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]

تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده‌بینی شده است. از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو مورد تاکید است. بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی موثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد و در جغرافیای نظام اداری کشور، قابلیت اجرایی بیشتری با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم بر آنها دارد.

بنابراین تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آینده پیش‌بینی شده از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. بنابراین مدل مشارکت – توانمندسازی، مدلی موثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد.

با این تفاسیر به نظر شما تفاوت‌های ابزاری، راهبردی و آثار توانمندسازی کارکنان در کشورهای توسعه‌یافته و یا ملل کمتر توسعه‌یافته مانند کشور ما در چیست؟

در مقام مقایسه، میزان اثربخشی و بازدهی سازمان‌های کشورهای در حال توسعه نسبت به سایر کشورهای پیشرفته در سطح نازلی است. این امر یکی از مشکلات تمامی کشورهای مذکور است. یکی از دلایل عمده آن ضعف تخصصی و یا عدم استفاده مؤثر از متخصصان است. در این کشورها نیروی انسانی متخصص بسیار کم است و از نیروی متخصص موجود نیز به درستی و در جای خود استفاده نمی‌شود.

در جوامع سنتی، یعنی جامعه‌ای فقیر که توانایی ایجاد ارزش افزوده را به ویژه از طریق توانمندسازی ندارد، جامعه به دلیل نداشتن اندیشه و الگوی توسعه‌یافتگی قادر نیست ثروت و دانایی تولید کند و این اتفاق یعنی تداوم چرخه اقتصادی که منجر به ترویج و توسعه فقر می‌شود.

اما جوامع کنونی جهان، برای عبور سریع از اقتصاد ناکارآمد سنتی می‌کوشند که نیروی انسانی ماهر و متخصص را در متن و ساختار هر برنامه‌ای قرار دهند و برنامه‌های توانمندسازی را سرلوحه اقدامات خود قرار داده و به آن عمل نمایند. مثال مشهور این موضوع کشورهای سوئیس و ژاپن است که خداوند هیچ یک از منابع طبیعی را در اختیار آنان قرار نداده است؛ اما این کشورها با توانمندسازی سرمایه انسانی و پرورش نیروی متخصص و کارآمد در راس و محور برنامه‌های خود و توسعه برنامه‌های جدی، با ترویج اقتصادِ «دانایی‌محور»، چندین دهه است که در نقطه‌ای ایستاده‌اند که هم‌اکنون از زمره کشورهای ثروتمند، پیشرفته و صنعتی قرار گرفته‌اند. روی دیگر این سکه کشورهایی هستند که نفت، گاز، آهن و ... دارند، اما سال به سال در حال فرو رفتن در ورطه تورم و توسعه‌نیافتگی هستند.

شایسته‌سالاری یکی از عوامل اساسی توانمندسازی دولت‌ها و ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. امروزه، انتصابات غیرسیاسی دولت‌ها بر پایه اصول شایسته‌سالاری و عمدتاً از طریق آزمون‌های تخصصی صورت می‌گیرد، اما هنوز هم تعداد مدیران توصیه شده و منصوبان غیرمتخصص چشمگیر است.

بی‌شک در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی متخصص، با کیفیت، خلاق و پویا بر اساس استراتژی‌های توانمندسازی است. از این رو در عصر حاضر منابع انسانی بنای اصلی فرآیند افزایش کارائی و اثربخشی و با ارزشترین سرمایه و کلید طلایی رقابت‌ها قلمداد شده است. بدین سبب مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک قلمداد شده و لازم است از برنامه‌های توانمندسازی در جهت ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی بهره‌مند شوند.

فارغ از تفاوت‌های آشکار و نهانی که در حوزه مطالعاتی مورد بحث میان کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه وجود دارد و اشاره داشتید بدان، به درستی بیان فرمودید که جوامع کنونی بویژه در ملل درحال توسعه، برای عبور سریع از اقتصاد ناکارآمد سنتی می‌کوشند که نیروی انسانی ماهر و متخصص را در متن و ساختار هر برنامه‌ای قرار دهند و برنامه‌های توانمندسازی را سرلوحه اقدامات خود قرار داده و به آن عمل نمایند. حال با این وصف، آیا امروزه از توانمندسازی کارکنان دولت به درستی استفاده می‌شود و تاثیر این توانمندی را بر ابعاد، زمینه‌ها و اهداف سازمانی آن شاهد هستیم؟

پژوهش‌ها نشان داده است که وقتی کارمندان در محیط کار احساس توانمندی کنند، عملکرد شغلی قوی‌تر، رضایت شغلی بیشتر و تعهد به سازمان خواهند داشت. بنابراین بسیاری از رهبران سازمانی اغلب تلاش می‌کنند با واگذاری اختیار و تصمیم‌گیری و اشتراک اطلاعات، کارمندان خود را توانمند کنند.

