مصاحبه اول:
"مدیریت تحول و مدیران تحول‌گرا"

جناب آقای دکتر علیرضا شیروانی (مدرس دانشگاه و عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان)

مصاحبه‌کنندگان: رضا نایبی و سیدمجتبی معرفتی

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

– جناب آقای دکتر شیروانی، ضمن تشکر از قبول زحمت و زمانی که در اختیار ما گذاشتید، به‌عنوان سوال آغازین، لطفاً به منظور آشنایی خوانندگان این شماره از فصلنامه، تشریح بفرمایید از حیث تبارشناسی، ویژگی‌ها و خصیصه‌های نظری مدیریت تحول و مدیران تحول‌گرا در چیست و ابعاد مفهومی و شناختی مدیریت تحول و مدیران تحول گرا، شامل چه مواردی می‌باشد؟

این سوال بسیار جامع است و در برگیرنده مباحث و فرآیندهای عظیمی می‌باشد. عرایض خود را با این جمله آغاز می‌کنم که اگر مسیر حرکت را تغییر ندهیم، ممکن است سفر به همان مقصدی بیانجامد که نقطه آغازین و شروع بوده است. بیشتر افراد از تغییر هراس دارند و اغلب کارهای روزانه خود را طبق روال همیشگی انجام می‌دهند. در سازمان‌ها متعاقب این احساس، به مرور زمان با تکرار این نوع رفتارها و نقش‌های روزمره به یکنواختی عادت می‌کنیم. تغییر به معنای پذیرش ریسک و ترک وضعیت کنونی در سازمان به‌منظور رسیدن به یک موقعیت مطلوب می‌باشد. ما به‌طور طبیعی تمایل داریم در برابر تغییر مقاومت کنیم و این مقاومت ممکن است ناشی از احساس ناخوشایند مواجهه با عدم قطعیت‌های جدید نهفته در تغییر و یا ترس از شکست باشد. در این مقوله ممکن است سازمان‌ها تفاوت‌های خاصی نسبت به یکدیگر نداشته باشند و در گذر زمان کارکنان به برنامه‌های کاری روزمره خود عادت کنند و نسبت به آنها ابراز رضایتمندی نمایند. فرایندها نیز در تمام امور داخلی سازمان‌ها به مرور نهادینه شده و به تدریج انرژی و حرارت اولیه و خلاقیت و نوآوری در قالب انگیزه‌های انجام کار به‌ویژه در بخش‌های دولتی فروکش می‌کند. از نظر آلن لف لی[1] مدیر عامل شرکت پراکتر اند گمبل[2] انسان‌ها عادت دارند همواره به‌عنوان یک بازیکن ایفای نقش نمایند، بدون آنکه انتظار برنده شدن در این بازی را داشته باشند. اما با این وجود و علی‌رغم مقاومت طبیعی در برابر تغییر، کارکنان هر سازمان تمایل دارند که به‌عنوان عضو یک سازمان موفق، شناخته شوند و از اینکه عضو یک سازمان غیرموفق و شکست‌خورده باشند، احساس خوبی نخواهند داشت. بنابراین اهمیت مسئله برنده شدن مطرح می‌شود. اگر به ویترین و قفسه‌های کتاب‌های موجود در کتابفروشی‌ها و یا به آمار موتورهای جستجو در سایت‌ها با کلیدواژه‌های موفقیت توجه کنیم، در می‌یابیم که موضوعات مرتبط با دستیابی به موفقیت در سازمان‌ها و کسب و کارها همچنان در صدر موضوعات جذاب می‌باشند و موضوعات مرتبط به‌منظور جلب نظر خریداران و خوانندگان با عباراتی مانند برنده، کسب و کار موفق، راهکارهای موفقیت و همانند آن به چشم می‌خورند. بر این اساس می‌توان اذعان داشت که حوزه تحول از اهمیت خاصی برخوردار است و پیشگامان کسب و کارها به امید کشف رمز و رازهای تثبیت و حفظ جایگاه خود در رقابت با سازمان‌های رقیب می‌پردازند. اما هیچ رمز و راز ویژه‌ای وجود ندارد که همانند یک نقشه گنج باشد؛ زیرا رقابت امروزه بسیار پیچیده‌تر از پیروی از دستورالعمل‌های ساده می‌باشد. نکته کلیدی این است که تمامی سازمان‌ها باید قادر باشند که خود را با شرایط کسب و کار امروز تطبیق دهند و نسبت به رقبا پذیرش بیشتری نسبت به تحول و تغییر داشته باشند و با این آینده‌نگری در راس پیشگامی قرار گیرند. متاسفانه سازمان‌های دولتی به علت عدم فشارهای رقابتی، عدم چابکی و انعطاف‌پذیری، عدم ترویج تفکر سیستمی و عدم تسری تفکرات ناب مدیریتی در لبه پرتگاه زوال قرار گرفته‌اند و ضرورت دارد تا با تغییر دیدگاه به سمت و سوی مدیریت تحول و مدیران

1. Alan Leff Lee
2. P & G Procter & Gamble

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

تحول‌گرا، نتایج بهتر و موثرتری حاصل شود.

تغییر ممکن است به صورت قدم‌های کوچک و جزئی یا قدم‌های بزرگ و کلی باشد. گام‌های کوچک و جزئی ممکن است مطمئن‌تر به نظر برسند و تحت عنوان تکامل یا تغییر تدریجی بررسی شوند. این‌گونه تغییرات در شرایطی نتیجه‌بخش هستندکه هدف حفظ وضعیت کنونی و عدم تغییر سایر مولفه‌ها باشد. تغییر تدریجی یا تکامل کاملاً مشابه استراتژی کلاسیک نظامی است که مطابق آن به‌منظور دست‌یافتن به سهم بیشتری از بازار و سرزمین طرف مقابل و افزایش پایداری حاشیه سود، با اعمال فشار بیشتر به رقبای ضعیف و خارج کردن آنها از میدان رقابت، حضور خود را در منطقه، محیط، سازمان و در گستره فعالیت‌ها پررنگتر می‌نمایند.

