"آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان"

مصاحبه شونده: سرکار خانم دکتر طیبه امیرخانی
عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی ایران
مصاحبه کننده: علی مهدی

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

مصاحبه در خصوص توانمندسازی کارکنان دولت

۱. از دیدگاه شما مهم‌ترین ضرورت‌ها و الزامات موجود در مسیر توجه به مقوله توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها چیست و این مهم باتوجه به وضعیت موجود کشورمان از حیث سیاسی و عملکردی، چه اهمیتی دارد؟

با عرض سلام و احترام خدمت خوانندگان محترم نشریه شما و سپاس از شما بابت انجام این مصاحبه. در خصوص سوال ۱ به‌نظر من اگر بخواهیم یک مقدار زیربنایی به این موضوع نگاه کنیم مهم‌ترین ضرورتی که در راستای توانمندسازی کارکنان وجود دارد بحث باور و ایمان به این امر است. یعنی از سطوح مدیریت حتی عملیاتی، میانی و بالاخص ارشد این دید به‌وجود بیاید که کارکنان صرفاً مهره‌های یک ماشین نیستند که ما داریم آنها را تنظیم می‌کنیم و نیاز است که به‌عنوان یک انسان دیده شوند. من یک تجربه شخصی دارم، چند وقت پیش با یکی از مدیران ارشد یکی از سازمان‌های دولتی صحبت در مورد گرایش منابع انسانی برای رشته مدیریت دولتی بود، این مدیر بزرگوار حرف جالبی به من زدند و گفتند که مگر اصلاً در دولت مدیریت منابع انسانی معنا دارد؟ دولت یک سری قوانین از بالا است و همه ملزم هستند که این قوانین را اجرا کنند و منظور شما از منابع انسانی چیست؟ ببینید تا این رویکرد وجود دارد و به کارمندی که در بخش دولت کار می‌کند، با دید یک سری عاملانی که در اجرای قوانینی که به آنها ابلاغ می‌شود نگاه کرده می‌شود، این دید تقریباً به قرن ۱۹ باز می‌گردد. زمانی که نظریه‌های ویلنسون سایمون باب بود و بحث بر این بود که خط‌مشی‌ها در بخش سیاست حکومت تدوین شده و به کارکنان دولت ابلاغ می‌شود و حالا این‌ها باید با حداکثر کارایی اجرا کنند. این به نظر من یک آسیب بزرگ است که لازم است یک زیربنای فکری تغییر کند. از قرن ۱۹ تا امروز خیلی پیشرفت‌های تئوریک در مباحث رفتار سازمانی، مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی رخ داده است و ما هنوز با همان دید به وظایف مدیر و کارکنان نگاه می‌کنیم. آقای سایمون می‌گوید که کارایی یعنی تبعیت از دستور مافوق. دقیقاً می‌بینید که مدیران ما بی‌توجه به همه تحولاتی که رخ داده است، هنوز دیدگاه سایمون را دارند. پس یک بحث مهم بحث تغییر طرز فکرها است و این که زیربنای فکری که وجود دارد تغییر پیدا کند. نکته مهم دیگری که اینجا وجود دارد اراده انجام کار است. ضمن اینکه توانمندسازی کارکنان نیاز به مدیرانی دارد که به این امر ایمان داشته باشند و بشناسند و دانش آن را داشته باشند و به بودجه هم نیاز دارد. به صرف وقت هم نیاز دارد، به این هم نیاز دارد که در سازمان به انسان دیدگاه مکانیکی نباشد و ما به انسان به‌عنوان انسان توجه کنیم. امروزه نیروی انسانی گفته نمی‌شود و بحث سرمایه‌های انسانی است. اینکه این‌ها سرمایه‌های سازمان هستند که باید به آنها توجه شود و در راستای اهداف سازمان توانمند شوند. این جزء مواردی است که ما به آن واقعاً نیاز داریم. کشور ما هم از نظر جغرافیایی و شرایط سیاسی که در آن قرار گرفته است، موقعیت خاصی دارد.

کلاً من معتقد هستم که امروزه بخش دولت در دنیا با چالش‌های زیادی روبرو است. مانند انفجار تکنولوژی، استفاده شدید جامعه در همه سطوح از تکنولوژی، شبکه‌های اجتماعی، ابزارهای نوین انجام امور، بحثی مانند رباتیک شدن کارها، رفتن به سوی استفاده از ربات‌ها، ما اگر بگوییم ما هنوز با ربات‌ها فاصله داریم، اتوماسیون‌ها، چالش‌هایی که تکنولوژی دارد به‌وجود می‌آورد، چالش‌هایی که مواردی مانند ارزهای دیجیتال به‌وجود می‌آورند و همه این‌ها نیاز به یک دولت چابک دارد. دولتی که بتواند تغییرات را شناسایی کند و بتواند خود را با این تغییرات وفق دهد و آن را حذف نکند. متاسفانه رویکرد ما رویکرد حذف است؛ در حالی که تکنولوژی و پیشرفت آن بالاخص پیشرفت‌های مبتنی بر وب مثل سیل می‌ماند و حذف آن امکان‌پذیر نیست. پس لازم است کارکنانی داشته باشیم که توانمند و چابک باشند تا بتوانند دراین مواقع به کمک سازمان بیایند. در کشور ما به دلیل شرایط سیاسی خاص خود این نیاز بیشتر است و نیاز است که کارکنانی آگاه‌تر، توانمندتر، متعهدتر در سازمان‌های دولتی ما باشند، متاسفانه امروزه در جمع‌های دانشگاهی هم می‌شنونیم که نیازی به مدیریت دولتی نیست، دولت‌ها دارند کوچک می‌شوند؛ در حالی که اگر صحبت از کوچک شدن دولت‌ها است، با این هدف است که دولت‌ها وظایف اضافه‌ای که از دهه ۱۹۳۰ به بعد برداشتن و به دوش گرفتند را به زمین بگذارند و بتوانند وظایف اصلی حاکمیتی خود را خوب اجرا کنند. امروزه بحران کرونا نشان داد که هنوز نقش حاکمیت چقدر در دنیا مهم است و قطعاً کشورهایی موفق هستندکه یک حکمرانی و حکومت هوشمند، چابک و آگاه به مسائل روز دنیا دارند و این خود مستلزم توانمندسازی کارکنان دولت در همه سطوح است.