با توجه به درک جایگاه والای منابع انسانی در دوران اخیر به اثبات رسیده است که تحقق هر سیاست، استراتژی و برنامه‌ای در سطوح ملی تا سازمان‌های کوچک به منابع انسانی آن وابسته است. تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنها است. بنابراین ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه‌هایی برای توانمندسازی در سطح فردی و سازمانی است.

تغییر نوع نگرش به منابع انسانی از صرف ابزار انجام کار به مهم‌ترین رکن هر سازمان، دارایی نامشهود سازمان و شریک یا همکار استراتژیک در دوران اخیر، از یک سو پیامد ارتقا و کمال بشریت در فرایند توسعه و پیشرفت و از سوی دیگر بیانگر الزاماتی

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

است که در دوران جدید ضروری است که مدنظر حکمرانان، سیاستگذاران و مدیران باشد. اگر در گذشته جایگاه منابع انسانی در حکومت‌ها و دستگاه‌های اجرایی آن و سازمان‌ها و نهادهای دیگر صرفا ابزاری برای پیشبرد اهداف حکمرانان و مدیران بود، امروزه منابع انسانی در هر سازمان و تشکیلاتی یک هم پیمان و شریک و همراه استراتژیک محسوب می‌شود و ابزاری قابل تعویض محسوب نمی‌گردد. از این‌رو برای دستیابی به اهداف کلان از سطح سازمانی و در بنگاه‌های کوچک کسب و کار گرفته تا سطح ملی و در حکمرانی، لزوما مرکز ثقل هر پیشرفت و تحولی منابع انسانی محسوب می‌شود. بنابراین ارتقای کیفی منابع انسانی و توسعه آن‌ها مهم‌ترین رکن برای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کلان محسوب می‌گردد. از این‌رو برای تحقق سیاست‌ها و برنامه‌ها در اولین گام می‌بایست توانایی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی را ارتقا داد. این ارتقای توانایی در ادبیات مدیریتی با مفهوم توانمندسازی شناخته می‌شود.

اما در این میان موانعی موجب شده است تا امروزه از توانمندسازی کارکنان دولت به درستی استفاده کافی نشود. برخی از این عوامل عبارتند از :

- عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان
- فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌ها
- وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمان‌ها
- ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران
- ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان
- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان
- عدم حمایت مدیران عالی از توانمندسازی منابع انسانی
- فقدان نظام‌های سازمانی مناسب از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و امثال این‌ها در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها.
- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی منابع انسانی آن
- نگرش‌های مدیران در مورد زیردستان
- فقدان امنیت شخصی

در حال حاضر با نگاه فرآیندی و محتوایی و عملکردی، مهم‌ترین نقاط ضعف و قدرت سیر تطور آموزش کارکنان و توانمندسازی ایشان را در چه مسایلی می دانید؟

آموزش و بهسازی کارکنان مشتمل بر برنامه‌های طراحی شده برای بهبود عملکرد در سطح فرد، گروه و یا سطح سازمانی باهدف توانمندسازی می‌باشد. وقتی صحبت از آموزش می‌شود، منظور یک فرایند یادگیری است که موجب بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های موجود کارکنان و یا به دست آوردن دانش و مهارت‌های تازه برای کمک به حصول اهداف سازمانی است. به طور مشخص "آموزش کارکنان" آنان را با دانش و مهارت‌های شناسائی شده برای بکارگیری در شغل فعلی آماده می‌نماید. در حالی که "بهسازی" از نظر قلمرو و تمرکز بر تحصیل دانش و مهارت‌های جدید برای مشاغل فعلی و آینده، از آموزش کارکنان گسترده‌تر است.

هدف عمده از آموزش و بهسازی، رفع نقائص عملکرد جاری و یا آینده است و ضرورت مهم آموزش و بهسازی کارکنان افزایش میزان تولید کالاها و خدمات در راستای برنامه‌های توانمندسازی است. تحقیقات نشان داده است که هزینه‌های آموزشی با هدف توانمندسازی به وسیله افزایش بهره‌وری جبران شده است. "بهبود کیفیت مداوم" ضرورت دیگری برای پرداختن به فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان به عنوان یک هدف بزرگ در سازمان‌ها می‌باشد. تحقیقات انجام شده توسط پیشگامان، "مدیریت کیفیت فراگیر" مؤید این ضرورت برای تحقق برنامه‌های تحول و توانمندسازی‌است.