اگر چه ضرورت دارد ایجاد تغییرات همواره بخشی از مسئولیت‌های مدیران دولتی باشد و تغییرات در سازمان‌های دولتی به صورت کلان، تحول‌آمیز و بنیادین نمود پیدا کند، اما چنانچه به‌صورت امور روزمره با آنها برخورد شود، به تدریج به حاشیه رانده می‌شوند. تغییرات تدریجی خوب است، ولی باید دقت کنیم که ما نیازمند تغییرات بنیادین نیز می‌باشیم؛ زیرا پس از مدتی ممکن است کارکنان و اعضای سازمان تنها برای حضور در صحنه بازی در سازمان بمانند و نه برنده شدن و این موضوع بسیار مهمی است. به عبارت بهتر کارکنان صرفاً برای ایفای شرح شغل و انجام امور ارجاع شده حضور می‌یابند و انگیزه و نیازی برای تحول در سر ندارند به عبارت بهتر دچار رخوت سازمانی می‌گردند. بر این اساس سازمان دچار عدم چابکی نیز می‌گردد. در تغییر تدریجی نیاز به تفکر در خصوص مسائل تاثیرگذار برون سازمانی ممکن است کمرنگ شود و در نتیجه سازمان با چالش‌های اساسی مواجه گردد. در شرایط متغیر محیط‌های کسب و کار، برداشتن گام‌های کوتاه و آهسته دیگر نمی‌تواند نتیجه‌بخش باشد و سازمان‌ها لازم است گام‌های بزرگ و سریع را جهت بهبود و ایجاد جهش در عملکرد سازمانی مد نظر قرار دهند. از این تغییرات که اغلب به‌صورت موثر نیز اعمال می‌شوند، به‌عنوان یک انقلاب یا تحول یاد می‌شود. مدیران و رهبران سازمانی زمانی به تحول روی می‌آورند که احساس کنند سازمان دچار بیماری گردیده و نیازمند درمان فوری و اضطراری است. البته تحول سازمانی در شرایطی که اوضاع تا این حد بحرانی و ناامیدکننده نباشد، نیز همچنان می‌تواند موثر و کارساز باشد. به عبارت دیگر، تحول در یک سازمان به‌طور دقیق یک تغییر بنیادین و اساسی در عملکرد آن سازمان است.

هدف اصلی در تحول سازمانی به‌ویژه در بخش دولتی ایجاد یک بهبود چشمگیر و فراگیر در عملکرد از طریق تطبیق بهتر آنها با شرایط و نیازهای متغیرهای محیط پرتلاطم بیرونی است. به‌طور کلی در هر سازمان، تغییر در کلیه سطوح سازمانی از مدیران اجرایی تا تمامی کارکنان یک سازمان را شامل می‌شود و ضرورت دارد با دقت و توجه اساسی به آن پرداخته شود.

رویکردهای تحول سازمانی برای تغییر برنامه‌ریزی شده به تئوری‌های بسیاری وابسته هستند. این تئوری‌ها فازهای متعددی را توصیف می‌کنند که تغییر برنامه‌ریزی شده از طریق آن‌ها می‌تواند بر سازمان‌ها تاثیر بگذارند. به‌طور کلی اگر بخواهیم در جنگل تئوری‌های تحول و توسعه سرگردان نمانیم، لازم است به سه تئوری اساسی در حوزه تحول و توسعه سازمانی توجه نماییم:

اول: مدل کرت لوین[1]، دوم: مدل تحقیق در عمل، سوم: تحقیق در عمل مشارکتی

• تئوری اول: مدل کرت لوین

این مدل بر مبنای تغییر برنامه‌ریزی شده است. هدف از اجرای تغییر برنامه‌ریزی شده تمرکز بر نحوه اجرای تغییر در سازمان‌ها می‌باشد و این چارچوب که به آن تئوری تغییر می‌گوییم فعالیت‌هایی را توصیف می‌کند که ضرورت دارد به‌منظور موفقیت در پیاده‌سازی تغییر سازمانی، اجرایی گردد. در این مدل، تغییر را نیروهایی تلقی می‌کند که باعث ثبات رفتار سیستم می‌شوند. در هر لحظه مجموعه خاصی از رفتارهای دو گروه نیرو در سازمان‌ها وجود دارند. گروهی می‌کوشند تا شرایط را به صورت ثابت نگه دارند و گروه دوم نیروهایی هستند که به سمت تغییر سوق می‌دهند. به عبارت دیگر، این دو گروه همان نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده هستند. زمانی که این دو با هم مساوی باشند، رفتار فعلی سیستم از دید لوین، رفتار شبه ساکن خواهد بود. برای تغییر این حالت تعادل می‌توان هر یک از این دو گروه نیرو را افزایش یا کاهش داد. لوین معتقد است اصلاح نیروهایی که وضعیت فعلی را حفظ می‌نمایند در مقایسه با افزایش نیروهای متمایل به تغییر، باعث ایجاد تنش و مقاومت کمتر و در نتیجه دستیابی به تغییر کاراتر می‌شوند. لوین تحقق فرایند تغییر را شامل سه گام اصلی می‌داند:

گام ۱. خروج از انجماد و ترک رفتارهای مورد نظر برای ایجاد تغییر انجام می‌شود. این گام معمولاً شامل کاهش فاکتورهای حفظ‌کننده و ایجاد ثبات در رفتار سازمانی است. خروج از انجماد بیانگر اختلاف رفتارهای مطلوب اعضا و رفتارهای فعلی می‌باشد. همچنین لازم است اعضای سازمان را به نسبت به اجرای تغییرات مشتاق نمود.

گام ۲. حرکت به سطح جدیدی از رفتار که همان تغییر است. در این گام، تلاش می‌شود تا رفتار سازمانی در هر دو سطح خرد و کلان در سازمان، به سطح جدیدی به‌منظور توسعه رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌های جدید از طریق تغییر در ساختارها و فرایندهای سازمانی ارتقا یابد.