۲. با در نظر داشتن خط سیر تاریخی، مفهومی و عملیاتی از مقوله توانمندسازی کارکنان دولت، لطفاً تعریف جامع و کارکردی از توانمندسازی کارکنان دولت ارائه نمایید.

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

در عین حال باتوجه به قائل بودن مبانی نظری این حوزه بر مفاهیم و مصادیق اثرگذار، مرزهای تمیز توانمندسازی ارگانیکی و توانمندسازی مکانیکی کارکنان دولت را با ذکر مثال‌های عینی تشریح نمایید.

در خصوص سوال دوم شما، توانمندسازی ترجمه واژه انگلیسی Empowerment است. ببینید که همان‌طور که در واژه کلمهpower آمده است، توانمندسازی در ذات خود به‌معنای قدرت دادن به افراد است و در دو دیدگاه کلی به توانمندسازی نگاه می‌شود. دیدگاه اول توانمندسازی ساختاری است که بیشتر نقش سیاست‌ها و ساختارهای سازمان را در توانمند کردن کارکنان می‌بیند و به دیدگاه کلان هم معروف است. دیدگاه دوم بیشتر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان متمرکزاست، به دیدگاه خرد هم معروف است. چون در سطح فردی هم خیلی اوقات عمل می‌کند. آقای گرتچن اسپیرتزر((Gretchen Spreitzer که یکی از افراد شاخص در توانمندسازی است معتقد است توانمندسازی ساختاری مبتنی‌بر طراحی‌های شغل و ویژگی‌های شغل و مفهوم اصلی آن انتقال و تفویض اختیار و مسئولیت از مدیران بالادستی به سمت کارکنان است. اما در دیدگاه دوم توانمندسازی، توانمندسازی مبتنی‌بر ابعاد ادارکی و روان‌شناختی است و بخش قابل‌توجهی از مبنای نظری توانمندسازی هم به این دیدگاه توجه کرده‌اند. خود آقای اسپیرتزر می‌گوید که توانمندسازی روان‌شناختی، مجموعه‌ای از حالت‌های روان‌شناختی است که به این که کارکنان چگونه درباره کار خود فکر می‌کنند، تجربه کسب می‌کنند و چقدر نقش و نفوذ خود را در سازمان‌ها باور دارند متمرکز می‌شود و باعث می‌شود که کارکنان احساس اعتماد به‌نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند. بعضی گفته‌اند این احساس برمی‌گردد به مطالعاتی خود که آقای بندورا انجام داده است و سابقه آن را به آنجا برده‌اند. اما خود توانمندسازی را به‌عنوان یکی از اولین کسانی که برای آن ابعاد تعریف کرده است و معمولاً در پژوهش‌ها برای سنجش میزان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از این ابعاد استفاده می‌شود، خود آقای اسپریتزر است. ایشان ابعاد توانمندسازی را دارای چهار بعد می‌داند. یک: معناداری است، یعنی بین نیازمندی‌های شغل و عقاید فرد تناسب وجود داشته باشد یا به‌عبارت دیگر می‌گوید بین ارزش‌های کار و استانداردها و ایده‌آل‌های فرد تناسب باشد. دوم: شایستگی است که می‌گوید زمانی وجود دارد که افراد به توانایی‌های خود برای انجام فعالیت‌ها براساس مهارت‌های شخصی خود اعتماد داشته باشند. یعنی آن نیروی کار توانایی‌ها و مهارت‌های خود را برای انجام شغل و ارتقای عملکرد باور می‌کند. مورد سوم: خود مختاری و استقلال است. می‌گوید احساس کنترل داشتن بر کار یا اختیار داشتن در انجام فعالیت‌های کاری. درواقع می‌گوید کارمند احساس می‌کند که اختیار و آزادی لازم برای تصمیم‌گیری برای موقعیت‌های مختلف را دارد. مورد چهارم: اثرگذاری است که احساس توانایی برای تاثیرگذاری بر نتایج کار است. یعنی فرد چقدر احساس می‌کند که می‌تواند بر نتیجه کاری که انجام می‌دهد تاثیرگذار باشد. این دو رویکرد اصلی بر توانمندسازی وجود دارد که من شخصاً تا امروز با رویکرد ارگانیک و مکانیک برخورد نکرده‌ام و فکر کنم ساختارهایی بیشتر به اسم مکانیکی و روان‌شناختی را ارگانیکی می‌شناسند. ما نمی‌توانیم این را بگوییم که این دو نوع با هم متفاوت هستند. اگر ما می‌خواهیم فرد احساس تاثیرگذاری بر نتایج کند و احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف کاری داشته باشد، باید آن تفویض ساختاری هم انجام شود. یعنی یک پیش‌نیاز توانمندسازی روان‌شناختی درواقع توانمندسازی ساختاری است. مثلاً وقتی که مدیر می‌خواهد برای هر کاری تصمیم بگیرد و تخصص نیروی کار خود را به رسمیت نمی‌شناسد، ما اینجا نمی‌توانیم بگوییم که فرد احساس اثرگذاری بر نتایج کار خود می‌کند. چون می‌دانیم که مدیر تعیین می‌کند؛ یا نمی‌توانیم بگوییم که فرد احساس آزادی عمل می‌کند. درواقع باید آن توانمندسازی ساختاری باشد، قوانین، مقررات و ساختار به‌گونه‌ای باشد که این آزادی را به نیروی کار بدهد تا این دو مصداق توانمندسازی یا این دو بعد اصلی توانمندسازی در نیروی کار به‌وجود بیاید یا بحث معناداری، برای تناسب باید شرح شغل‌هایی وجود داشته باشد که براساس این شرح شغل‌ها، شرایط احرازی نوشته شود و براساس این شرایط احراز آزمون‌های استخدامی طراحی شود و واقعاً شخصی را انتخاب کنند که مناسب آن کار باشد. یعنی باید روی تناسب شغل و شاغل تمرکز شود. این‌ها همه باعث می‌شود که این ابعاد توانمندسازی در نیروی کار به‌وجود بیاید و کمتر آن اتفاق بیفتد.

