معرفی همایش

گزارش برگزاری همایش ملی

آسیب شناسی طراحی، اجرا و نظارت در آموزش مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

یکشنبه۱۳۹۸/۰۶/۲۴

مجری:

مرکز آموزش مدیریت دولتی

باهمکاری سازمان مدیریت وبرنامه‌ریزی و دانشگاه آزاد اسلامی استان قزوین

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

سخنرانان همایش:

سرکارخانم دکتر زهرا اربابی(معاون توسعه منابع انسانی و پشتیبانی سازمان برنامه و بودجه کشور)

جناب آقای دکترسید صدرالدین صدری (معاون سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)

جناب آقای ابوالفضل یاری (رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قزوین)

جناب آقای هدایت‌اله جمالی پور (استاندار قزوین)

جناب آقای دکتر مرتضی موسی خانی (رئیس دانشگاه آزاداسلامی واحد قزوین)

جناب آقای دکتر سید مهدی الوانی (سخنران علمی ویژه همایش)

جناب آقای دکتر سیدمهدی طیبی (دبیر اجرایی همایش و معاون پژوهشی مرکزآموزشمدیریتدولتی)

جناب آقای دکتر عباس عباسپور (دبیرعلمی همایش و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی(ره))

ارائه دهندگان مقاله:

جناب آقای دکترغلامرضا معمارزاده طهران(عضو هیأت علمیدانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)

جناب آقای دکترحمید رحیمیان(عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی)

جناب آقای دکترحامد رحمانی(عضو هیأت علمیدانشگاه آزاداسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)

جناب آقای دکتر دانیال صابرسمیعی(سرپرست مرکز تحقیقات سیستم های هوشمند و علوم شناختی سینتک دانشگاه آزاداسلامی قزوین)

جناب آقای مهندس محمدحسین رستگارنیا(رئیس گروه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان وزارت نیرو)

جناب آقای دکتراحسان اکرادی (عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی)

جناب آقای دکترهومن دوستی

محل برگزاری: سالن علامه رفیعی دانشگاه آزاداسلامی استان قزوین

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

محورهای سخنرانی و ارائه‌ها

همایش پس از تلاوت آیاتی از قرآن مجید با سخنان آقای یاری(رئیس سازمان مدیریت وبرنامه ریزی استان قزوین) آغاز شد. وی ضمن خیرمقدم و خوشامد گویی به میهمانان و دست‌اندرکاران همایش از حضورمیهمانان ویژه مرکز آموزش مدیریت دولتی تشکر کردند و درموردآموزش استان قزوین شروع به ارائه آمار دقیقی ازتعداد آموزش دیدگان دراین استان نمودند.

سخنرانی دبیراجرایی همایش

آقای سیدمهدی طیبی (معاون پژوهشی مرکز و دبیر اجرایی همایش) اظهار داشت: اهمیت سازمان‌های دولتی در تحقق برنامه‌های توسعه‌ای بر کسی پوشیده نیست و این توسعه مادامی محقق می‌شود که تفکر مدیران نیز بر محور توسعه صورت گیرد. وی با بیان اینکه مرکز آموزش مدیریت دولتی تلاش دارد تا این تفکر را در بین مدیران با آموزش‌های لازم محقق سازد، تصریح نمود: کشور توسعه یافته در گرو در اختیار داشتن سازمان‌های توسعه یافته است.

سخنرانی دبیر علمی همایش

دکتر عباس عباسپور استاد دانشگاه علامه طباطبایی و دبیر علمی همایش با اشاره به پیشینه سازمان آموزش مدیریت دولتی در کشور و نقش آن درتوسعه سازمان‌های دولتی اشاره کردند. وی خاطرنشان کرد: برپایی چنین همایش‌هایی در راستای ایجاد امکان مناسبی برای بازنگری در توسعه منابع انسانی است و درصدد هستیم تا با توجه به نتایج این همایش فرصتی برای بازنگری در شیوه‌های آموزشی داشته باشیم تا بتوانیم مهارت‌های کارکنان دولت را ارتقا دهیم.

دکتر معمارزاده

ارائه امروز: بحث در مورد الزامات برنامه‌های آموزش مدیران به‌عنوان آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش مدیران.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

فهرست ارایه مباحث تئوریک و نظری به شرح موارد ذیل:

- رابطه اداره و سیاست
- تعریف توسعه سیاسی
- مرور مباحث قانون اساسی مدیریت خدمات کشوری
- آموزش مورد نیاز مقامات مذکور در ماده ۷۱ و ۵۴ قانون خدمات کشوری
- آسیب‌شناسی آموزش مدیران
- ارتباط دانشگاه با نظام سیاسی (ارتباط دانشگاه با صنعت)
- نتیجه‌گیری و پیشنهادات
- تشکر و قدردانی

محور سخنان، پیوند اداره و خط‌مشی به‌عبارت بهتر رابطه اداره و سیاست است. یعنی خوشبختی و موفقیت و عدم موفقیت جوامع در این رابطه است که چگونه بیان می‌گردد و چگونه در جوامع مختلف به آن توجه می‌شود.

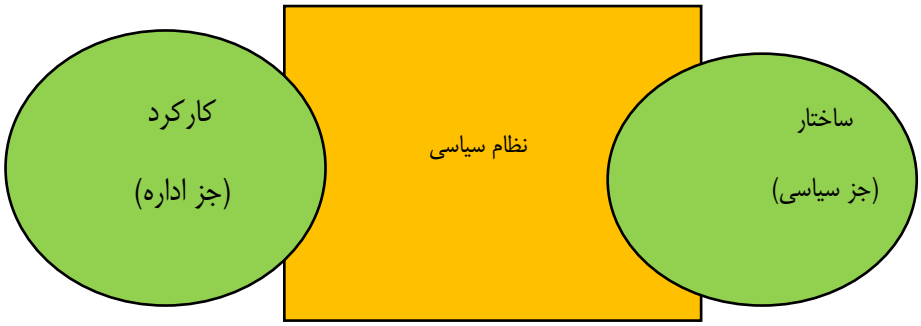
وقتی سخن از رابطه مدیریت و سیاست می‌شود، این نتیجه حاصل می‌شود که دانشمندان مختلف هنوز به اجماع نرسیده‌اند که اداره و سیاست چه رابطه‌ای با یکدیگر دارند؟