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

گام ۳. انجماد مجدد و تثبیت رفتارهای جدید صورت می‌پذیرد. این گام سازمان را در سطح تعادل جدید تثبیت می‌کند و رفتارهای تغییریافته و رفتارهای جدید را در قالب‌های افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی و فعالیت‌های متعالی سازمان را که در فرآیند تغییر اتفاق افتاده است، حفظ نموده و تحولات جدید سازمان مانند فرهنگ سازمانی جدید، باورها و ارزش‌ها، هنجارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها و رفتارهایی را که در سازمان پس از تغییر شکل گرفته‌اند، تقویت می‌نماید.

مدل لوین یک چارچوب کلی برای درک تغییر سازمانی ارائه می‌دهد و با توجه به اینکه سه گام اشاره شده طیف وسیعی از فعالیت‌های سازمان‌ها را در بر می‌گیرند، تلاش‌های قابل توجهی به‌منظور توسعه و تسری آن صورت پذیرفته است.

- **تئوری دوم: تحقیق در عمل**

در این مدل، تغییر برنامه‌ریزی شده یک فرایند دوره‌ای است که با انجام تحقیقات اولیه در سازمان، اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که عملکرد آینده بر مبنای آن‌ها برنامه‌ریزی و هدایت می‌شوند. نتایج حاصل از این عملکرد ارزیابی می‌شود تا اطلاعات بیشتری به‌منظور هدایت رویکرد در حوزه تغییر حاصل گردد. استمرار چرخه این فرآیند مستلزم تناسب بیشتر اعضای سازمان با فعالان یا مشاوران توسعه سازمان است. این مدل مبتنی بر گردآوری داده‌ها و اقداماتی می‌باشد که متشکل از ۸ گام اصلی است:

گام اول. شناسایی مسئله: این فاز زمانی آغاز می‌شود که مدیران کلیدی در بخش دولتی یا اشخاص دارای نفوذ و قدرت در این سازمان‌ها (که معمولاً مدیران ارشد و قانونی یا پایوران عالی سازمان محسوب می‌شوند)، به وجود مشکلاتی در سازمان پی می‌برند که با کمک فعالان یا مشاوران در حوزه توسعه و تحول سازمانی، می‌توانند حل و فصل شوند.

گام دوم. مشاوره با کارشناس علوم رفتاری. فعالان حوزه توسعه و تحول سازمانی و مشتری (سازمان‌های دارای مشکل در بخش دولتی)، طی تماس‌های اولیه باید به دقت یکدیگر را ارزیابی نمایند. این فعالان و مشاوران توسعه سازمان، هنجارها و تئوریهای توسعه و چارچوب مخصوص به خود را دارند و باید نسبت به این مفروضات و ارزش‌ها بسیار آگاه باشند و آنها را با مشتری (سازمان دچار مشکل)، همانند پزشک و درمانگر در مقابل بیمار، مطرح نمایند تا آنکه از همان آغاز کار سبب ایجاد یک جو باز و مساعد برای همکاری دو سویه گردند. از جمله بیماری‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند به آنها مبتلا باشند می‌توان به مواردی مانند: مشکلات در شناسایی مسائل ساختاری، فرهنگ سازمانی، کارایی، تعلل‌ورزی کارکنان، مقاومت در مقابل تغییرات، مسائل مالی، مشکلات بازمهندسی اشاره نمود. این موارد احتمال دارد حتی به‌طور هم‌زمان و هم‌آیند، سازمان را با چالش‌های شدید مواجه سازند.

گام سوم. گردآوری داده‌ها و عارضه‌یابی اولیه. این گام معمولاً توسط فعالان تحول سازمانی و معمولاً در ارتباط با اعضای سازمان تکمیل می‌شود و شامل جمع‌آوری اطلاعات مناسب و تحلیل آنها به‌منظور تشخیص دلایل و مشکلات برجسته سازمانی است. چهار روش گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه، مشاهده فرایند، پرسشنامه و مشاهده داده‌های مربوط به کارکرد سازمان می‌باشند. رویکرد عارضه‌یابی با مشاهده آغاز می‌گردد. سپس با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ادامه پیدا می‌کند و با پرسشنامه به‌منظور اندازه‌گیری دقیق مسائل مشخص شده در گام‌های پیشین خاتمه می‌یابد. فعالان توسعه سازمانی با گردآوری اطلاعات عارضه‌یابی می‌توانند در کیفیت و کمیت عملکرد افراد اثر بگذارند.

گام چهارم. برخورد با مشتری یا گروه کلیدی. از آنجایی که تحقیق در عمل فعالیتی مستلزم همکاری است (همانند همکاری بیمار و درمانگر)، معمولاً در جلسات گروه یا تیم کاری داده‌های عارضه‌یابی شده به سازمان مربوطه که در اینجا مشتری نامیده می‌شود، بازخورد داده می‌شود تا به آنها کمک نماید ضعف قدرت سازمان تحت مطالعه را دریابند و در این مسیر محتوای تحقیقات میدانی در حوزه تحول سازمان تبیین می‌گردد. مشاور ضرورت دارد تمامی داده‌ها را به سازمان مورد مطالعه تحویل نماید و از اطلاعات سری و محرمانه سازمانی نیز باید محافظت کند.