۳. سازمان‌ها، نیروی انسانی شاغل در مجموعه خود را سرمایه انسانی دستگاه بر می‌شمارند و در این خصوص، هزینه‌های انسانی و مادی نسبتاً زیادی را نیز در مسیر بهبود و بهسازی نیروی انسانی خود صرف می‌کنند. در این زمینه باتوجه به شناخت حضرتعالی از نظام آموزش کارکنان دولت، دوره‌های آموزشی موجود، اثربخشی این دوره‌ها و همچنین سطح انتظارات و عملکرد کارکنان آموزش‌دیده، از دیدگاه شما وضعیت و چالش‌های موجود آموزش کارکنان دولت در چه محورهایی است و آیا این دوره‌های آموزشی اساساً خروجی تحت‌عنوان توانمندسازی، بهسازی، بهبود و توسعه منابع انسانی را به همراه دارد؟ اگر آری تشریح فرمایید و اگر خیر لطفاً راهکار عملیاتی ارائه نمایید.

ببنید در خصوص سوال سوم شما متاسفانه اتفاقی که در ایران رخداده است، توانمندسازی را مترادف آموزش می‌گیرند، درست است که آموزش منجر به توانمندسازی می‌شود، اما صرفاً آموزش نیست.

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

همان‌طور که گفتم آموزش می‌تواند در دست‌یابی به توانمندسازی بالاخص بُعد شایستگی کمک کند. در سوال قبل اشاره کردم که یکی از ابعاد توانمندسازی شایستگی است که فرد به توانایی‌های خود برای انجام وظایف اعتماد داشته باشد. قطعاً آموزش به این امر می‌تواند کمک کند؛ ولی اگر نظر شخصی من را خواسته باشید معتقد هستم آموزش در بخش دولتی متاسفانه صوری شده است. یعنی انجام وظیفه شده است. یعنی یک سری دوره‌ها طراحی می‌شوند و کارکنان هم جدی نمی‌گیرند. به این دلیل که اثربخشی آن را قبول نمی‌کنند. ببینید این که بگوییم خروجی دوره‌های آموزشی منجر به توانمندسازی و بهسازی و بهبود و توسعه منابع انسانی می‌شود، به این صورت نیست. اصلاً قرار هم نیست بشود، به این دلیل که آموزش یک بُعد دارد. شما فقط نمی‌توانید با آموزش به توانمندسازی، بهسازی، بهبود و توسعه برسید. همان‌طور که من در دو سوال قبل خدمت شما عرض کردم. توانمندسازی ابعاد گسترده‌ای دارد و نیازمند خیلی از چیزها است که شاید برای دستیابی به بُعد شایستگی کارهای مختلفی باید انجام داد. من تقریباً ابعاد اولیه یا اصلی‌ترین ابعاد توانمندسازی را خدمت شما ارائه می‌کنم. شاید در تعاریف جدید نکاتی هم به آن اضافه شده باشد، ولی چون روی این تعریف اجماع تئوریک بالایی وجود دارد، همان‌طور که در سوال قبل توضیح دادم حتی برای همان هم ما به‌عنوان بخشی از آموزش می‌توانیم استفاده کنیم که به احساس شایستگی در کارکنان کمک کند و سایر ابعاد آن نیازمند چیزهای دیگری به غیر از آموزش است. اما عرض کردم در همین حد هم تا حدی که دانش من است آموزش در سازمان‌های ما متمرکز بر نیازهای نیروی کار نیست. انگار یک وظیفه است که باید انجام شود. برای اینکه آموزش اثربخش باشد به اولین چیزی که نیاز است شرح شغل دقیق است. ما معمولاً در بخش دولتی شرح وظایف دقیق نداریم. به دنبال آن باید شرایط احراز، شایستگی‌های لازم برای شغل احصا شود. اینکه این شغل چه شایستگی‌هایی در دسته‌بندی انواع شایستگی به آن نیاز دارد و وقتی که شرایط احراز مشخص شد، شایستگی‌های مورد نیاز شغل احصا شد ما بیاییم و براساس آن دوره آموزشی طراحی کنیم. گاهی اوقات لازم است که دوره‌های آموزشی، برای تعداد اندکی از افراد باشد. چون باتوجه به ویژگی‌های شخصیتی مثلاً وقتی که شما شایستگی‌های فردی شغل را درمی‌آورید آن را با شایستگی‌های شاغل مقایسه می‌کنید و مثلاً ما در دانشگاه پستی به‌عنوان کارشناس آموزش داریم.

