشران رشد جامع و پایدار باشد، این ثروت عظیم مغفول مانده است.

گزارش جهانی سرمایه انسانی، یک معیار جدید برای رهبران به منظور ساخت نیروی کار آینده ارائه می‌کند. رویکردی که این گزارش دنبال می‌کند بر این اصل استوار است که تمام افراد، شایستهٔ فرصت‌های برابر برای پرورش استعدادهای خود هستند. این رویکرد ابزاری را برای رهبران جوامع فراهم می‌کند تا بتوانند تغییراتی را که ما امروزه در موج اتوماسیون شاهد هستیم، هدایت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نموده و گذار به سمت انقلاب چهارم صنعتی را با موفقیت رهبری نمایند. زیرا جهان در آستانه یک نقطه عطف تحول فناورانه قرار دارد. تحولی که منجر به عصر پنجره‌ها شده و شیوه زندگی و کار را در آینده به شکل اساسی دگرگون خواهد کرد. این دگرگونی از نظر اندازه، دامنه و پیچیدگی از آنچه تاکنون رخ داده است، متفاوت می‌باشد.

بیشتر مشاغل هم تحت تاثیر این پدیده دگرگون می‌شوند. در نتیجه این تحولات، برخی مشاغل رشد سریعی را تجربه خواهند کرد و برخی دیگر با خطر تعدیل نیرو مواجه خواهند شد. ضمن این که مشاغل کنونی به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کنند. واقعیت تا حد زیادی به صنعت، منطقه و شغلی که درباره آن حرف می‌زنیم، بستگی دارد و البته توانایی همه طرف‌های ذی‌نفع اعم از شاغلان، کارآفرینان و مسئولان در مدیریت این تغییرها بسیار تعیین‌کننده است و نیازمند تغییراتی اساسی در عرصه‌های گوناگون است. طی این فرآیند نظام آموزشی، سیاست‌های بازار کار، رویکردهای تجاری جهت توسعه مهارت‌ها و مدیریت جذب متحول می‌شود. بدین ترتیب مهم‌ترین رکن یک نظام آموزشی، یعنی نیازسنجی درست و مناسب امکان‌پذیر خواهد شد. دستاوردی که به بقیه اجزاء و برنامه‌های نظام آموزشی نیز اعتباری دو چندان می‌بخشد.

به عبارت دیگر شناخت آینده و برنامه‌ریزی برای آن، از مجموعه تصمیم‌هایی است که با توجه به شرایط موجود و رویدادهای احتمالی در آینده گرفته می‌شود. همچنین تعامل مدبرانه با شرایط پیش‌رو و عکس‌العمل هوشمندانه نسبت به موقعیت‌های جدید می‌تواند مسیر آینده را روشن و رابطه درست میان شرایط سازمان‌ها با ساختار و نحوه مدیریت آنها را ترسیم نماید.در واقع اگر ساختار سازمان‌های آینده برمبنای چشم‌انداز و ماموریت‌های جدیدِ برگرفته از استراتژی‌های آینده‌نگرانه باشد، کشور ما نیازمند مدیرانی است که با دانش، مهارت و نگرش متناسب با نیازهای جدید و همسو با برنامه‌های توسعه کشور در جهت تحقق اهداف آینده گام بردارند. زیرا توسعه همواره به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و همچنین سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان بوده است.

مجدداً تاکید می‌کنم که پذیرش علمی و مدبرانه موج چهارم، کلید اساسی در حل مسائل احتمالی آینده خواهد بود. انفعال در برابر این مواجهه بی‌معنی است. اما باید پذیرفت که هم‌اکنون مراکز آموزشی ما توان رقابت و نیز انعطاف لازم برای نهادینه کردن علوم جدید را ندارند و بعضاً از منابع قدیمی برای تدریس بهره می‌برند و عناوین و محتوای دوره‌ها کمتر به روزرسانی می‌شوند. همین عامل، عامل مهمی در زمینه عدم توانایی و مواجهه با موج پیش رو است. بنابراین نیازسنجی و اجرای دوره‌های آموزشی باید متناسب با آینده پیش‌رو باشد.

سخن پایانی

در طول دوران کاری خود با فراز و نشیب‌های بسیاری مواجه شده‌ام. تجربه سال‌ها کارآفرینی و تولید در مرکز تکنولوژی آموزشی با محوریت آموزش از راه دور آن هم بعد از پایان جنگ تحمیلی هشت ساله و برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان در طول سی و دو سال همکاری با دولت، مرا بر آن داشت تا چند سطری را برای شما عزیزان علاقمند قلمی کنم، شاید به یادگار بماند.