گام پنجم. عارضه‌یابی مشترک مسئله. در این مرحله اعضا در خصوص بازخورد بحث می‌کنند و تمامی کارکنان در حوزه‌هایی که سازمان درگیر مشکل است با مشاوران توسعه و تحول سازمانی مشورت می‌کنند تا اطلاع حاصل نمایند که آیا در مورد مسائل مشخص شده امکان فعالیت دارند یا خیر. رابطه درونی بسیار نزدیکی میان گردآوری داده‌ها، بازخورد و ارزیابی و عارضه‌یابی باید وجود داشته باشد تا اینکه مشاور، داده‌های اساسی سازمان و مشتریان را خلاصه نموده و این داده‌ها را برای عارضه‌یابی و معتبرسازی بیشتر به مشتریان ارائه نماید. ادگار شاین[1] معتقد است که مدل تحلیل در عمل با مدل پزشک و بیمار که شامل مراجعه و شناخت، عارضه‌یابی و تجویز راه‌حل می‌باشد، تفاوت دارد. در این مقوله، عدم موفقیت در تثبیت چرخه مناسب در رابطه با مشتری و مشاور به عارضه‌یابی غلط و شکاف ارتباطی بیشتر منجر می‌شود؛ به گونه‌ای که مشتری تمایلی به پذیرش نسخه راه‌حل نخواهد داشت. گزارش‌های بسیاری در اغلب سازمان‌ها توسط مشاوران تحول وجود دارد که هر یک از آنها شامل نکات مشاهده شده و عارضه‌یابی در مورد سازمان بیماری است که خود سازمان بیمار، آن را درک نمی‌کند و یا نمی‌پذیرد.

1. Edgar Schein

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

گام ششم. برنامه‌ریزی مشترک عملیات. در این مرحله فعالان توسعه سازمانی و مشتریان برای توافق بیشتر در عملکرد با یکدیگر تعامل می‌نمایند و این کار آغاز فرآیند حرکت تغییر مدل لوین توصیف می‌شود. تحقق هر عملکرد خاص در این فاز به فرهنگ، فناوری، محیط سازمان، عارضه‌یابی، زمان، هزینه و برنامه‌های سازمان بستگی دارد.

گام هفتم. گام عمل. این گام تغییر و تحول از وضعیت موجود سازمان به وضعیتی دیگر می‌باشد. این مرحله می‌تواند شامل اتخاذ روش‌ها و رویه‌های جدید، تدوین ساختار جدید تقویت مشاغل و نهادینه‌سازی رفتارهای جدید باشد. باید توجه داشت که این تغییرات نباید با سرعت زیاد همراه باشد، بلکه انجام آنها مستلزم عبور از دوره گذار می‌باشد تا اینکه سازمان قادر باشد از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب تغییر حالت دهد.

گام هشتم. گردآوری داده‌ها بعد از عمل. از آنجایی که تحقیق در عمل یک فرآیند دوره‌ای می‌باشد، بعد از انجام عمل مجدد به گردآوری داده‌ها به اندازه گیری اثرات عمل پرداخته می‌شود و نتیجه به سازمان بازخورد داده می‌شود و مجدد عارضه‌یابی دور بعدی و عملکرد جدید منتج می‌گردد.

- **تئوری سوم: تحقیق در عمل مشارکتی**

دو انطباق در مدل تحقیق در عمل انجام شده است:

اول: فعالیت همزمان باعث افزایش میزان مشارکت در فرایند تغییر می‌شود و این امر با رویکرد سنتی تغییر برنامه‌ریزی شده کاملاً متفاوت است، زیرا مشاوران توسعه و تحول سازمانی با همکاری و توافق مدیران سازمان یا کسانی که در حوزه تحول درگیر هستند بیشتر فعالیت‌های تغییر را برعهده دارند، اگرچه تغییر مبتنی بر مشاوره همچنان در مبحث توسعه سازمانی مطرح می‌باشد، اما تمایل زیادی به مشارکت اعضای سازمان در یادگیری مسائل سازمانی و نحوه انجام تغییر آن وجود دارد. این رویکرد تغییر برنامه‌ریزی شده را "تحقیق در عمل مشارکتی" می‌نامند و از آن به یادگیری ضمن کار نیز یاد می‌شود. همچنین به‌عنوان علم عملی یا خودطراحی و یا پرس‌وجوی تشویقی نیز شناخته می‌شود. برای رفعنیاز اعضای سازمان چه در بخش دولتی چه در بخش خصوصی به یادگیری مفاهیم تغییر سازمانی به‌منظور کسب دانش و مهارت‌های ضروری تاکید می‌شود. در محیط متغیر و پیچیده امروزی برخی بر این عقیده هستند که توسعه و تحول سازمانی می‌باید پا را از حل مسائل خاص فراتر نهاده و به سازمان کمک کند تا شایستگی‌های ضروری تغییر و توسعه سازمان را کسب نمایند.

دوم: با ایفای نقش مشاورینی که با اعضا همکاری می‌کنند، فرایند یادگیری تسهیل می‌شود و این دو گروه در طراحی سازمان، طراحی و پیاده‌سازی تغییر و ارزیابی‌ها، یادگیری تعاملی به‌وجود می‌آورند و هیچ کدام نیز بر دیگری برتری ندارد. اعضای سازمان و هر کدام از آنها اطلاعات مناسب کارشناسی شده خود را درباره موقعیت ها ارائه می‌دهند و منابع خود را به یکدیگر مرتبط می‌نمایند تا نحوه پیاده‌سازی تغییر در سازمان را فرا گیرند و البته این موضوع دقت نظر خاص خود را می‌طلبد. مشارکت وسیع افراد سازمان در تثبیت چشم‌اندازها، موجب شروع گفتگوهای جدید در مورد توان سازمان و ایجاد نقطه تمرکز جدید و مثبت می‌گردد.

تحقیق در عمل مشارکتی، به‌طور فراگیر به‌منظور ارتقاء تغییر و نوآوری سازمانی و حتی در توسعه جوامع و پروژه‌های در سطح بین‌المللی استفاده می‌شود. تحقیق در عمل مشارکتی در خصوص ارزش‌گذاری و ایجاد تعادل و توازن در قدرت در بخش‌های گوناگون سازمان‌های دولتی کاربرد دارد. محققان فعال در حوزه تحقیق در عمل، نقش فعالی در مدیریت و حل و فصل فرآیند تغییر (که شامل بی‌نظمی بسیار می‌باشند)، ایفا می‌نمایند.