این کار یک کار فوق‌العاده پرفشار است. مانند شغل پرستاران در بیمارستان است. از هر سو مورد فشار واقع می‌شوند. هم از سوی اعضای هیات علمی، هم از سوی دانشجویان، نیاز به افرادی دارد که تاب‌آوری بیشتری داشته باشند. نیاز به افرادی دارد که روابط اجتماعی بالاتری داشته باشند، امکان برقراری ارتباط آنها خوب باشد با سایرین تعامل خوبی داشته باشند. ممکن است شما شاغلی داشته باشید که به این نتیجه برسید که این ویژگی‌ها را ندارد و مثلاً چهار شاغل روی این پست نشسته‌اند و این ویژگی‌ها را ندارند. اصلاً لازم است بین این ۴ نفر، برای دو نفر که مشکل دارند دوره آموزشی تهیه کنید. یعنی شما تا زمانی که دوره‌های آموزشی متمرکز بر نیازهای آن شغل و تطابق با شایستگی‌های شاغل و با هدف رفع شکاف میان آن چیزی که شاغل دارد و آن چیزی که شغل اقتضا می‌کند، نباشند جوابگو نخواهند بود. همان‌طور که در توضیح سوال قبل عرض کردم. بحث شایستگی هم به همین‌صورت است. این که فرد احساس کند که من مهارت لازم برای انجام این کار را دارم، پس این باید آموزشی ببیند که مهارت او را برای انجام این کار افزایش دهد

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

و وقتی که مهارت او برای انجام آن کار افزایش پیدا کرد، آن بُعد شایستگی از توانمندسازی درون این فرد تقویت شده است. ضمن اینکه باید دوره‌های آموزشی به افرادی برای تدریس داده شود که واقعاً بتوانند انگیزه را در کارکنان ایجاد و آنها را درگیر کنند و بتوانند مفید بودن دوره را به آنها نشان دهند و وقتی نیروی کار هم احساس کند که دوره متمرکز بر نیازی است که دارد یک بخشی از نیازهای او را پاسخ می‌دهد، مسلماً استفاده بیشتری می‌کند و به شکل یک رفع تکلیف به آن نگاه نمی‌کند.

۴. با عنایت به سوال پیشین و اهمیت این موضوع که افراد بایستی وظایف شغلی خود را به نحو احسن به انجام برسانند، خصوصیات افراد خودکارآمد با بستر مفهومی توانمندسازی کارکنان دولت و آموزش ایشان را در چه محورهایی می دانید؟ لطفاً تشریح فرمایید.

در خصوص سوال چهارم شما، ببینید افرادی که در کار خود توانمند هستند، اولین ویژگی آن‌ها این است که در کار خود احساس تملک دارند. یعنی کار را از خود می‌دانند و درواقع به آن علاقه دارند. نسبت به کار خود احساس غرور می‌کنند، کار را دوست دارند و انجام وظایف را با میل و رغبت برعهده می‌گیرند و تعهد و رضایت شغلی آنها بیشتر می‌شود. وقتی که فردی احساس می‌کند در کار خود تخصص و آزادی عمل دارد و در نتایج این کار اثرگذار است، قاعدتاً رضایت شغلی او افزایش پیدا می‌کند. یک نکته بسیار مهم این است که بیشتر تلاش می‌کند تا از پتانسیل‌های درونی خود استفاده کند و آنها را به عرصه ظهور برساند. ضمن اینکه احساس فشار کاری و فرسودگی کمتری می‌کند و چون با علاقه بیشتری کار می‌کند و اعتماد به نفس بالاتری در کار دارد، آن حالت ناتوانی و درماندگی در کار به او دست نمی‌دهد و همراه با کار احساس خوبی که این کار بخشی از وجود او است را دارد و می‌تواند تبدیل به نیرویی برای سازمان شود که رفتارهای شهروندی، سازمانی را از خود بروز دهد. یعنی حتی اگر کاری در رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کند ولی جز وظایف او نیست انجام دهد. چون تعهد شغلی و رضایت شغلی بالاتر است و این‌ها می‌توانند به او کمک کنند که نیروی کار بهتری برای سازمان باشد.

۵. با عنایت به اهمیت آموزش کارکنان دولت و آثار این زمینه‌ها در توسعه بسترهای همکاری تیمی و مشارکت اجتماعی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی، از دیدگاه شما اهم پیشران‌های توانمندسازی کارکنان مبتنی بر نگرش شبکه ای برگرفته از توسعه برنامه های آموزشی استاندارد و هدفمند چیست؟ لطفا تشریح نمایید.