سازمان‌ها برای بهره‌ور شدن، باید بتوانند جایگاه خود را در سطح کلان تعریف کنند، چشم‌انداز و ماموریت‌ها را تعیین کنند، ارزش‌های مشترک به وجود آورند، ارزش افزوده ایجاد کنند، به منافع جامعه بعنوان اولویت بنیادی نظر کنند، بر توانایی‌های سرمایه انسانی خود بیافزایند و توانایی‌های بالقوه آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. فناوری‌های نوین را شناسایی کرده و بکارگیرند و در نهایت انسجام و یکپارچگی سرمایه انسانی را موجب شوند. چرا که به قول استاد ارجمند آقای دکتر وردی‌نژاد توانمندسازی قدرت دادن به کارکنان سازمان نیست؛ بلکه توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. آنان به واسطه تجربه، دانش و انگیزه خود قدرت پیدا می‌کنند. در سازمان توانمند کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در عین حال رهبران بتوانند پیروان خود را توانا کنند؛ مگر آنکه با آن‌ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن‌ها روحیه و دلگرمی دهند و الگویی درستکار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. به دیگر معنی توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی بمنظور بهره‌برداری از روابط اخلاقی در بین کارکنان و در یک نگاه رهبری مبتنی بر اعتماد است.

اما همیشه هم شرایط مساعد نیست و گاهی سازمان به وسیله نیروهای داخلی و خارجی مورد حمله قرار می‌گیرد. این حمله‌ها به وسیله افراد یا گروه‌هایی انجام می‌شود که نمی‌خواهند جزئی از این کل شوند؛ زیرا آنها به فکر تأمین منافع خود هستند. افتخارآمیز بودن هدف‌های سازمان هیچ اهمیتی برای آنان ندارد؛ مگر آنکه به منافع آنها مرتبط باشد. در این شرایط، وقتی شرایط بحرانی‌تر می‌شود که مدیر سازمان به عده‌ای از کارکنان بفهماند که بعد از این شما از ما نیستید. در واقع گروه جدیدی را تشکیل و سبب شود که در طولانی مدت عده کمی از کارکنان در دایره

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تفکر مدیر ارشد به کل سازمان وفادار باقی بمانند و بقیه کارکنان یا به دنبال منافع خود به این سو و آن سو بروند یا در کنج عزلت خود با افکار افسرده‌گونه رفتاری منفعلانه از خود نشان دهند و این درست برعکس رفتار رهبری است که در جهت توانمندسازی گام برمی‌دارد.

در این شرایط یکی از مهم‌ترین وظایف رهبر مدبر و باهوش سازمان این است که در عمل برای تمامی همکاران خود روشن کند که آنها نیز جزیی از سرمایه ارزشمند سازمان هستند، آنها باید باور کنند که به سهم خود در ایجاد سازمان مشارکت دارند و مطمئن باشند که سازمان در راه توسعه بخشیدن به توانایی-های بالقوه آنان از هیچ کوششی فروگذار نخواهد کرد. از این منظر بزرگترین سرمایه سازمان در یک حرکت جمعی موجب بهره‌وری در طولانی مدت خواهد شد.

یک رهبر توانا در سازمان نشانه‌های منفی را که نشأت گرفته از رفتارهای فردی و جمعی است، مثل ارتباطات ضعیف، محافظه‌کاری، نبود آزادی عمل، مشارکت محدود و عدم برابری از فرصت‌ها که جزء عوامل بازدارنده به حساب می‌آیند را روزبه روز کاهش می‌دهد و حس مثبت را در افراد تقویت می‌کند.

در این میان مسأله مهم‌تر نقش‌هایی است که رهبران ایفا می‌کنند و نیز نگرش‌های اجتماعی است که این نقش‌ها را تأیید می‌کند. همانگونه که گفته شد، اگر نگرش رهبر سازمان به عامل انسانی بعنوان نوعی دارایی سرمایه‌ای به حساب آید، در نتیجه، آنان تمام فکر و توجه خود را معطوف شیوه‌هایی می‌کنند که بتوان به بهترین شکل ممکن موجب رشد این سرمایه‌ها شد و از آن به بهترین شکل ممکن استفاده کرد. آنها با این شیوه، عملکرد سازمان را با ارزش کرده وتاثیرگذاری آن را طولانی می‌کنند و این یکی از رازهای بزرگ سازمان‌های موفق امروز است. با هزینه کردن برای توانمندسازی و ارزش دادن به سرمایه-های انسانی اعتماد متقابل به وجود می‌آید و سازمان در مسیر رشد قرار می گیرد. شاید تغییر و رهبری تغییر عاملی برای استقرار این نگرش در سازمان‌ها باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

توانمندسازی کارکنان

مصاحبه شونده: دکتر اصغر منجمی ممقانی

دکتری مدیریت آموزشی –مدرس دانشگاه و مشاور منابع انسانی

مصاحبه‌گران: علی مهدی / سید مجتبی معرفتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شرح مصاحبه :

به‌عنوان سوال ابتدایی، سیر تحولات در زمینه توانمندسازی کارکنان دولت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا شما در گذر تاریخی این مهم، چالش‌هایی را مشاهده می‌کنید؟

با بررسی تاریخچه حوزه منابع انسانی درمی‌یابیم که اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی آنان دیده شود.