به‌عنوان مثال وقتی من از نظام سیاسی صحبت می‌کنم. منظور همان نظام اداره کننده جامع نظام حاکمیت است که به - تعبیری به آن دولت گفته می‌شود که از دو بخش سیاست‌گذاری و اجرا تشکیل شده است. قوه قضائیه برای نظارت مفروض است. منظور نظام سیاسی در این بخش است، ولی اصطلاح دیگری که در اینجا به‌کار گرفته می‌شود چارچوب نظری است که کارکردی یا ساختارگرا است. در ساختارگرا دو بخش وجود دارد؛ ساختار و کارکرد که رابطه آنها مورد توجه است. یکی از پیشکسوتان در این حوزه ویلسون است که به دلایل شرایط حاکم در آمریکا نظریه خود را مطرح کرد که متاسفانه برخی فکر کردند که اصل نظریه اداره است. در صورتی که ویلسون برای کشور آمریکا نظریه داد و شرایط حاکم بر آمریکا این موضوع را حاکم کرد که چرا این نظریه را بیان کرده؟ ویلسون توجه خاصی به اداره ندارد و این مهم را ابزاری در خدمت مقام سیاسی می‌داند که به تعبیری می‌گویند دوگانگی به‌کار برده است. در حقیقت دوگانگی صریح هم نیست بلکه اصلاح جاسازی شده و تعبیه شده می‌داند و می‌گوید نظام اداری مانند ماشینی است که در کارخانه تعبیه شده است. کارخانه یک سیستم تولیدی است که ماشین هم دارد. نظام سیاسی هم یک سیستمی است که یک ماشین به نام اداره در درون خود دارد. پس تفکر اداره جدا و نظام سیاسی جدا اشتباه است؛ در کتاب‌ها ذکر شده است که جدایی اداره از سیاست از نظر ویلسون رد شده است. ویلسون مخالف نظریه تفکیک قوا است. او می‌گوید که یک کار توسط دو نفر انجام می‌شود. منظور این است که سیاست‌مدار نقشه می‌ریزد و مدیران هم به آن نگاه می‌کنند. دانشمند دیگری به نام وبر که یک جامعه‌شناس است؛ ابزاری به نام بوروکراسی ابداع می‌کند؛ ولی هیچ‌گاه بروکراسی را با سیاست ادغام نمی‌کند و همیشه هشدار می‌دهد که این‌ها را از هم جدا کنید. اجازه ندهید این دو به‌هم نزدیک شوند و نه اجازه بدهید که بروکرات‌ها از چارچوب خارج شده و آزادی شما را بگیرند. همچنین اجازه ندهید بوروکرات‌ها مورد سوءاستفاده مقامات سیاسی قرار گیرند و مقامات سیاسی مطامع خودشان را توسط مقامات اداری به هدف برسانند.

وبر از نظریه تفکیک و جدایی صحبت می‌کند و در شکل زیر مربع نماد نظام سیاسی است که در درون شاخه سیاسی قرار گرفته و شاخه اداره خارج از شاخه سیاست قرار دارد و به شکل ابزاری به آن نگاه شده است و اهمیتی بر آن قائل نیست. وبر

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

خود نیز دچار تناقض شده است. چون از یک طرف می‌گوید برای اینکه کارایی داشته باشد، باید بروکراسی قوی داشته باشیم و از طرف دیگر می‌گوید، بوروکراسی قوی آزادی شما را خواهد گرفت. وبر در این مسئله خود دچار تناقض شده است و راه‌حلی هم برای مسئله ارائه نداده است.



دانشمند دیگری به‌نام مرتون در رابطه اداره و سیاست می‌گوید: مقامات اداری گاهی در سیاست نفوذ می‌کنند که از این موضوع باعنوان سوء کارکرد تعبیر کرده است. یکی از شاگردان او در مورد واژه سوء پیشنهاد می‌کند که از واژه دوسویه استفاده شود. یعنی یک ارتباط دوسویه برای این‌ها قائل هستند و این را علی‌القاعده یک واقیعت نه‌چندان مطلوب می‌دانند.
دانشمند دیگری به نام گیدنز که این نظریه را کمی بهتر بیان کرده است، می‌گوید دو جز وجود دارد، جز ساختار داریم که همان جز سیاسی است و جز کارکرد که جز اداری است. این‌ها با یکدیگر تعامل دارند و تعامل این‌ها از نوع دیالیکتیک است. یعنی این‌ها در تعاملات روزمره و مداوم خود به طور مستمر در حال بازتولید هستند و چون در حال بازتولید هستند، حالت رشد دهنده باید داشته باشند و هر کدام به‌دیگری کمک کرده و در نهایت جامعه را به تمامیت برسانند. گیدنز اعتقاد دارد که اگر می‌خواهید به تمامیت برسید، نه قسمت سیاسی به تنهایی قادر به این کار است و نه قسمت اداری قادر به این کار است. تعاملات و باز تولید آنها، ایجاد بافت جدید مسئله را مطرح می‌کند.
نظریه‌های بسیاری داده شده است که نسبت به نظرات دیگر کامل‌تر و پیشرفته‌تر است.

توسعه سیاسی

در مورد توسعه سیاسی اتفاق نظر وجود ندارد. یک نظریه بیان می‌کند توسعه سیاسی در یک کشور زمانی اتفاق می‌افتد که مردم یک کشور توانسته باشند اهداف خود را محقق کنند. پس شاخه سیاسی که نماینده مردم هستند، مستقیم یا غیرمستقیم مسئول هدف‌گذاری و تخصیص منابع است و بخش اداری مسئول اجرای آنها است. اگر طبق نظریه ساختاری نگاه کنیم، این دو بدنه با همدیگر به طور مستمر در تعامل هستند. یعنی مدیران دولتی و مقامات سیاسی با یکدیگر تعامل دارند. دانشمندان این مجموعه را توسعه سیاسی تعادلی می‌دانند و می‌گویند هرگاه اداره قوی و مشارکت مردمی وجود داشته باشد و با یکدیگر تعادل داشته باشند کشور توسعه یافته است و اگر تعامل وجود نداشته باشد کشور توسعه یافته نیست. منظور از مشارکت تخصیص منابع و مقررات‌گذاری و قانون‌گذاری است. گروهی توسعه منفی را مطرح می‌کنند و می‌گویند اگر واقعا در جامعه نهادها حفظ و سرمایه داخلی تجهیز شده باشد و به نخبگان و بزرگان شما به خارج وابستگی وجود نداشته باشند، توسعه یافته هستید و اگر برعکس باشد بدین معناست که شما نمی‌توانید اهداف خود را محقق کنید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

چون نهادهای شما از بین رفته است و سرمایه از خارج تهیه می‌کنید و بزرگان و نخبگان شما وابسته به خارج هستند و بدین شکل هیچگاه به توسعه نخواهید رسید که به عنوان توسعه منفی آن را مطرح کرده‌اند. عده‌ای دیگر پا را فراتر گذاشته‌اند.

دانشمندی به نام راموس نظریه جدیدی مطرح می‌کند. آدام اسمیت مطلبی را گفته است که عرضه و تقاضا و تولید و مصرف، کار و مزد است. یعنی انسان یک موجود مصرف کننده و سیری‌ناپذیر است؟

در حالی که این گونه نیست. در جوامع مبادلات همیشه دوطرفه نیست. مبادلات یک‌طرفه هم وجود دارد. مولفه اقتصادی یک نوع از مولفه‌ها است، در قانون اساسی گفته شده است که اقتصاد اصل نیست بلکه اقتصاد وسیله است. چون نظام اجتماعی و نظام سیاسی در کل از عناصر متعدد تشکیل شده است و دیگری هم اقتصاد است. به هر حال نظر آدام اسمیت چقدر تاثیرگذار است، بحث دیگری است، ولی دیگر نمی‌تواند مبنای کار قرار گیرد. در مقدمه قانون اساسی دقیقا اشاره شده است که ما آرمان‌هایی در جامعه داریم که باید محقق شود. اداره باید این‌ها را محقق کند. پس دو بخش در قانون اساسی ما دیده شده است. بخش آرمان‌های جامعه که سیاسی است و بخش اداری که اهداف را محقق کند.