در خصوص سوال پنجم شما، توانمندسازی صرفاً آموزش نیست. بخش‌های گوناگونی دارد که اگر بخواهیم اینجا به آن نگاه کنیم، چون عرض کردم در معنای کلمه هم تفویض اختیار و قدرت است، مهم‌ترین بحث آن تفویض اختیار است و آن احساس قدرت دادن به کارکنان و احترام به تخصص آنها است. این که شما فرمودید اهم پیشران‌های توانمندسازی مبتنی بر نگرش شبکه‌ای، به نظر من همان طور که در پاسخ به سوال اول گفتم بحث اعتقاد به اینکه کارکنان لایق این هستند که توانمند شوند و ضرورت توانمندسازی برای کار یک بحث مهم است. بحث بازنگری در قوانین و مقررات در راستای این که تا جایی که قوانین بالادستی اجازه می‌دهد به کارکنان اختیار عمل داده شود یک بحث خیلی مهم دیگر است. بحث تدوین شرح شغل‌ها، شرایط احراز، تدوین شایستگی‌های کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی هدفمند بر مبنای نیازهای شغل و شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف شغل یکی از بخش‌های خیلی مهم توانمندسازی است که باید به آن توجه شود. یک بحثی به‌عنوان طراحی شغل داریم. بحث بازخورد، بحث خودمختاری جزو مواردی است که در طراحی شغل و آزادی عمل می‌تواند عوامل شکل‌دهنده یک شغل باشد و حتی می‌تواند سازمان‌ها را به سمت بازطراحی مشاغل در راستای فراهم آوردن ارائه بازخورد به کارکنان، بالا آوردن میزان آزادی عمل کارکنان هدایت کند. و در نهایت در انجام کار که آن بحث تاثیرگذاری بر نتایج و داشتن اختیار را افزایش دهند. مدیران با انجام این گام‌ها می‌توانند به سمت توانمندسازی کارکنان گام بردارند؛ ولی همان‌طور که عرض کردم به نظر من، گام نخست آن زیربنای اعتقادی می‌خواهد، بودجه می‌خواهد و این که از بازنگری در طراحی شغل‌ها، تدوین شرح شغل، شرح وظایف، شرایط احراز و شایستگی‌ها و بر مبنای آن دوره‌های آموزشی طراحی شود که اثربخشی آنها دوره‌ای بررسی شود و ببینند که آیا این دوره‌ای که طراحی کرده‌اند اثر بخشی لازم را دارد و توانسته است عملکرد نیروی کار را بهبود ببخشد. یک بحث مهم دیگر نظام ارزیابی عملکرد دقیق است که بتوانند عملکرد کارکنان را قبل و بعد از این دوره‌های آموزشی با هم دیگر مقایسه کنند و ببینند که آیا این منجر به بهبود عملکرد کارکنان شده است یا خیر؟

۶. در مفاهیم علم اقتصاد توسعه و به‌طور عموم توسعه، استفاده از ظرفیت‌های دانشی، عملکردی و توانمندی جامعه شاغل در بخش‌های دولتی و خصوصی، یکی از مهم‌ترین مظاهر تحلیلی توسعه‌یافتگی ایشان در توسعه ملی، تولید ناخالص ملی (GNP) و تولید ناخالص داخلی (GDP) و سطح رفاه اجتماعی ایشان به شمار می‌رود. به‌عنوان یک صاحب‌نظر در عرصه توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی، دیدگاه شما به ویژه از چشم‌انداز تفاوت‌های موجود

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

روش‌ها، ابزارها، بسترها، انتظارات، اثربخشی و محصول مجموعه برنامه‌ها و عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان بخش دولتی و خصوصی، ملل توسعه‌یافته و در حال توسعه چیست ؟ لطفا برای خوانندگان این شماره از فصلنامه تشریح نمایید.

درخصوص تفاوت بین کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته در توانمندسازی کارکنان، من یک اعتقاد شخصی در این زمینه دارم که در اینجا هم مطرح می‌کنم. من معتقد هستم که به دلیل نوپا بودن نهاد علم در ایران، هنوز ارزش این نهاد در اذهان ما نهادینه نشده است. من متاسفانه باید به‌عنوان کسی که بالای بیست است که در دانشگاه‌ها زندگی می‌کنم (با احتساب دوران دانشجویی، شاید بیست سال بیشتر است، از سال ۷۸ تاکنون) باید خدمت شما عرض کنم حتی در دانشگاه بسیاری از چیزها علمی نیست، بسیاری از ساختارها، شیوه‌های مدیریت، روش‌های تصمیم‌گیری کاملاً غیرعلمی است. به این دلیل که نهاد علم و تخصص‌گرایی در کشورهای ما هنوز به رسمیت شناخته نشده است و هنوز جایگاه و احترام خود را ندارد. ببینید امروزه مهم‌ترین تفاوت ما با کشورهای توسعه‌یافته در این است که آنها در این مباحث به شکل علم نگاه می‌کنند و سعی می‌کنند. نمی‌گویم موفق بوده‌اند، به این دلیل که سیاست در همه بخش‌های دولتی سایه می‌افکند و اجازه نمی‌دهد که ۱۰۰٪ نه، حتی ۹۰٪ علمی باشد؛ اما اگر یک طیف در نظر بگیریم، خیلی از کشورهای دنیا به سمت علمی‌تر شدن رفته‌اند و بر مبنای علم روز عمل می‌کنند. این در حالی است که ما در کشور خود مدیر داریم که از دانشگاه مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی دارد، وقتی که به او می‌گوییم که این کار را شما در نظریه‌ها خوانده‌اید که اشتباه است، می‌گوید این‌ها نظریه‌های لوکس برای غرب است.