چنانچه استحضار دارید مقوله ایجاد تحول در سازمان‌ها با نگرش، بینش و باور مدیران سطوح مختلف در توسعه تحول و تغییرات سازمانی، گره خورده است. به نظر شما، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا در سیستم عملکرد مدیریتی به چه میزان است و چگونه می‌توان این مهم را در سطوح پایین مدیریتی تسری داد؟

در پاسخ به این سوال، به عوامل و اجزای اصلی تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌آفرین می‌پردازیم.

۱. رهبری کاریزماتیک: رهبری تحول‌آفرین را اصطلاحاً کاریزما یا نفوذ آرمانی[1] می‌گویند و جزء مهمی از ساختار رهبری است. کاریزما، به رهبران این اجازه را می‌دهد که به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوهای رفتاری باشند و به‌عنوان نمونه‌ای برای کارکنان در پیروی از ارزش‌ها و عقاید سازگار با آن رهبر شناخته شوند. شرایط کاریزماتیک، رهبران را برای تغییر در ماهیت وجودی آنان، قادر می‌سازد تا فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های خود ایجاد کنند و دیگران را به دیدن آینده، ترغیب نمایند. نفوذ آرمانی، شامل ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی و القا افتخار و غرور به اعضای سازمان برای همکاری و مشارکت با رهبر است. صرف‌نظر نمودن از تمایلات فردی و فدا کردن منافع شخصی به‌خاطر منافع دیگران از بارزترین مشخصات و ویژگی‌های آرمانی یک رهبر به‌شمار می‌رود. همچنین گفتگو درباره مهم‌ترین ارزش‌ها، عقاید و داشتن احساس قوی نسبت به حداقل توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیم‌ها از دیگر مشخصه‌های رفتار آرمانی به شمار می‌رود و کاریزما، رهبران را برای اینکه احیاءگر سازمان باشند، توانا می‌نماید.

1. Ideal Influence

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

۲. ترغیب ذهنی: دومین، عنصر اساسی رهبری تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی[1] است. رهبر تحول‌آفرین، می‌تواند به ارتقای توانایی پیروان در فهم ماهیت سازمان و درک مشکلات و برطرف نمودن آن، از طریق مفهوم‌سازی و بهره‌مندی از ایده‌ها و ذهنیت‌ها به‌عنوان ابزاری در دست رهبران تحول‌آفرین برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده[2] کمک نمایند. فاجعه زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌های دولتی به سمت سازمان‌های یادگیرنده سوق نیابند و به پدیده قورباغه پخته و رخوت و سستی سازمانی دچار و از مسیر کارآیی، کارآمدی و اثربخشی خارج شوند. یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده، هنگامی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان و پیروان رهبران تحول، شرایط سازمان را تجزیه و تحلیل کنند، روش‌های انجام کار را مورد بازبینی قرار داده و شیوه‌های نو و راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات پیش‌رو بیابند و در مورد آنچه که انجام می‌دهند، فکر کنند. رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده سازی محیط مناسب، به کارکنان و پیروان انگیزه همکاری می‌دهند. از مشخصه بارز ترغیب ذهنی، بررسی مجدد پیش‌فرض‌های اساسی و چشم‌اندازهای مختلف به هنگام حل مسائل و پیشنهاد شیوه‌های جدید نگریستن است. به قول سهراب سپهری: "چشم‌ها را باید شست و جور دیگر باید دید".

۳. انگیزش الهام‌بخش: سومین جزء رهبری تحول‌آفرین، انگیزش الهام‌بخش[3] است. انگیزش الهام‌بخش را، برانگیختن و بالابردن انگیزه در پیروان و کارکنان به‌وسیله رهبران توصیف کرده‌اند که توسط احساسات زیردستان صورت می‌گیرد. انگیزش الهام‌بخش صحبت خوش‌بینانه در مورد آینده، بحث توام با شور و حرارت، در مورد آنچه که نیاز به انجام است و بیان نوعی دیدگاه جذاب و جالب از آینده و ارائه تصویر مهیجی درباره آنچه که باید مورد ملاحظه قرار گیرد، را ارائه می‌کند. رهبران تحول‌آفرین برای برانگیختن پیروان به چیزی فراتر از چارچوب‌های سنتی انگیزش و برآوردن خواسته‌ها توجه دارند. آنها باید از طریق القای معنای چالش‌های موجود در کار و اهمیت دادن به اهداف گروهی و ایجاد اشتیاق برای بهینه‌سازی سازمان، به این مهم، جامه عمل بپوشانند.

۴. ملاحظه فردی: چهارمین و آخرین جزء، ملاحظه فردی[4] است. توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است که تاثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان رهبران و به‌طور کلی ثمربخشی دارد. افراد به‌وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران درباره تحول احساسات شخصی آنها، نگران هستند و این رهبران نیازهای کارکنان و زیردستان خود را به‌طور مستمر رصد می‌کنند. رهبران پروژه‌ها را به دیگران، برای یادگیری و تجربه، تفویض می‌کنند. آنها سعی می‌کنند که تمرین تصمیم‌گیری را در پیروان بالاتر برند و نقش مربی را ایفا می‌کنند. اهداف گروهی را برای هر کدام از پیروان به عنوان یک فرد می‌قبولانند و آموزش و انگیزه‌ها را ترویج می‌کنند. جنبه توسعه‌یافته ملاحظات فردی، یک عنصر کلیدی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و پیروان به‌شمار می‌رود. بنابراین توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت آموزش و مربی‌گری رفتار با اشخاص و کمک به دیگران برای رشد و توسعه توانایی‌ها و توجه، دقت و علاقه خاص دیگران می‌شوند.