نظار اداری کارآمد چیست؟

مقدمه قانون اساسی در اصل سوم قانون اساسی بازسازی شده است که هم توسعه اداری و هم توسعه سیاسی و مشارکت مردمی در آن وجود دارد. مثل مورد اول و دوم که توسعه فرهنگی است و سوم توسعه علمی است و چهارم بحث وابستگی است.

بنابراین برای تعریف توسعه سیاسی لازم است که بیان شود سه اصل در قانون اساسی وجود دارد که توسعه اداری در آن بیان شده است که گفته است اداره کارآمد داشته باشید، ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری، و هم اشاره به مشارکت آگاهی و سیاسی مردم شده است. وقتی می‌گوییم از چالش‌های سیاسی صحبت می‌کنیم زیربنای بحران سیاسی در جوامع بحران هویت است. یعنی انسان‌ها به سهم خود در کشورها آگاهی نداشته نباشند. قانون اساسی گفته است که دولت وظیفه دارد که تامین آزادی سیاسی کند که همه نشانه آن است که باید ما انسان‌ها در جامعه بحران سیاسی را از بین ببریم و هویت سیاسی ایجاد و مردم را آگاه کنیم. اگر این موضوع متعادل شد، می‌توانیم بگوییم یک کشور توسعه یافته است. پس مسئولیت توسعه کشور به دست دو بخش است، بخش سیاسی و بخش اداری.

بخش اداری: در قانون اساسی، اصل ۱۲۶ صراحت دارد که رئیس‌جمهور مسئولیت امور برنامه بودجه و امور اداری استخدامی کشور را مستقیماً برعهده دارد. امور اداری و استخدامی و بودجه کشور قابل تفکیک نیست. در حال حاضر هم رئیس سازمان برنامه و بودجه وجود دارد و هم رئیس سازمان اداری و استخدامی، ولی مسئولیت امور مستقیما مربوط به رئیس‌جمهور است و این مسئولیت قابل تفویض نیست.

یک اصل پیشرفتی در قانون اساسی وجود دارد که در آن قانون اساسی استخدامی کشور تدوین شده است. قانون استخدامی کشوری یک بحث سیاسی دارد و یک بحث اداری دارد. ماده ۷۱ نماد بدنه سیاسی است. همان ساختار که بیان شد. در گذشته بیان می‌شد که ساختار همان ارگانیسم است که تغییر نمی‌کند. ولی گیدنز عقیده داشت ارگانیسم و کارکرد قابل تغییر است. چون در حال تعامل هستند و این‌ها هیچگونه نظام ثابتی به‌حساب نمی‌آیند. وقتی از بخش سیاسی صحبت می‌کنیم، همان روسای سه‌قوه، معاون رئیس جمهور، مجلس، اعضای شورای نگهبان و وزرا هستند. اینان افرادی هستند که: مقررات می‌گذارند و منابع را تخصیص می‌دهند

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

اصل دیگر ماده ۵۴ است. آموزش مدیرانی که ما در نظام اداری می‌خواهیم، آموزشی است که در نهایت به محیط‌شناسی بیانجامد و این افراد باید متخصص دانشگاهی باشند. هیچ یک از این‌ها را از دانشگاه فارغ‌التحصیل نمی‌کنیم. این افراد باید دوره آموزش ویژه را بگذرانند. آموزش ماده ۷۱ هر قدر جلوتر پیش می‌رود، وسیع‌تر می‌شود.

کدام دانشگاه چنین آموزشی می‌دهد؟ مرکز آموزش مدیریت دولتی باید این آموزش را ارائه دهد. مرکز آموزش به دنبال training رفته است و مسئولیت این بحث برعهده وزارت‌خانه‌ها است. موضوع دیگر این است که آنان باید دوره کارشناسی و کارشناسی‌ارشد استراتژیک را بدانند.

مبنای ماده ۵۴ در دانشگاه است و ماده ۷۱ در مرکز آموزش مدیریت دولتی است. باید مدیران مراحل آموزش تجربه را بصورت متوالی طی کنند. یعنی کسی وجود ندارد که مدرک دکترای حرفه‌ای بگیرد. یعنی باید به صورت حلقه‌وار آموزش و مدیریت را طی کند.

نظریه هرمونوتیک مضاعف

هرمونوتیک و رابطه دیالیکتیک می‌گوید اگر شما بدنه کارکردی را قوی کنید رابطه دیالیکتیک این‌ها را ارتقا می‌دهد.

اگر بدنه آن دو را قوی کنید؛ رابطه دیالکتیکی آن‌ها را ارتقا می‌دهد. آموزش محیطی مثل مولفه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و تخصصی دانشگاهی با یکدیگر رابطه دیالکتیک پیدا می‌کنند که آن را هرمنوتیک نامیده‌اند.

پیشنهاد من در نهایت اجرای درست یا بازخوانی مجدد مواد ۷۱ و ۵۴ قانون خدمات کشوری است.

آقای دکتر الوانی

یکی از مباحث اصلی که در بحث مدیریت دولتی وجود دارد جدایی سیاست از اداره است که نباید تعبیر به جدایی بشود. این‌ها به هم وابسته هستند و اصلا این جدایی‌سازی‌ها در مکتب پوزیتیویسم ایجاد شد که امروزه جامعه را درگیر کرده است. در دانشگاه‌ها و هم جامعه تحقیقاتی، عینیت و ذهنیت را جدا کردند. ذهنیت را کنار گذاشتند و به عینیت پرداختند. این‌ها اصلاً با هم تفاوت ندارد. مثلاً در نظام اداری ایران آبدارچی‌ها هم سیاسی هستند. یعنی مدیر که عوض شود آبدارچی را هم عوض می‌کند و می‌گوید که این آبدارچی با ما همخوانی سیاسی ندارد. این نفوذ سیاسی که از بالا به پایین اعمال می‌شود را بد می‌دانید. بوروکراسی سیاست‌زده شده است. درحالی که این یک پیش‌فرض دارد و آن پیش‌فرض این است که سیاست‌ها، سیاست‌های مردم پسند نیست. سیاست اگر سیاست درستی باشد می‌تواند در اجرا دخالت کند و اشکالی ایجاد نمی‌شود. مورد کلی که بیان می‌شود این است که هر دو منتخبین به مردم که سیاست‌گذار هستند، هم کسانی که انتصاب پیدا کردند در شغل‌هایی که مجری هستند؛ می‌گوید اگر این افراد منافع عامه را مدنظر داشته باشند و تعارضی به‌وجود نیاد، از هم جدا نیستند. از لحاظ عملکردی و کارکردی تفاوت دارند، ولی این به معنای ناهماهنگی بین آنها نیست. برخی کار اجرایی می‌کنند و برخی سیاست‌گذاری می‌کنند. جنس، اهداف و روش کاری آن‌ها متفاوت است. این دو با همدیگر تفاوت در افق (چشم‌انداز) دارند. اگر این تفاوت حل شود، مسائل حل می‌شود.