من می‌فهمم که باید چه کاری انجام بدهم. مثلاً این کارکنان تا داد سرشان نزنید کار درست انجام نمی‌دهند یا اگر من به این کارکنان اختیار بدهم دیگر نمی‌توانم کار را درست پیش ببرم. این یعنی نهاد علم، تخصص به رسمیت شناخته نشده است و سعی کرده‌ایم که خیلی موارد را از غرب تقلید کنیم. اما شکل شده است، از محتوا تهی است که یکی از این موارد آموزش کارکنان است. الان وقتی به آموزش در سازمان‌های کشورهای پیشرو نگاه می‌کنید، این کار به اشکال مختلفی اجرا می‌شود و فقط آموزش کلاس درس آن هم به شکل مخاطبی که مستقیم درس بدهد یک نوع بسیار ابتدایی و قدیمی از آموزش است. در حالی که امروزه یکی از روش‌های باز کاملاً قدیمی که فکر می‌کنم خیلی می‌تواند جواب دهد بحث منتورینگ است. اینکه فرد تحت نظر یک نفری که در آن کار تخصص لازم را دارد برای مدت طولانی کار کند و در عمل راهکار را یاد بگیرد. قطعاً شما سایت اونت را بروید آموزش‌های لازم برای خیلی از مشاغلی که در آنجا برای آنها شرح شغل آورده است هم شرح داده است. یعنی شرح شغل، شرایط احراز است، دوره‌های آموزشی است و دارند به شکل پکیج به آن نگاه می‌کنند و آموزش را با هر کدام از انواع آموزش کارکنان با روش‌هایی برگزار می‌کنند که اثر

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

بخشی‌های آن بررسی شود و در بلندمدت اثربخشی آن تایید شود. ولی این در کشور ما اتفاق نیفتاده است و کاملاً داریم به صورت شکل به آن نگاه می‌کنیم آن هم شکل‌هایی که از محتوا تهی هستند. این موضوع کارکنان را خسته کرده است و هیچ اعتقادی به اثربخشی این برنامه‌ها ندارند. به این دلیل که می‌دانند به صورت شکل است، همان‌طورکه خیلی از چیزها در بستر ما شکل است و محتوا ندارد و اصل زیربنایی این شرایط بی‌اعتقادی به علم است. اینکه ما علم را به‌عنوان راهکار مناسب برای انجام امور به رسمیت نمی‌شناسیم و این باعث شده است که سازمان‌های ما نیروی مازاد داشته باشند، نیروهایی که هیچ علاقه‌ای به کارشان ندارند و به شدت روی وظایف حداقلی اکتفا می‌کنند و حتی اگر مدیرشان ذره‌ای بیشتر از این حداقل از آنها بخواهد به شدت شاکی هستند. یکی از دلایل این امر این است که ما کارکنان توانمند نداریم.

۷. چنانچه استحضار دارید، مقوله تواناسازی، اساساً یک موضوع درونی و فردی و منبعث از خواست و اراده فرد نیز است که در کنار سایر فاکتورهای زمینه‌ای همچون توجه مجموعه عوامل مدیریتی، قوانین، ابزارها و بسترهای لازم آموزش، به‌عنوان عوامل اصلی توسعه سازمانی و فردی به شمار می‌روند. سوال اینجاست که چگونه باید بر اساس چهار فاکتور اصلی "درخواست دگرگونی"، "تحقیق و توسعه"، "خلاقیت و نوآوری" و در نهایت "شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت"، موضوع تواناسازی کارکنان را پیش برده و زمینه‌ساز تحولات بنیادین ملی نیز شد؟