1. Intellectual Stimulation
2. Learning Organization
3. Inspirational Motivation
4. Individualize Consideration

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

-بلانچارد و دیویی اعتقاد دارند که مدیریت تحول‌گرا" فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر ناپیوسته در موقعیت فعلی و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل" می‌باشد. سوال اینجاست که فرآیند نفوذ آگاهانه در نگاه سیستمی سازمان چگونه اتفاق می‌افتد و اینکه مسیر تقویت تعهدگرایی کارکنان جهت ایجاد تحول سازمانی را چگونه می‌توان ایجاد و تقویت نمود؟ لطفا با توجه به اثرگذاری مفهوم فرهنگ سازمانی در این سوال، به ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در دستیابی به حصول نتیجه مزبور نیز اشاره بفرمایید.

امروزه، روند و سرعت تغییرات و تنوع ابزارهایی که در جریان زندگی سازمانی با آن مواجه هستیم، هر روز بیشتر می‌شود و هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته، چنین تغییر و تحول‌هایی را در عصر دیجیتال حول محور فناوری‌های نوین پیش‌بینی نمی‌کردند. سازمان‌های امروز به‌ویژه در بخش دولتی، اگر قادر به انطباق با این تغییرات نباشند، به سرعت از میدان تعاملات و کارایی، بهره‌وری و اثربخشی خارج می‌شوند و ناگزیر باید جای خود را به سازمان‌ها یا نهادهای خصوصی‌سازی شده و یا NGO ها و سازمان‌های مردم‌نهاد و سایر سازمان‌هایی که توان ارائه خدمات بهتر به شهروندان را دارند، بدهند. بدیهی است در این سازمان‌ها، دیگر رهبران سنتی نمی‌توانند ادامه حیات داشته باشند. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی‌های بیشتر، برای ادامه حیات و رشد و ترقی بتوانند متحول و دگرگون کنند.

این رهبران که تحت‌عنوان رهبران تحول‌آفرین[1] نامیده می‌شوند، سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت می‌دهند و تغییر و تحولات را متناسب با نیازهای محیطی، هدایت می‌کنند. همچنین این رهبران، با نفوذی عمیق بر پیروان خود، آنها را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و متعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و علاقمند به طراحی استراتژی‌های جدید باشند. اگر بخواهیم بسنجیم چه اندازه به مفهوم واقعی کلمه، رهبر یک سازمان هستیم، باید بسنجیم چه اندازه راهبر و پرچم‌دار عملی تغییر در سازمان می‌باشیم. هیچ سازمانی نمی‌تواند طول عمر بلندمدت داشته باشد، مگر این که خود را بازآفرینی و نوسازی[2] نماید. رهبری تحول‌آفرین، نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف کارکنان و اعضای سازمان و یا پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. همان‌طوری که آقای بلانچارد[3] مطرح می‌کند: رهبری تحول‌آفرین، یک فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر به‌طور پیوسته یا ناپیوسته، بسته به شرایط کاری و وضعیت سازمان دارد. در کارکردهای یک سازمان در برابر رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعاملی[4] قرار دارد. رهبری تعاملی، سعی می‌کند از طریق پاداش، تنبیه و غیره، آزادی عمل پیروان را تحت تاثیر خود قرار داده و با ابزارهای سازمانی هدایت نماید. یکی از نظریه‌پردازان به نام برنز[5] در سال ۱۹۷۸، رهبری تحول‌آفرین و تعاملی را در دو سوی پیوستار سبک‌های رهبری، قرار داده است. باس[6] در سال ۱۹۸۸، اظهار می‌کند: رهبران تحول‌آفرین از طریق یک ذهنیت نمادین و تاکید بر تلاش مضاعف، سعی می‌کنند بر پیروان تاثیر گذارند. در حالی که رهبران تعاملی یا تبادلی از طریق ساختارها، قوانین و مقررات و ملاحظات تشویقی و تنبیهی سعی می‌کنند بر انتظارات پرسنل، پیروان یا کارکنان، در رابطه با اهداف تعیین‌شده، تاثیر گذارند. رهبران دگرگون‌ساز، سازمان‌ها را با تحقق بخشیدن تغییر و همان تجدد یا نو شدن، رشد می‌دهند یعنی دیدگاه‌ها یا همان چشم‌اندازها، زندگی سازمانی را به‌صورت معنادار در می‌آورند و سعی می‌کنند به هیجانات کارکنان دامن بزنند و پیروان را در مورد اصول، اهداف و داشتن حس اعتماد و تعامل با خویشتن، به سطوح بالاتری از تعهد و الزام ارتقا دهند. رهبر تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پرسنل و اعضای سازمان نفوذ می‌کند و به‌عنوان قهرمان شناخته می‌شود و تاثیر فوق العاده‌ای بر روی اعضای سازمان بر جای می‌گذارد. رهبران تحول‌آفرین، از طریق تایید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام‌بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌آورند. توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان، از اثرات رهبری تحول‌آفرین هستند. به عبارت دیگر، رهبر تحول‌آفرین، نوعی چشم‌انداز واضح از آینده سازمان را ترسیم می‌کند.

ظرفیت‌های عملیاتی در یک سازمان دولتی برای جلب رضایت ارباب رجوع و یا شهروندان به‌کار برده می‌شود. دو مورد دیگر از ظرفیت‌ها شامل ظرفیت تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر هستند که برای تامین رضایت شهروندان، ارباب رجوع و یا مشتریان آینده به کاربرده می‌شوند. هر سازمانی که این سه ظرفیت را در سطح بالایی حفظ کند، می‌تواند فرصت‌ها را به خوبی تشخیص داده و استراتژی‌های لازم را برای استفاده از آنها خلق و استراتژی‌های جدید را به ظرفیت عملیاتی جدید تبدیل نمایند.