آقای دکتر رحیمیان

موضوع: مربی‌گری و رشدگری چهار رویکرد همخوانی با فرهنگ کاری ایران

آنچه که به‌عنوان یافته‌های موضوع ارائه می‌شود عمدتا در مقوله مربی‌گری و مرشدگری است که در ذیل بدان پرداخته می‌شود.

در مفهوم‌شناسی اشاره می‌شود که در سیر آن ابتدا مربی‌گری و بعد مرشدگری وجود دارد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

در مربی‌گری موضوع جوهر مربی‌گری مطرح است و منظور این است که به افراد کمک کنیم کـه اولـین اتفـاقی کـه در آن می‌افتد تغییر است. ما دائماً در حال تربیت‌شدن هستیم.

در تعریف مربی‌گری، تعریفی که متواتر است این است که در فرد زیر دست مربی، تربیت می‌شود و رویکـرد تربیـت‌کننـدگی دارد. ولی در مرشدگری بحث این است که فرد بیرون می‌آید و یا این‌که بیرون از این واحـد مشـخص وارد مـی‌شـود. یعنـی پست اجرایی ندارد و فقط مرشد می‌شود. مدل‌هـای مربـی‌گـری GROW, CLEAR, SALVE, FUEL, ACHIVE, OSKAR:

مدل‌های مرشدگری

۱- one_on_one mentoring

مرشدگری یک به یک: قوی‌ترین نوع مرشدگری است که یک نفر در بسیاری از جنبه‌ها الهام‌بخش باشد. الهام‌بخش بـودن موتور وجود انسان‌ها را روشن می‌کند.

2- Resource_based mentoring
3- Group mentoring
4-Training based mentoring
5- Executive mentoring

یک نمونه معروف از مدل مربی‌گری Grow است که شامل هدف (Goal) واقیعات (Reality) فرصت‌ها است.

دلایل سازگاری فرهنگ ایرانی با مرشدگری:

۱- پر رنگ بودن کاریزما و جاذبه شخصی: کاریزما هم فرصت و هم تهدید است. کاریزما در ادارات هم خیلی سـودمند اسـت و هم آسیب‌رسان. کاریزما سیستم است اگر می‌خواهیم سیستمی را تقویت کنـیم سیسـتم بایـد در خـدمت کاریزمـا باشـد کـه مشکل اساسی ما است.

۲- فرهنگ استاد شاگردی در مدیریت ایرانی

۳- افزایش انتظارات کارفرما و کارمند که همان شایسته‌سالاری و فضای مجازی و تخصصی شدن است

۴- بسنده نکردن به دانش و ضرورت عمل یادگیری در میدان عمل

بخش چهارم پیشنهادها و راهکارها

راهکار اول: قدری بیندیشیم که به کجا می‌رویم؟

راهکار دوم: ارتقاء برنامه استراتژیک پنج ساله توسعه سرمایه انسانی آموزش بدون برنامه ممنوع.

راهکار سوم: تقویت زیرساخت‌های مربی‌گری و مرشدگری

راهکار چهارم: اضافه کردن نام مربی به شناسنامه پرسنلی تمام کارکنان در چارچوب آیین‌نامه مربی‌گری و مرشدگری

راهکار پنجم: کاهش برنامه ریز شده کلاس‌های سنتی به ۵۰ درصد در طی ۵ سال اول

راهکار ششم: ایجاد تناسب بین روش‌های مختلف آموزش و توسعه منابع انسانی. کلاس درس ۲۵ درصد، کارگـاه آموزشـی ۲۵ درصد، مربی‌گری ۳۰ درصد، مرشدگری ۲۰ درصد و جمع صددرصد

آقای دکتر الوانی

مربی‌گری و مرشدگری یک نقش است که مدیران در آموزش کارکنان خود باید آن را به‌کار برند. مربی فرد خاصـی نیسـت، این بدین معنی است که در سازمان فردی به نام مربی وجود ندارد. بلکه مرشد فردی است که با تجربه و مسن‌تر از سـایرین است. اگر فرد جدیدی وارد سازمان شود، مرشد می‌تواند او را هدایت کند که این جامعه‌پذیری نهادینـه شـود کـه ایـن نقـش

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مربی‌گری است، یعنی ما شغل مرشدگری و مربیگری در سازمان نداریم. بلکه یکی از همکاران است که می‌تواند فرد را هدایت کند. این خود، آموزش است و جایگزین آموزش نیست.

آقای دکتر صدری

در حوزه سیاست‌های مربوط به توانمندسازی باید به این موضوع اشاره کردکه شاکله منابع انسانی در دستگاه‌ها، توانمندسازی کارکنان است. این بدین معنی است که نظام توانمندسازی از همه نظام‌های پرسنلی متاثر می‌شود و بر همه آن‌ها تاثیر می‌گذارد. شاید کمتر نظامی وجود داشته باشد که در هم تنیدگی و اینگونه تاثیر و تاثر از سایر نظام ها را داشته باشد. چتر سیاستی در حوزه توانمندسازی کارکنان دولت در سیاست‌های کلی ابلاغیه معظم رهبری مشخص شده است و در آنجاست که به صورت مستقیم در حوزه توانمندسازی مباحثی را مطرح کرده است و هر آنچه در نظام اداری صورت می‌گیرد در حقیقت متاثر از این سیاست‌های کلی خواهد بود. در بند ۴ سیاست‌های کلی آمده است که دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نشر و ارتقا مدیران قرار گیرد. سازمان اداری و استخدامی کشور بر این اساس طرحی را طراحی و تبیین کرده است تا بتوان انتصاب مدیران آینده را مبتنی بر شایسته‌سالاری صورت‌بندی و اجرا کرد. مباحثی مثل کانون-های ارزیابی راه‌اندازی شد. دریافت گواهینامه‌های شایستگی برای افراد الزامی شد که باید از تاریخ یکم فروردین ماه ۱۳۹۷ برای انتصاب در پست‌های مدیریتی این گواهینامه ارایه گردد. اینها از جمله مواردی است که برای اجرایی کردن این سیاست در آموزش و توانمندسازی مدیران طراحی گردید. در بند ۵ سیاست‌های ابلاغی، ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقاء سطح دانش تخصصی و مهارت‌های کارکنان و مدیران آن مورد توجه قرار گرفته است. بنده اعتقادی ندارم که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در حوزه training بتوانند اقدامات موثری را انجام بدهند. زیرا وجه غالب فعالیت‌هایی که در دانشگاه‌ها انجام می‌شود در حوزه education است و ناخواسته مباحث قابل طرح در کلاس‌های دانشگاهی، مباحث دانش نظری را بیشتر تبیین و ترسیم می‌کند و آن را اشاعه می‌دهد. آن چیزی که در تلاش هستیم که به وقوع بپیوندد، وفاداری به معنا و مفهوم training است. education افراد در طول دوره تحصیلی اتفاق می‌افتد. فراگرفتن آن چیزی که ما نیاز داریم، مهارت‌آموزی است. اینکه کارکنان چگونه کارشان را انجام دهند. وقتی صحبت از مهارت می‌شود، دیگر مهارت‌های پیشین که ما در اکثر کتاب‌ها مشاهده می‌کنیم مورد تأکید نیست. مهارت‌های ۲۰۳۰ یک تحولی در حوزه مهارتی ایجاد کرده است. اما واقعاً شاید یکی از آسیب‌هایی که در آموزش مدیران و کارکنان داریم این است که به مهارت‌های آینده توجهی نمی‌شود. ما باید در مسیر توسعه مهارت و شناخت مدیران و کارکنان قدم برداریم و آن‌ها باید یاد بگیرند که توان و مهارت به دست آمده تاثیرگذار بر کارشان باشد. ولی متاسفانه چنین چیزی در آموزش‌های ما وجود ندارد. آسیب‌هایی است که باید به آن توجه کنیم که چگونه می‌توانیم آموزش‌ها را طراحی و اجرا کنیم که بتواند نیازهای آینده ما را مرتفع کند .