وظیفه آموزش کارکنان نیز مانند سایر وظایف استخدامی بر عهده مدیران اجرایی و سرپرستان واحدهای عملیاتی در مؤسسه یا سازمان است. مدیران مسئول در هر سازمان باید کلیه تسهیلات لازم را در جهت آموزش منابع انسانی واحدهای خود فراهم سازند. زیرا هر گونه بی‌اعتنایی و عدم توجه و سستی و اشکال تراشی در این امر مهم، مانعی در راه حصول هدف‌های اداره امور استخدامی و استفاده مطلوب از نیروی انسانی محسوب می‌شود. بنابراین کلیه مدیران و سرپرستان باید به صورت فردی و جمعی نسبت به آموزش کارکنان ابراز علاقه نموده و با ایمان و اعتقاد راسخ به اهمیت آموزش، با استفاده از خدمات ستاد تخصصی پرسنل در سازمان، تصمیمات لازم را اتخاذ و به مورد اجرا گذاشته و آنان را در اجرای وظایف سازمانی توانمند نمایند.

در این میان آموزش تک بعدی و صرفا نظری (به شکل سنتی) در سازمان‌ها بدون انجام نیازسنجی صورت گرفته و از لحاظ غنای کاربردی ضعیف بوده و بخصوص همسویی با پیشرفت‌ها و تحولات علمی و تکنولوژیکی ندارد. نتیجه مستقیم این وضعیت، آن است که آموزش در سازمان‌ها به جای جنبه کارآموزی، جنبه آموزشی و به تعبیری وقت‌گذرانی اداری به خود گرفته و از مشاغل و مسائل عملی سازمان فاصله می‌گیرد و نه تنها موجب افزایش مهارت و توانمندسازی نمی‌گردد، بلکه ممکن است نتایج معکوس به همراه داشته باشد. همچنین در اثر اهمیت ندادن مدیران در سطوح مختلف به آموزش و به حساب نیاوردن ارائه آموزش مستقیم به عنوان جزئی از وظایف مدیران در سطوح مختلف، فرهنگ آموزش در سازمان به شکل مناسب آن تکوین نمی‌یابد.

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

لیکن آموزش کارکنان دولت را نمی‌توان با توسعه اجزای درونی آن به لحاظ کمی و کیفی توسعه داد؛ بلکه لازمه توسعه آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی، اولاً تلفیق خط‌مشی‌های آموزشی با سایر خط‌مشی‌های سازمانی و تعیین استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح دولت بطور کلی و در سطح هر یک از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی با هدف توانمندسازی بطور خاص می‌باشد. ثانیاً توجه به عناصر خارج از سازمان مرتبط با مقوله آموزش و بهسازی کارکنان است. با اتخاذ چنین رهیافتی، رابطه نظام‌مند آموزش و توانمدسازی با شرایط و تحولات درون سازمانی و برون سازمانی در ابعاد علمی، فنّاوری، اجتماعی، اداری، فرهنگی، پژوهشی و غیره برقرار می‌گردد.

کمی نگاه را کلان نماییم آقای دکتر. مسلما در حوزه توانمندسازی کارکنان دولت، چنان‌چه در صحبت‌های شما نیز مشاهده نمودیم، فاکتورهای مختلفی در تواناسازی کارکنان دخیل هستند که یکی از آن‌ها توجه و اهتمام مدیریت و عوامل سازمانی است. در این خصوص، به نظر شما، مجموعه عوامل سازمانی و مدیریتی چه تاثیری در توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی دارد؟ این مهم در حال حاضر در نظام اداری ایران قابل مشاهده است؟ مهم‌ترین راه‌کارهای شما در این مسیر چیست؟

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمان‌هایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند، باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. بیشتر مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند. در حالی که تنها مدیران محدودی با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذار کنند. ولی پیش ازآن باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیار آنان قرار گیرد. آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهم‌تر بپردازد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند. توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است که ظرفیت‌های بالقوه را در اختیار می‌گذارد. توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دو جانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است.

در نهایت مدیران باید از کارکنان بیاموزند و به ایده‌های آنها به طور جدی توجه کنند و فضای باز برای تبادل اطلاعات درباره سازمان، رقابت و مشتریان را ایجاد و حفظ نمایند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند الهام‌بخش و روحیه‌دهنده بوده، قادر به سپاسگزاری از دیگران باشند. با عنایت به نتایج بدست آمده سازمان باید در جهت توانمندسازی کارکنان خود اقدامات زیر را انجام دهد. توجه ویژه به آراستگی محیط کار، اجرای نظام پیشنهادات، ایجاد امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی، توجه به آموزش و تفویض اختیار، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان، برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در اداره، در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان، اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری و رشد اعتماد به نفس، در اختیار قرار دادن منابع، امکانات و تجهیزات، برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان، تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و قدردانی از کارکنان شایسته، ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی در زمینه وظایف محوله به فرد.