1. Tansformation Leaders
2. Invent
3. blanchard
4. Transactional Leadership
5. Bronze
6. Boss

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

به نظر شما منطق تحول‌گرایی و به‌کارگیری این مهم در نظام مدیریت کشور، چه جایگاهی باتوجه به مشکلات مزبور دارد و آیا تاکنون در این حوزه، نتایجی حاصل گردیده است؟

ضرورت دارد ظرفیت‌سازی در سیستم‌های نظام اداری افزایش پیدا کند. پیتر ویلیامز هول بسیار زیبا می‌گوید: "چه طور می‌شود که در بازی شطرنج یکی از طرفین طرف دیگر را شکست می‌دهد؟ اگر طرف A برنده و طرف B بازنده است، به این معنا نیست که طرف A خیلی قوی‌تر و باهوش‌تر است، بلکه طرف B که شکست خورده فرصت‌هایی را در گذشته از دست داده و اکنون چاره‌ای به جز شکست ندارد". این موضوع در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. سازمان‌ها به این دلیل با شکست مواجه می‌شوند که قدرت مانور خود را از دست می‌دهند و در گذشته نتوانسته‌اند از فرصت‌های پیش‌رو به خوبی استفاده کنند و اکنون هیچ گزینه‌ای برای خروج از بحران و بن‌بست ایجاد شده ندارند و مانند همان شطرنج باز B، دچار شکست و مشکل می‌شوند. بنابراین باید از قبل ظرفیت‌های لازم در سازمان‌ها ایجاد شوند تا در مقابل تغییرات اثرگذار محیطی، گزینه‌های متعددی داشته باشند. توسعه ظرفیت‌های سازمانی، قدرت رویارویی با رقبا در سطح کشورهای منطقه یا جهان را افزایش داده و وضعیت سیستم‌های سازمانی را که برای نظام اداری حیاتی و مهم هستند، در مقابل رقبا از حالت انفعال به حالت فعال، سوق می‌دهند. در ظرفیت‌های مدل سازمانی، فرایند نسبتاً متضادی بر هر یک از این سه ظرفیت حاکم است. ظرفیت عملیاتی نیازمند محیط و شرایط باثبات و بسیار طالب نظم است. در حالی که ظرفیت تغییر، گرایش به عدم تعادل دارد و برای ظرفیت تفکر استراتژیک، خروج از نظم و شکستن قالب‌های ذهنی موجود است. سازمان‌هایی که فقط به فکر توسعه ظرفیت‌های عملیاتی بدون سازگاری با شرایط محیط هستند، خود را بیشتر گرفتار می‌کنند. نمی‌توان ظرفیت عملیاتی را بدون تغییر و تحول همزمان در ظرفیت تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر، توسعه داد. در این شرایط، عوامل اصلی توسعه ظرفیت سازمانی مانند فرایندها، سیستم‌ها و ساختار سازمانی به جای اینکه نقش عامل توسعه را ایجاد کنند بیشتر مانع توسعه، خواهند بود. برخلاف توصیه‌های رایج، راه‌حل مشکلات سازمان‌ها در اصلاح ساختار و ادغام کردن وزارتخانه‌ها و فرایندهای عملیاتی نیست، بلکه راه‌حل را باید در توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک جستجو کنیم. نکته مهم دیگر اینکه تفاوت ظرفیت‌های سازمانی با منابع سازمانی است. ممکن است سازمانی با منابع سازمانی زیاد، کیفیت خروجی پایین داشته باشد و یک سازمانی با منابع انسانی کم، خروجی بالایی داشته باشد. ما باید به این مسایل دقت کنیم و جهت‌گیری‌های سازمانی در این زمینه، خیلی مهم است. بنابراین، حاصل تفکر استراتژیک در سازمان‌ها، فهم توسعه و خلق راهکارهای استفاده از فرصت‌ها است. شتاب مناسب سازمان‌ها برای تغییرات به میزان ظرفیت تغییر بستگی دارد. اگر سرعت ظرفیت تغییر سازمان بیشتر از تحمل سازمان باشد با مقاومتی که ممکن است حیات آن را تهدید نماید مواجه می‌شود (مانند واکنش بدن به یک غده سرطانی). از مهم‌ترین چالش‌های رقابتی سازمان‌ها، درک به هنگام تغییر و تطبیق خود با آنها است. بر این اساس، سازمان‌ها باید قابلیت پذیرش تغییر و استعداد ایجاد دگرگونی بنیادین را همواره توسعه دهند و ظرفیت‌های تفکر استراتژیک و تغییر و نتیجه کار خود را در ظرفیت عملیاتی، متجلی نمایند. کوتاه سخن اینکه، اگر این سه ظرفیت در سازمان‌ها، به‌صورت متعادل با همدیگر رشد پیدا نکنند و توجه به یک ظرفیت، منجر به غافل شدن از ظرفیت دیگر شود، نمی‌توان تحول در آن حوزه، با توجه به شرایط موجود را انتظار داشت.

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

شایسته است نگاهی به وضعیت موضوع این مصاحبه در سایر کشورها به‌ویژه از منظر گفتمان تطبیقی و عملکردی کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته بیندازیم. از دیدگاه شما، شاخصه‌های اصلی و عملکردی مدیریت تحول و مدیران تحول‌گرا در کشورهای توسعه‌یافته چیست و این مهم چگونه در سطح کلان به توسعه و بهبود کیفیت زندگی شهروندان آن‌ها، با ذکر مصادیق موجود، کمک نموده است؟