سومین سیاستی که ما در حوزه توانمندسازی در سیاست‌های ابلاغی مورد تأکید می‌بینیم، توجه به این مهم است که تاثیر گرفتن از آموزش‌های گذشته و تجربه‌های گذشته، نظام اداری ما را در مسیر ایجاد یک سازمان دانش بنیان سوق دهد. حال درباره چرایی پرداختن به آموزش صحبتی نخواهم داشت؛ زیرا اهمیت این موضوع بسیار واضح است. ما نیازی به این موضوع در این زمان اندک نداریم، ولی در خصوص اهداف آموزش کارکنان دولت اگر بخواهم آن را به صورت خلاصه مطرح کنم، ایجاد و توسعه دانش و مهارت و نگرش شغلی و سازمانی است که بایستی با آموزش‌هایی که ارائه می‌شود این سه بعد را احیا و بازآفرینی کنیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

توسعه آگاهی‌ها و دانش و مهارت‌ها و نگرش عمومی کارکنان؛ وقتی صحبت از فرهنگ سازمانی می‌کنیم، فرهنگ سازمانی یک نگرش عمومی است که در سازمان‌های ما بسیار مغفول واقع شده است. توسعه مدیریت و مدیران حرفه‌ای و ایفای نقش و وظایف مدیریتی با تأکید بر آینده در دنیای امروز که دنیای عدم‌قطعیت‌ها است، بسیار اهمیت دارد. ما نمی‌توانیم مدیریت کنیم مگر اینکه تأثیر این عدم قطعیت‌ها را در مدیریت خود لحاظ کنیم.

اهداف منجر به سطح کیفیت سرمایه انسانی به عنوان اساسی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه نامشهود سازمان‌ها است. در ایجاد مزیت رقابتی بحثی مطرح شود که امروزه به آن «سرمایه‌های نامشهود» گفته می‌شود. از جمله سرمایه‌های انسانی که مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها هستند. البته من معتقدم که «آینده، آینده تکنولوژی خواهد بود؛ نه آینده سرمایه انسانی» به عبارت دیگر، آینده تکنولوژی سوار بر سرمایه انسانی خواهد شد و اگر سرمایه انسانی نتواند از این تکنولوژی بهره برد، بازی را خواهد باخت. شخصی به نام ریکل سیویل کتابی نوشته است به نام « یعنی عصر ماشین‌های معنوی و زمانی که هوش کامپیوتر از هوش انسان پیشی بگیرد»؛ او دراین کتاب وقایع مربوط به تکنولوژی را تا سال ۳۰۰۰ میلادی پیش‌بینی کرده است. مطالعه این کتاب حیرت‌انگیز و وحشت‌آور می‌باشد. این نویسنده از آینده‌پژوهانی همچون نوستراداموس است. لذا آموزش‌ها باید مبتنی بر شناخت چنین وضعیتی از دیروز، امروز و فردا باشد.

وقتی که صحبت از آموزش مدیران می‌کنیم و براساس آمار ارایه شده دو گروه مدیر وجود دارد:

الف. مدیران سیاسی

ب. مدیران حرفه‌ای

آنچه در حوزه آموزش مدیران و توانمندسازی مدیران در نظام آموزشی کارکنان دولت مطرح است، در حوزه مدیران حرفه‌ای می‌باشد. شاید یکی از آسیب‌هایی که در حوزه آموزش مدیران وجود دارد کم‌توجهی به آموزش مدیران سیاسی است. حوزه مدیران سیاسی در ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین و تعریف شده است که مدیران سیاسی شامل رؤسای سه قوه تا پایین‌ترین سطح آن (معاونین وزرا) می‌باشند. معمولاً برای آنها آموزش‌هایی پیش‌بینی نمی‌شود که اگر بخواهیم از حیث آسیب‌شناسی آن را بحث نماییم، می‌توانیم این نکته را یک آسیب بدانیم و باید برای آن برنامه‌ریزی کرد. اما مدیران حرفه‌ای به چهار دسته تقسیم می‌شوند: «۱. مدیران عملیاتی؛ ۲ مدیران پایه؛ ۳ مدیران میانی و ۴ مدیران ارشد» که برای هر کدام از این مدیران برنامه‌هایی پیش‌بینی و اجرا شده است. بنابراین بر نظام آموزشی، اصولی حاکم است و معنا و مفهوم این اصول برای ما بسیار مهم می‌باشد.

نظام آموزش کارمندان دولت:

منشور این نظام، قانون مدیریت خدمات کشوری است. در قانون مدیریت خدمات کشوری یک سری مباحث در حوزه توانمندسازی وجود دارد که در سایر نظام‌های پرسنلی مطرح شده و در این قانون نیز آمده است. با این توجه که یک بخش به توانمندسازی اختصاص دارد که در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری به صراحت به آن اشاره شده است.

گاهی متأسفانه از واژه‌هایی بهره می‌گیریم که از دقت لازم برخوردار نیست. در قانون مدیریت خدمات کشوری صحبت از توانمندسازی می‌کنیم؛ در حالی که وقتی مواد آن را نگاه می‌کنیم، مربوط به آموزش کارکنان است. آموزش کارکنان با توانمندسازی کارکنان متفاوت است و این خود به عنوان یک آسیب دیگر باید مدنظر قرار بگیرد.

راهبردهای آموزش کارکنان دولت:

- بهره‌گیری از امکانات داخلی و خارجی سازمان‌ها
- همسویی آموزش‌ها با نیازهای آینده سازمان‌ها

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

خانم دکتر زهرا اربابی

آموزش به عنوان مقوله‌ای بسیار مهم در توسعه سرمایه انسانی هر سازمانی مطرح و دغدغه هر مدیریت است. خود به عنوان مدرس دانشگاه و به عنوان یک مدیر همواره کوشیده‌ام به شکل تلفیقی به ارتقای بهره‌وری سازمان کمک کنم. آموزش همواره یکی از کلیدواژه‌های اصلی من بوده و است. سازمان‌ها متحمل هزینه آموزش می‌شوند و آموزش‌گیرندگان هم وقت خودشان را سپری می‌کنند؛ زیرا باید ساعات آموزشی را پر کنند و در پرونده پرسنلی خویش درج نمایند!