ببینید اینکه چه عواملی به توانمندسازی کارکنان کمک می‌کند در مدل‌های مختلف بررسی شده است. چون توانمندسازی یکی از مباحثی است که سال‌ها است که بر روی آن مطالعه می‌شود. مدل‌های مختلفی بررسی شده است، مباحث گوناگونی مورد مطالعه قرار گرفته است. باز هم یکی از مدل‌های جامعی که در این زمینه نسبتاً جامع ارائه شده است مدل آقای اسپریتزر است. ایشان در سه سطح عوامل را دسته‌بندی می‌کند. یک: ویژگی‌های فردی است که شامل تحصیلات فرد، اینکه کانون کنترل فرد درونی است یا بیرونی، یعنی رویدادها را به درون منتسب می‌کند یا به بیرون، جنسیت، میزان عزت نفس فرد که در خصوص ویژگی‌های فردی است. دوم: ویژگی‌های گروهی را مطرح می‌کند که بحث‌هایی که چقدر در سازمان تصمیم‌گیری گروهی است؟ مسئولیت‌ها و مشکلات دواطلبانه تقسیم شده‌اند؟ چقدر به کار گروهی اهمیت داده می‌شود؟ چقدر درون گروه‌ها اعتماد وجود دارد؟ چقدر گروه در سازمان مهم است؟ ویژگی‌های سازمانی را می‌گوید. مثلاً اینکه ابهام در نقش کاهش پیدا کند، حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی- سیاسی افزایش پیدا کند، جو مشارکتی در سازمان افزایش پیدا کند. این‌ها را جزو عوامل سازمانی می‌گوید که می‌تواند امکان توانمندسازی را افزایش دهد. در خصوص چهار عامل اصلی که شما فرمودید. عامل اول: درخواست دگرگونی است که همان نکته‌ای بودکه من ابتدا خدمت شما گفتم. اینکه اعتقاد به‌وجود بیاید و ضرورت انجام این کار ادارک شود و بعداً شروع کنند به مطالعه در مورد شرایط سازمان، اینکه چگونه می‌توانیم در سازمان آن الزامات توانمندسازی را پیاده کنیم و درواقع توانمندسازی را معنا ببخشیم. بعد از آن روش‌هایی را در راستای بحث خلاقیت و نوآوری برای رسیدن به توانمندسازی پیگیری کنیم که اگر ما می‌خواهیم مثلاً احساس خود مختاری، آزادی عمل را افزایش دهیم با چه روش‌هایی می‌توانیم؟ چه کارهایی را می‌توانیم به نیروی کار تفویض کنیم؟ برای پیدا شدن احساس شایستگی و معناداری چه دوره‌های آموزشی را باید ببینیم؟ شرح شغل‌ها باید چه تغییری کند؟ آیا نظام شایستگی داریم و یا لازم است طراحی کنیم ؟ براساس این همان‌گونه که عرض کردم به صورت دوره‌ای عملکردها بررسی شود، هم عملکردها در انجام وظایفی در راستای توانمندسازی، هم تاثیر این تغییرها بر عملکرد کارکنان و ثبت شود و بر این اساس ببینند که چقدر توانسته‌اند اهداف اولیه خود را تحقق بخشند و بهترین کار برای این امر داشتن یک برنامه عملیاتی زمان‌مند است که اولاً شرایط، الزامات و روش‌های تحقق را شناسایی کرده باشد و دوماً زمان‌مند باشد. یعنی ما برای هر روش تحقق چه گام‌های عملیاتی نیاز داریم؟ متولیان هر کدام از این گام‌ها چه کسانی هستند؟ چقدر زمان به خودش اختصاص خواهد داد؟ و درنهایت چه نتایجی را از آن انتظار داریم؟و براساس آن یک نظام ارزیابی طراحی کنند که آیا در دوره مورد نظر ما چقدر توانسته‌ایم این اهداف را محقق کنیم. نقاط ضعف ما یا جاهایی که نتوانسته‌ایم کجاها هستند؟ این‌ها به‌نظر من جز نکاتی است که می‌تواند به پیشبرد توانمندسازی در سازمان‌ها کمک کند.

۸. تاکنون از ضرورت‌ها، اهمیت، مفاهیم و بسترهای توسعه آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت صحبت کردید و خوانندگان عزیز نیز تا حد زیادی با این مفاهیم آشنا شدند. در این‌جا باتوجه به شناخت نسبی از نظام اداری و کارکنان شاغل در آن، سوالی مطرح است که پاسخ آن، می‌تواند از حیث شفافیت برخی ضعف‌های موجود در مسیر تواناسازی کارکنان دولت کمک مؤثری نماید. از دیدگاه شما عوامل بازدارنده و یا به‌عبارتی موانع اصلی توانمندسازی کارکنان سازمانی را در چه مواردی می‌بینید و راهکار علمی و عملی شما در این خصوص، به چه مواردی اشاره دارد ؟ لطفاً تشریح فرمایید.

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

من معتقد هستم که بحث اعتقاد که دو سه بار هم تکرار کردم، بحث آشنایی با علم روز، بحث این که ما به این نتیجه برسیم که دولت هم یک نهادی است که نیاز به چابکی دارد، نیاز به کارکنانی متعهد با سطح بالای رضایت شغلی دارد که عملکرد این کارکنان به‌طور کلی در عملکرد کل کشور اثرگذار است. ما یک بحثی را می‌گوییم که کارکنان بخش عمومی، پاسداران اعتماد عمومی هستند. به آنها بروکرات‌های سطح خیابان گفته می‌شود و با مواجه‌ای که با پایین‌ترین سطوح بروکراسی دارند در سازمان کار می‌کنند. مردم در مواجه با این کارکنان در مورد کل دولت قضاوت می‌کنند و اگر ما نیروی کاری داشته باشیم که به کار خود علاقه و تعهد داشته باشد و کار را درست انجام دهد، درواقع اعتماد عمومی را هم افزایش می‌دهیم. یعنی باید این اعتقاد وجود داشته باشد که دولت نیاز به مهندسی مجدد دارد. هم به شکل ساختاری که قوانین و مقررات و رویه‌ها و دستورالعمل‌ها را دربر می‌گیرد و هم از نظر جنبه‌های روان‌شناختی پرسنل که انواع همین توانمندسازی، روش‌های توانمندسازی روان‌شناختی است. امروز مهم‌ترین عامل بازدارنده به نظر من همین عدم اعتقاد به همین بحث‌ها است. هنوز به دولت به‌عنوان یک نهاد سنتی نگاه می‌شود که نوآوری‌های علم روز در آن راه پیدا نمی‌کند. مثلاً ما کمتر سازمان دولتی داریم که لااقل من می‌شناسم که در آن نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد داشته باشیم. سیستم‌های ارزیابی عملکرد هم همه صوری است. این که اعتقاد و ضرورت در ذهن دست‌اندرکاران و مسئولین اگر به‌وجود بیاید این کمک را می‌کند که موانع را بردارند. من معتقد هستم که یک محدودیت، محدودیت بودجه‌ای است، یک محدودیت بزرگ هم همان اعتقاد است وگرنه هیچ محدودیت خاصی وجود ندارد. البته من خدمت شما عرض کنم الان با مازاد نیرویی که دولت دارد یک مقدار تدوین این برنامه‌ها دشوار می‌شود، ولی غیرممکن نیست و اگر آن اراده وجود داشته باشد قاعدتاً می‌توانند بسیار خوب برنامه‌هایی را تدوین کنند و گام به گام شروع به اجرا کنند و قطعاً در دانشگاه‌ها هم متخصصان زیادی وجود دارند که تمایل دارند در تدوین برنامه‌های توانمندسازی به سازمان‌ها کمک کنند. اگر آن دید که نیاز به دولتی داریم که کارکنانی داشته باشد که به کارشان علاقمند باشند و تعهد شغلی داشته باشند، بحث درگیر شدن در کار را داشته باشند و با الزامات دنیای مدرن آشنا باشند و محدودیت‌های بودجه‌ای هم تا حدی مشکلات ایجاد نکند به‌نظر من امکان پیاده‌سازی این برنامه‌ها وجود دارد.