این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گروف درسال ۱۹۷۱ به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت‌بخشی است.

در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را به تفویض اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، اما زیمرمن در همان زمان به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی، مورد توجه قرار دهیم. ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است؛ تا اینکه بالاخره لی در سال ۲۰۰۱ توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمان‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به‌سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

اما آنچه علت گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی را در سیر تحولی آن تعیین می‌کند عبارتست از محرک‌های درونی و بیرونی متعددی که سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنان ترغیب می‌کرد. اما مهم‌ترین چالش‌های موجود را از دو بُعد مدیریتی و پیامدی می‌توان مورد بررسی قرار داد که در زیر به اختصار به آنها اشاره می‌گردد:

الف. چالش‌های مدیریتی: شامل دو بخش نبود باورپذیری و تهدید امنیت مدیریتی می‌باشد.

- نبود باورپذیری:

برخی از مدیران بر این باور هستند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت‌های واگذار شده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقش‌های جدید را نیز ندارند. آنها معتقد هستند توانمندی ذاتی است، نه اکتسابی. به همین دلیل با کلیه امور و فرآیندهای مرتبط با توانمندسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می‌کنند.

- تهدید امنیت مدیریتی:

برخی دیگر از مدیران گمان می‌کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خود روی وظایف کار کنند، تا این که دیگران را درگیر سازند.

ب. چالش‌های پیامدی: شامل سه بخش تغییر سبک مدیریتی، تغییر عملکرد کارکنان و تغییر ساختار سازمانی است.

- تغییر سبک مدیریتی:

در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری وتجربه کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

- تغییر عملکرد کارکنان:

برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر، در جستجوی راه حل باشند، مشارکت‌جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و در نهایت به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند.

- تغییر ساختار سازمانی:

در فرآیند توانمندسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کار گروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند.

در صحبت‌هایی که ارائه فرمودید، چالش‌های اصلی از ابعاد مدیریتی و پیامدی را برشمردید و توضیح دادید. حال با عنایت به همین موارد و توجه به این مهم که مسائل و چالش‌های موجود حتی بیشتر از گذشته گریبانگیر سازمان‌های مختلف گردیده است، لطفا از اهمیت توانمندسازی کارکنان منبعث از آموزش‌های صحیح باتوجه به دنیای رقابتی امروز را تشریح نمایید. فکر می‌کنید در این زمینه آینده سازمانی تا چه حد تحت تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان قرار دارد؟

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد.

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. یکی از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب، از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد.

استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. به عبارتی دیگر توانمندسازی (توانا‌سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است که در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. در این صورت توانا‌سازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. توانا‌سازی، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیرگذار است، بشمار می‌رود و از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند.

با توضیح فوق، می‌توان گفت آموزش و توانمندسازی کارکنان همواره یکی از اهداف سازمان‌ها بوده و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند می‌باشد و بر این مهم هزینه گذاشته شده است. دوره‌های ضمن خدمت ، کوتاه مدت و بلند مدت و یا به روش‌های دیگر توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. البته پس از سال‌ها تجربه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند؛ باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس یک سازمان را تشکیل می‌دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

جناب دکتر منجمی اگر با عنایت به فرمایشات حضرتعالی، توانمندسازی (توانا‌سازی) را فرایند قدرت بخشیدن به افراد بدانیم، که در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، این مهم را در امر توانمندسازی کارکنان دولت با چه فرمول و مدل‌هایی بایستی بخچه سرانجام رسانیم ؟ به عبارت دیگر مهم‌ترین مدل‌های توانمندسازی کارکنان که امروزه مورد تاکید است چیست؟ آیا امروزه این مدل‌ها در دستگاه‌های دولتی ما مورد تاکید و استفاده قرار می‌گیرد؟

در زمینه مدل‌های توانمندسازی کارکنان می‌توان به نمونه‌های زیر اشاره نمود:

- مدل توماس و ولتوس
- مدل توانمند سازی رابینز وکرینو و فراندل
- مدل باون و لاولر
- مدل مشارکت – توانمندسازی (بلاسکو)
- مدل آلفرد باندورا
- مدل ایده‌آل نولر
- مدل سازه‌های اثربخشی
- و.....

اما یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت- توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین هدف‌های اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان به شمار می‌آیند و به عبارتی مشارکت، نوعی اکسیر قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به‌گونه قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. بدیهی است که باید پذیرفت که در دنیای رقابتی امروز محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است.

بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، چهار مرحله را ذکر می‌نماید که عبارت است از: آمادگی، ایجاد تصویری واقعی از افراد، تجسم آینده و تغییر. او بر این باور بود که برای حفظ و بقای سازمان‌ها در آینده، تغییراتی همه جانبه ضروری است و افراد، تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت و توانمندسازی، کلیدی برای واداشتن افراد، به مشارکت در تغییر است.

به گفته وی یکی از مهم‌ترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است؛ یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده‌ای مطلوب است و

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]