اما سؤال و پرسش مهم اینجا است:

- آیا واقعاً این آموزش‌ها مفید بوده است؟
- چقدر این دوره‌ها توانسته‌اند به ارتقای سطح بهره‌وری یک سازمان کمک کنند؟
- چقدر این دوره‌های آموزشی توانسته‌اند به یادگیری پایدار و توسعه فکری و ارتقای سطح دانش در سازمان منجر شوند؟
- عوامل مؤثر بر آموزش برای کمک به اثربخشی آن چیست؟
- از محتوا و فضا و زمان گرفته تا خود یادگیرندگان و حتی مأموریت‌های سازمان باید همه و همه مورد بررسی قرار گیرند.

در این قسمت به صورت بسیار مختصر به سه کلید واژه اشاره می‌کنم:

اول شایستگی کارکنان دولت در سیاست‌گذاری از بعد دانش، نگرش و مهارت است. سیاست‌گذاری به عنوان قلب نظام برنامه‌ریزی است که شامل سه مرحله (فاز) می‌باشد: «سیاست‌پژوهی، اجراپژوهی و نظارت پژوهی»

دوم شایستگی کارکنان برای سیاست‌گذاری در نظام برنامه‌ریزی کشور است که شامل این سه مقوله می‌باشد. از این رو، تحقق آنها تنها از طریق آموزش امکان‌پذیر است. مهمترین هدف آموزش در این راستا باید ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در دانش، نگرش و مهارت‌های سیاست‌گذاری کارشناسان برنامه‌ریزی باشد.

تجارب ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد؛ موفقیت نظام برنامه‌ریزی توسعه در هر کشوری، حاصل موفقیت در سیاست‌گذاری‌ها است که موفقیت در سیاست‌گذاری‌ها حاصل آموزش مناسب و بجا برای کارشناسان می‌باشد. آنچه مورد انتظار من به‌عنوان یک مدیر اجرایی از این همایش است؛ آن که بتوانیم محتوا و فرآیند آموزش را بر مبنای ارتقای شایستگی‌ها نامبرده جهت داده و از آنها بهره‌مند شویم و زمینه توانمندسازی کارشناسان برنامه‌ریزی را فراهم نماییم.

آقای دکتر عباس‌پور

شاید کسانی که هنوز فکر می‌کنند آموزش گران هست و فکر می‌کنند که بایستی در هزینه‌های آموزش صرفه‌جویی کنند؛ هنوز به نیکی پی نبرده‌اند که هزینه‌های ندانستن برای یک سازمان، یک نهاد و یک جامعه چقدر گران‌تر و بغرنج‌تر است. کافی است که بین ندانسته‌هایمان و هزینه‌هایی که آموزش با خودش به همراه دارد مقایسه‌ای داشته باشیم. در آن موقع، می‌توان به ژرفنای مسئله پی برد. هزینه‌هایی که در دنیای امروز، پیرامون آموزش اختصاص داده شده است، تفاوت فاحشی با هزینه‌هایی دارد که ما در امر آموزش داشته‌ایم. بنابراین امیدواریم با یک نگاه ویژه هم در موضوع فرآیند طراحی و هم در فرایند انطباق‌پذیری برای مرحله اجرا به یافته‌های ارزشمندی نائل بیاییم. آنچه حائز اهمیت است؛ این است که شرایط مناسب آموزش برای محیط کار به درستی فراهم و مورد نظر قرار بگیرد. بنابراین دغدغه امروز، تنها پرورش مهارت‌های مجزایی از همدیگر نیست؛ آموزشی که نتواند در بهبود عملکرد یک مجموعه دستگاهی را در الگوی یکپارچگی خودش به همراه داشته باشد، شاید نتواند اهداف مورد نظر ما را محقق سازد. از این رو، همایش حاضر چند هدف را مد نظر قرار می‌دهد:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۱. بر آسیب‌های موجود در فرایند طراحی، اجرا و نظارت آموزش مدیران و کارکنان تمرکز کنیم.
۲. شاخص‌ها و راهبردهای مهندسی مجدد فرآیند طراحی، اجرا و نظارت را باید به درستی شناسایی و الگوها و روش‌های نوینی را برای مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی معرفی کنیم.
۳. بهبود فرایند نظارت: چگونه می‌توانیم از ظرفیت‌های آینده‌پژوهی و تحلیل روندهای آموزشی مدیران و کارکنان در سطح ملی و استانی با رویکرد آینده‌پژوهانه آموزه‌هایی را استخراج کنیم.
۴. نقش و جایگاه برنامه‌ریزی نظام‌گرا در حوزه طراحی نظارت و اجرا در موفقیت دوره‌های آموزشی را تبیین کنیم.

این همایش بر اساس طرح کلی کنگره بین‌المللی با عنوان پنجاه سال آموزش مدیران و کارکنان دولت در ایران و جایگاه مرکز آموزش مدیریت دولتی، چالش‌ها و رویکردهای مطلوب به آن برگزار شده است. در واقع، سؤالاتی که مورد تعامل واقع شده بود از این قرار است که:

- چه عواملی سبب شده است که برغم صرف هزینه‌های زیاد، در عمل نتایج مورد انتظار را به دست نیاورده‌ایم؟
- آیا اساس مشکل و آسیب‌های ما الزاماً در سطح سیاست‌گذاری است یا می‌بایستی افزون بر سطح سیاست‌گذاری به مسیرهای اجرای دیگری توجه نماییم و حلقه مفقودی که بین سطح سیاست‌گذاری و سطح اجرا و نظارت وجود دارد مورد کنکاش بیشتری قرار بگیرد.
- آیا در سطح اجرا، فراگیران ما کوتاهی می‌کنند یا محتوای ما دچار مشکل است؟
- آیا برنامه‌ریزی ما اشکال دارد؟
- آیا مدرسان و اساتید ما توان کافی برای انتقال دانش و مهارت را دارند؟

بنابراین بر اساس نمای کلی که در اهداف کنگره گرفته شد، انتظار می‌رود که این همایش و چهارمین همایش دیگر منجر به یک دستاورد بزرگی به نام «سند تحول مرکز آموزش مدیریت دولتی» و احیای دوره و بازآفرینی مجدد آن شود. این که چرا ما باید این موضوع را مدنظر قرار دهیم، شاید وجه مشترک همه صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی برغم جهت‌گیری‌های سیاسی این است که نظام اداری ما باید در حوزه توسعه منابع انسانی در دستگاه اجرایی صورت پذیرد. در نتیجه با یک چنین قاعده‌هایی سازماندهی این همایش صورت‌پذیر گردید و چهار محور اساسی برای آن طرح‌ریزی شد:

۱. محور الگوها و روش‌های نوین طراحی و اجرای نظام آموزشی مدیران و کارکنان؛
۲. محور الگوها و روش‌های نوین نظارت بر نظام آموزش مدیران و کارکنان؛
۳. محور آینده‌پژوهی در طراحی دوره‌های آموزشی؛
۴. نقش و جایگاه برنامه‌ریزی سیستماتیک در موفقیت دوره‌های آموزشی.