با عنایت به تمام جنبه‌های مورد اشاره تاکنون، آینده آموزش کارکنان و متعاقب آن مقوله توانمندسازی کارکنان را که موضوع بسیار مهمی در حکمرانی مطلوب بشمار می‌رود، چگونه ارزیابی می‌کنید؟

آموزش جریانی است که طی آن کارکنان دانش، مهارت و نگرش‌های مناسب برای ایفای نقش خاصی را می‌آموزند. آموزش یا در معنای فراگیرتر آن، توانمندسازی کارکنان هم برای فرد، هم برای سازمان سودمند است. فردی که با هزینه و زحمت فراوان به استخدام سازمان در می‌آید، باید بتواند باری از دوش سازمان بردارد و در عین حال مسیر رشدی را طی کنند که بتواند منجر به کمک به توسعه فردی و سازمانی گردد. از سوی دیگر، آموزش لزوماً منجر به توسعه کارکنان نمی‌شود. آموزش معمولاً به شرکت در کلاس و کارگاه محدود می‌شود؛ در حالیکه توسعه و توانمندسازی زمانی رخ می‌دهد که فرد آموزش گیرنده، بتواند آموخته‌های خود را در راستای اهداف سازمان به کار بسته و آن را پیاده سازی نماید. این امر ارتباط مستقیم با حکمرانی مطلوب خواهد داشت. چرا که کارگزاران دولت که به عنوان مجریان اصلی نقش اداره جامعه را عهده دار هستند، چنانچه از اصول و قواعد مناسب و هدفمند در راستای ارتقاء جامعه بهره‌مند نشوند و بر اساس تجربیات شخصی و انتقال تجربیات دیگران اداره امور را عهده‌دار شوند؛ به طور یقین نه تنها زمینه‌ساز تحول و توانمندسازی را طی ننموده‌اند، بلکه

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

موجب عقب رفت و در جا زدن جامعه در اختیار خود خواهند شد.
بنابراین تاثیر آموزش بر آینده سازمان با هدف توانمندسازی و افزایش بهره‌وری، متضمن موفقیت و همسویی سازمان با شرایط آینده خواهد بود و آموزش‌های هدف‌مند برای تمام ارکان سازمان و فراگیری آن در تمام سطوح می‌تواند موجب راندمان بهتر مدیریت جامعه و سازمان و در نهایت افزایش رضایت‌مندی مخاطبین گردد.

سخن پایانی

توجه به کارکنان، تشویق و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان از استراتژی‌های سازمان جهت حفظ و ارتقای آن می‌باشد. طرح و گسترش مفاهیمی مثل: کشف و مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، پرورش و توسعه کارکنان، شایسته‌سالاری و توجه جدی سازمان‌ها به نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، فرایندهای استخدام و ارتقا و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، نشانگر اهتمام جدی سازمان‌ها به مقوله توسعه منابع انسانی می‌باشد.
وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش سطح رضایت پرسنل، کاهش انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان را در پی خواهد داشت و این امر به عملکرد سازمان لطمه‌های جبران ناپذیری وارد می‌سازد.
در سازمانی که توانمندسازی در آن اجرا شده است، خدمت‌رسانی به مشتریان با کیفیت بالاتری انجام می‌شود که منجر به رضایت مشتریان می‌شود. باتوجه به تغییر سبک مدیریتی (از فرمان-کنترل به مشارکتی)، نیاز به لایه‌های متعدد در ساختار سازمانی کم شده و سازمان چابک‌تر می‌شود.
به دلیل روان‌تر شدن امور و کاهش فعالیت‌های زاید، هزینه‌ها کاهش می‌یابد که منجر به افزایش سود سازمان می‌گردد.
اهداف و استراتژی‌های سازمان با کارکنان در میان گذاشته می‌شود و در سطحی بالاتر کارکنان در تدوین اهداف نیز مشارکت می‌نمایند. به دلیل نقش‌آفرینی بیشتر کارکنان و شناسایی و مورد احترام واقع شدن ایشان از سوی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد که منجر به کاهش نرخ جابجایی و ترک کار و موجب رشد و تداوم حیات سازمانی می‌شود.

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