۹. با عنایت به تمام موارد فوق، الگوی پیشنهادی شما با علم به ضعف‌ها، قوت‌ها، بسترها و تهدیدهای موجود توانمندسازی کارکنان به‌ویژه با نظر داشتن به آینده (آینده‌پژوهی) چیست؟

ببینید الگوی پیشنهادی من این است که ما الان هم در که خدمت شما هستیم، در دانشگاه‌ها افراد علاقمند و با دانش کم نداریم. من باز هم برای چندمین بار در این مصاحبه تکرار می‌کنم اگر در سطح دولت این ایمان به این که علم نیاز است برای اداره امور به‌وجود بیاید، الگوی پیشنهادی من این است که یک فراخوان برای تشکیل تیم‌های علمی متشکل از افراد صاحب‌نظر و علاقه‌مند در دانشگاه‌ها بدهد. به اعتقاد من آنقدر نیروی کار وجود دارد که ما می‌توانیم برای هر دستگاه دولتی یک تیم را تجهیز کنیم که زیر نظر مثلاً یک یا دو هیات علمی و چند دانشجوی سطوح تحصیلات تکمیلی باشند و این افراد یک مطالعه آینده‌پژوهانه بر روی چشم‌انداز و وظایف این دستگاه از جنبه‌های مختلف انجام دهند که این دستگاه باتوجه به شرایط فعلی، در ایران حتی ما نمی‌توانیم شرح وظایف دستگاه‌ها را عوض کنیم، حالا اگر این محدودیت است و نمی‌توانیم در همین حدی که می‌توانیم، ببینیم این دستگاه دارای چه الزاماتی در حد وظایف حال برای آینده خواهد بود. این الزامات نیاز به چه شایستگی‌هایی در نیروهای کاری دارد؟ نیاز به چه توانمندی‌هایی دارد؟ بحث به‌عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی داریم و معمولاً دستگاه‌های دولتی ما این را ندارند که استراتژی‌های آنها در بیاید و براساس آن استراتژی‌های منابع انسانی مشخص شود. حالا اینجا هم همین را می‌خواهیم بگوییم براساس این که آن سازمان برای پنج سال آینده به چه ضرورت‌هایی باید عمل کند، به چه شایستگی‌هایی نیاز دارد؟ بر روی این پکیج شایستگی‌ها یک مطالعه‌ای شود، روی شاغلین سازمان و با پکیج شایستگی‌های شاغلین تطبیق بدهیم در این تحلیل شکاف انجام شود و دوره‌های آموزشی طراحی شود و در کنار آن قوانین و مقررات داخلی، رویه‌های سازمان باز هم با کمک همین تیم‌ها با مشورت با مدیران خود سازمان‌ها شروع به بازنگری شدن کند و حتی دوره‌های آموزشی اگر وجود ندارند، طراحی شود که با این مباحث جدید انگیزش، استراتژی‌های منابع انسانی در واقع آشنا شوند و بتوانند آن بحث‌های انگیزشی، تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل را هم برآورده کنند. به نظر من تیم‌های دانشگاهی در همکاری با تیم‌های سازمانی می‌توانند چنین کاری را محقق کنند. عرض کردم به شرط این که اولاً اراده آن باشد، دوماً به شکل یک امر صوری و شکلی و فقط برای رفع تکلیف به آن نگاه نشود، سوماً علمی رفتار شود و منافع فردی و گروهی و باند من وحزب من و مدیرها به کنار گذارده شود و واقعاً از نیروهای متخصص استفاده کنند تا بتوانند به اهدافی که دارند دست پیدا کنند.

۱۰. سخن پایانی

من از حوصله بزرگواران که مطلب را خواندند سپاسگذار هستم و امید دارم که در آینده نزدیک به اداره، مدیریت دولتی به شکل یک علم نگاه شود و از دست‌آوردهای این علم در عالم عمل بهره‌مند شویم.

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