با طرح این مسئله، ایجاد ادبیات مشترک، مفاهمه و عزم واحد در ارتباط با تصویر کلان و کلی آموزش و توسعه منابع انسانی در بخش دولتی بود. ما سعی کرده‌ایم هدف بنیادین همایش را بهبود تعاملات و ارتباطات سازنده بین حوزه مرکز آموزش مدیریت دولتی، نظام برنامه و بودجه استانی و نظام اداری و استخدامی کشور با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و همه مراکز علمی که توان کار علمی را دارند از طریق یک رویکرد خلاقانه و امکان ارائه راهکارهای مناسب بنا نهیم. بنابراین مأموریت ما ایجاد بستر و فضای مناسب به دور از تضارب اندیشه‌ها بوده است و کوشیده‌ایم اهداف خاص خود را در

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

رویکرد تقویت تفکر کلی‌نگر، راهبردی، سیستمی، تبیین و تحلیل چالش‌ها و امکان مناسب برای بازنگری و تبیین جایگاه نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی قرار دهیم.

زیر محورهایی برای محورهای در نظر گرفته شد که بر اساس فراخوانی که صورت گرفت در هرکدام از این محورها و زیر محورها مقالاتی ارائه شد که در نهایت، ۲۶ مقاله پذیرش نهایی را کسب کرد که ۸ مقاله برتر ارائه خواهد شد.

آقای دکتر الوانی

همواره کوشیده‌ام که کلاس و سخن خود را کوتاه کنم؛ زیرا گفته‌اند دوره‌های آموزش بزرگسالان نباید از ۲۰ دقیقه بیشتر باشد؛ چون ذهن انسان بیش از ۲۰ دقیقه، یارای گوش دادن ندارد. این تصور که ذهن انسان یک مخزن بزرگ است و معلم صاحب یک مجموعه از علم و آگاهی است و می‌تواند این مخزن را پر کند، تصور درستی نیست. یعنی هرچه این مخزن پرتر شود؛ در آن سود است. آقایان شناسنامه آموزشی درست کرده‌اند: ۵۰۰۰ ساعت درس داده‌ایم؛ ۵۰۰ ساعت دوره گذاشته‌ایم و یا کارگاه اجرا کرده‌ایم. اما نتیجه آن کاملاً مشهود است؛ زیرا به هر اداره‌ای که مراجعه می‌کنید به آسانی می‌بینید که چه محیرالعقول عمل کرده‌اند و مدیران چگونه متحول و توانمند شده‌اند! روش کار این بوده است: آقایان تا توانسته‌اند از ارزش آموزش سخن رانده‌اند و گفته‌اند که آموزش، سرمایه است؛ اما متأسفانه این سرمایه را تبدیل به پول کرده‌اند. سخن را باید کوتاه گفت.

کاستی‌های آموزش:

چرا با وجود این همه دوره آموزشی، هنوز بحث کاستی‌های آموزش مطرح است؟ از سال ۱۳۳۳ بحث آموزش مطرح بوده است. در یک مؤسسه‌ای به نام علوم اداری در دانشگاه حقوق، عده‌ای به آموزش مدیران مشغول بوده‌اند و عده‌ای از استادان دانشگاه کالیفرنیای جنوبی می‌آمدند و در آنجا به مدیران دولت ایران درس می‌دادند؛ چون زبان آنها انگلیسی بوده است، مترجمانی که خود، استاد دانشگاه بودند همچون مرحوم صدقی به ترجمه روی آوردند. به هر حال، بیش از ۶۰ سال است که به مدیران آموزش می‌دهیم و اگر نتیجه آن، مطلوب نیست و آنچه که مدنظر بودریال حاصل نشده است، باید برگردیم و بپرسیم که چه کرده‌ایم؟

برخی می‌گویند: «دوره شکوفای آموزش داشته‌ایم»؛ از نظر من، دوران شکوفایی نبوده است، بلکه دورانی افسارگسیخته بوده است که ورود به برخی از مباحث شده است. در حدود ۶۰ سال آموزش به مدیران داده‌ایم و طبیعی است که باید امروز، آثار این آموزش‌ها را ببینیم. سؤال مهم من این است: مقوله «آموزش» را چگونه می‌بینید؟ آیا آموزش مدیریت را وجودی خارج از ذهن خود می‌بینید؟ حال در اینجا، مسئله عینیت و ذهنیت مطرح است. هستی پدیده‌ها کجا است؟ در بیرون و یا در درون ما است؟ این گفته مولانا است:

ای گل و گلزارها، چیست گواه شما؟
بوی که در مغزهاست، رنگ که در چشم‌هاست

واقعاً پدیده‌ها در ذهن ما هستند، یا در بیرون از ذهن ما وجود دارند؟ آموزش مدیران یک مقوله بیرونی است یا درونی؟ آیا آموزش مدیران پدیده‌ای خارج از ذهن می‌باشد و به درون ذهن ما می‌آید یا نه پدیده‌ای درونی است که می‌باید در عرصه بیرون تجلی یابد. بنابراین باید از جهت معرفتی به آموزش مدیران نگاهی دیگر بیندازیم و باید ببینیم، می‌خواهیم دانش و یا مهارت را درس بدهیم. آیا مهارت را جدای از دانش فرض می‌کنیم؟

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

باید گفت که اساساً مهارت بدون دانش بی‌معنی است. در حقیقت، هنگامی کـه دانـش بـه کـار گرفتـه می‌شـود؛ می‌گـوییم: «مهارت». نمی‌توان مهارت را از دانش جدا کرد و بگوییم: «ما فقط مهـارت‌آموزی مـی‌کنیم.» ایـن جداسـازی‌ها در مکاتـب تحسودی مطرح گردید که می‌توانست دانش را از ارزش یا مهارت جدا کند یا ذهنیت را از عینیت جدا کند.

نهایتاً از منظر روش‌های آموزش، ما انسان را چگونه می‌بینیم؟ آیا موجودی محرک- پاسخ است؛ یعنی با هر محرکی، پاسـخ می‌دهد یا برای انسان کرامت انسانی قائل هستیم که از همه این مقوله‌ها برتر است. از این رو، آموزش بزرگسالان ماهیتاً بـا آموزش خردسالان متفاوت است و نمی‌توان یکسان عمل کرد. امروزه در امر آموزش از آموزش‌های دانشـگاه‌ها کپی‌بـرداری می‌کنیم. مثلاً در مرکز آموزش مدیریت دولتی کتاب‌های دانشگاهی چاپ می‌شود. باید دانست که کتاب‌هـای دانشـگاهی در مرکز نمی‌تواند راهگشا باشد. زیرا ماهیت آن‌ها دانشگاهی است.

به یاد دارم در سال ۱۳۴۹، استاد من (دکتر صادق‌پور) رئیس من در وزارت کشاورزی بود و مـن بـه عنـوان کارشـناس اداری (رئیس اداره بهبود روش‌های وزارت کشاورزی) منصوب شده بودم. دکتر صادق‌پور معاون مرکز شدند و به من گفتنـد: «شـما باید به مرکز آموزش مدیریت دولتی منتقل شوید؛ زیرا به شما نیاز داریم» هم چنین ادامه دادند که «در مرکز نیازمند کسـانی هستیم که کار مدیریتی کرده باشند و علم مدیریت را آموخته باشند»؛ به عبارت دیگر، اساس کـار در مرکـز بـر مبنـای کـار مدیریتی و مدیریت بوده است؛ لذا در گذشته یکی از ویژگی‌های مدرسان مرکز آن بوده که حتماً بایستی سابقه کار مـدیریتی داشته باشند.

نکته دیگری که باید مدنظر قرار دهیم این است: آیا درباره متون درسی کاری انجام داده‌ایم؟ یا درباره رابطه فراگیـر و اسـتاد تأمل کرده‌ایم؟ باید دانست که یکی از آسیب‌های نظام آموزشی مرکز این است:

۱. کپی‌برداری از برنامه آموزشی دانشگاهی
۲. نگاه اشتباه به آموزش: نوع نگاه ما به آموزش چیست؟ گاهی آموزش را انتقال اطلاعات تصور می‌کنیم و این برداشتی کـاملاً اشتباه است؛ مثلاً آموزش موبایل لرنینگ (m-learning) یا دوره‌های مجازی و غیره. آموزش، تنها انتقال اطلاعـات نیسـت. آموزش تغییر رفتار است. مثلاً استاد با تمام توان می‌گوید: «تکریم ارباب رجوع»؛ ولی در عمل با مراجعه به هر دستگاهی یـا سازمانی شاهد رفتار ناشایست کارگزار هستیم؛ گرچه نیازی به استناد ندارد. بنابراین آموزش تغییر ذهن‌ها اسـت. مـا بایـد بـه گونه‌ای در این دوره‌ها عمل کنیم که ذهن‌ها متحول شود. ذهن افراد دگرگون شود. هستی آموزش چیست؟ تحول ذهن.

باید بپذیریم که کاستی‌هایی داشته و داریم و از این آمارها و نمودارهای مستطیلی بگذریم. بایـد از اینهـا بگـذریم و بـرای یک بار هم که شده کنار هم بنشینیم و بگوییم که «درد ما چیست؟ و چگونه می‌توان این مشکل را حل کرد؟» آیـا معلـم در آموزش اثرگذار است یا خیر؟

نکته دوم آنکه بازنگری در متون داشته باشیم. در برخی مؤسسات کتابچه‌هایی تعریف شده اسـت کـه سرگذشـت و تجـارب بزرگان صنعت ایران مانند کفش ملی یا مدیر فروش فلان شرکت را درس می‌دهیم نه اینکـه کتـاب رفتـار سـازمانی فـلان نویسنده خارجی را که در مرکز آموزش مدیریت دولتی به چاپ رسیده است. امروزه به کتاب‌های کوچـک تجربـی و مهـارتی اکتفا شده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

جمع‌بندی نهایی همایش:

اهم نکاتی که دراین همایش مورد توجه قرارگرفت به شرح زیر است:

- جذب و به کارگماری مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی می‌بایستی که همراه با نظام انگیزش و یادگیری آموزش مدیران باشد.
- تلاش جدی درجهت احیاء و بازآفرینی نقش مغفول مرکز آموزش مدیریت دولتی و پرورش سرمایه‌های انسانی نظام اداری کشور.
- توجه به آموزش درتمامی سطوح و ضرورت تحول درتمامی سازمان‌های دولتی و قدرشناسی از سرمایه‌های انسانی گرانقدراین بخش.
- دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مرجع و منبع معتبر آموزشی کشورهستند؛ بنابراین نقش همکاری تنگاتنگ دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دربهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی نه تنها بایستی نادیده گرفته شود؛ بلکه متناسب با نیازهای روز بازآفرینی شود و از تکثیر رویکرد آموزشی کلاس‌محور دانشگاهی اجتناب صورت بپذیرد.
- انطباق استراتژس آموزشی با استراتژی سازمان و پرکردن حلقه مفقوده نظام یکپارچگی منابع انسانی درتعاملات عمودی و افقی.
- تلاش درجهت رفع موانع جاری‌سازی استراتژی با بهره‌گیری از عملیاتی کردن رویکردهای نوین.
- توجه به تأثیر و تعصب نظام آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی که درواقع ارتباط تنگاتگ با ساختارهای نظام منابع انسانی می‌توانند داشته باشند. دقت درهمسویی آموزش‌ها با نیازهای آتی کشور و دستگاه‌های اجرایی از طریق پویاسازی روند ایده‌پردازی و خلاقیت.
- آموزش دغدغه جدی بهبود نظام برنامه‌ریزی توسعه قرار دارد و می‌تواند نقش کلیدی دربهبود فرایند سیاست‌گذاری درنظام برنامه‌ریزی توسعه کشوراز طریق بهبود نظام شایستگی با خودش به همراه داشته باشد.
- مستندسازی تجارب آموزش مدیران طی حداقل ۶ دهه گذشته تا بتوانیم از فراز و نشیب‌ها و پنهان ماندن رخدادها و نیز نقاط عطف تاریخی آگاهی یابیم.
- بازنگری در ویژگی‌های مدرسان و توجه جدی به سابقه اجرایی و اداری آن‌ها افزون برسوابق دانشگاهی و تحصیلی و پرهیز از کپی‌برداری از دانشگاه برای مراکزآموزش مدیریت دولتی و پیشگیری از ضایعه‌های احتمالی که تاکنون دراین روند وجود داشته است.
- تمرکز برآموزش به مثابه تغییر ذهن‌ها ونه صرفاً تغییر رفتار و انتقال اطلاعات.
- دوری از توجه به مرکز آموزش به مثابه کارخانه آدم‌سازی.
- اجرای درست و بازخوانی مجدد مواد ۵۴ و ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- احتراز از گماردن مدیران در پست‌های سیاسی با مدارک دانشگاهی به ویژه دکترای تخصصی قبل از طی دوره‌های مدیریت استراتژیک.
- تقویت مراکز آموزش تربیت مدیران زیرنظر رئیس جمهور طبق اصل ۱۲۶ قانون اساسی.
- استخدام کارکنان متخصص حائز شرایط از دانشگاه‌های معتبر با توجه به آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی آنها.
- نهادینه‌کردن تفکر و ارتقای برنامه‌های راهبردی و آموزش مبتنی بر برنامه برای تقویت مربیگری و مرشدگری.تقویت زیرساخت‌های مربیگری و مرشدگری و اضافه کردن نام مربی به عنوان شناسه پرسنلی تمامی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کارکنان و کاهش برنامه‌ریزی شده برنامه‌های سنتی به میزان ۵۰درصد و جایگزین کردن آن درالگوی برنامه مربیگری و مرشدگری.

در نهایت برای یک مدیر و مدیریت یک دستگاه اجرایی فقط یک یا دوابتکاربزرگ از دفتر مدیریت نمی‌تواندکارگشا باشد؛ بلکه به چند صدابتکار و شاید هزاران ابتکار که برگزفته از مداخله جدی مدیران و کارکنان مختلف آن سازمان است نیازمند هستیم وبرای تعالی و ترقی نیازمند تولید ایده‌هایی هستیم که بتواند فراسوی شرایط کلی در عمل به کارگرفته شود و با خلاقیت زمینه‌های بهبود عملکرد را فراهم بکند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]