چون بحث رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا با مطالعات رهبری همسو می‌باشد، اینجانب مباحثی را در حوزه مطالعات رهبری، بیان می‌نمایم و سپس به یک سبک رهبری را که در ایران محقق شده است، می‌پردازم و طریقه قضاوت در مورد موضوعات را با توجه به تبیین مسائلی که انجام می‌دهیم به عهده خوانندگان می‌گذارم. در مورد رهبری و عوامل کلیدی آن، مطالعات گوناگونی صورت گرفته و در اکثر آنها به نقش موقعیت در اثربخشی رهبری، اشاره شده است. خصیصه‌ای که در یک موقعیت مانند تصمیم‌گیری فردی، کار تیمی، تفویض اختیار، ممکن است مثبت و در موقعیت دیگر، امکان دارد همین عوامل، منفی قلمداد شوند. سبک خاصی از رهبری که برای کشورهایی که فرهنگ فردگرا دارند، مانند کشور آمریکا و بسیاری از کشورهای غربی، ممکن است سبک خاصی از رهبری مشاوره‌ای یا کارمندمدارانه، موثر باشد و در یک کشور فرهنگ جمع‌گرا مثل کشورهای آسیای جنوب شرقی چین، ژاپن، کره جنوبی، این سبک، کارایی نداشته باشد. روشی که در یک بستر فرهنگی مثل ایران به موفقیت؛ منجر می‌شود ممکن است در فرهنگ دیگر با شکست روبرو شود. مطالعات و تحقیقات فراوانی دراین زمینه، انجام شده است و ضرورت دارد به مطالعات بسیار مهمی که آقای هافستد[1]؛ محقق هلندی در مورد فرهنگ‌های مختلف انجام داده و به سبک رهبری در این فرهنگ به‌عنوان یک عامل در متفاوت بودن ملت‌ها، توجه نموده است، پرداخته شود. اگر بخواهیم در مورد تحقیق آقایان موریس و پاورت[2] صحبت کنیم که به مقایسه سبک‌های رهبری در کشورهای آمریکا و مکزیک پرداخته و اثر فرهنگ بر سبک رهبری مورد تایید قرار گرفته است. کشور مورد مطالعه این دو نفر که در سال ۱۹۹۲ انجام داده‌اند، مکزیک و آمریکای شمالی بود. موضوع تحقیق، سبک ترجیح داده رهبری است که یافته‌های تحقیق این دو نفر نشان می‌دهد فرهنگ بر سبک رهبری؛ اثر می‌گذارد. اشمیت و یل[3] در سال ۱۹۹۲ تحقیقی در کشور استرالیا، ژاپن، تایوان و انگلستان انجام داده‌اند و موضوع تحقیق آنها، رفتارهای نافذ بوده و یافته‌ها نشان می‌دهد فرهنگ بر انواع راهبردهای نفوذ، اثر می‌گذارد. راستون[4] و همکاران در دهه نود بر روی کشورهای چین، هنگ کنگ و آمریکا تحقیق کردند. موضوع تحقیقشان، ارزش‌های مدیریتی بود که یافته‌ها نشان می‌دهد ریشه‌های فرهنگی از سیستم‌های اقتصادی موثرترند و بیشتر به ارزش‌های مدیریتی اثر می‌گذارند. کوزان[5] در ترکیه و چند کشور دیگر، تحقیق می‌کند که موضوع تحقیق صنعتی شدن و رهبری است و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در کشورهای کمتر صنعتی شده، سبک خودکامه و استبدادی بیشتر رواج دارد. برگراند[6]، در دهه نود (۱۹۹۴)، کشورهای ژاپن و آمریکا را مورد مطالعه قرار داد و موضوع تحقیق او منبع تنش در انتقال رویه‌های کاری است. یافته ها نشان می‌دهد: با وجود موفقیت در انتقال رویه‌های کاری تنش در میان کارکنان، باز هم ادامه می‌یابد. دیکسون[7] در استرالیا، نروژ، سوئد و آمریکا تحقیق می‌کند و موضوع تحقیق نفوذ فرهنگ و جنسیت در رهبری است و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد عدم وجود تاثیر تعاملی، جنسیت، فرهنگ و رهبری وجود دارد.

طیب[8] و همکارانش در مورد هنگ کنگ، ژاپن، آمریکا و انگلیس تحقیق می‌کنند و موضوع تحقیق آنها رفتار کارمندگرا در مقابل کارگرا یا وظیفه‌گرا است. یافته‌ها نشان می‌دهد تاثیر فرهنگ بر تلقی متفاوت افراد از رفتارهای مشابه اثر می‌گذارد. آقای بشیر خدراء در تحقیق خود در کشورهای عربی به این نتیجه می‌رسد که اساساً مدل رهبری در کشورهای عربی، بیشتر مدل پیامبر خلیفه‌ای است. بشیر خدراء، تحقیق خود را در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام می‌دهد و مدل رهبری پیامبر خلیفه‌ای را ارائه می‌کند که به ارتباط بین نقش‌های سیاسی و سبک‌های مدیریتی اشاره می‌کند. خدراء در این تحقیق، به عواملی مانند خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان نمادسازی در کشورهای عربی، توجه می‌کند و خصوصیات شخصی مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است. فردگرایی از دید خدراء، تمایل به اخذ تصمیمات و توجه به نظرات گروه و سایر افراد است و فقدان نهادسازی برای حل مشکلات رهبری، باعث می‌شود مشکلاتی از قبیل انتخاب و احراز مقام رهبری، تعیین جانشین و حل تعارضات ناشی از آن، در خارج از ساختارهای رسمی، حل و فصل شود و به علت عدم استفاده از تمهیدات و تدابیر کنترل کننده مانند شوراها، کمیته‌ها،

1. Hafsted
2. Morris and Powert
4. Ruston
5. Kuzan
6. Begrand
7. Dixon
8. Tayeb

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

قوانین و راهنما و سایر موضوعات یک خلاء رهبری در سازمان‌های عربی پدید می‌آید. خدراء می‌گوید مهم‌ترین عامل برای رفع مشکل در کشورهای عربی، مرد بزرگ است که همه چیز را درست کند و همیشه انتظار می‌رود که مردی به پاخیزد و مشکلات را حل کند. بنابراین همیشه اعضای سازمان در انتظار ورود یک ابرمرد یا یک ابر مدیر سازمانی هستند. باتوجه به نزدیکی ما به خاورمیانه و کشورهای عربی و تعاملی که در بعد از فتح ایران توسط اعراب صورت می‌گیرد و ایران به گروه کشورهای مسلمان می‌پیوندد، در طول این سال‌ها نگاه سیستمی به حوزه‌های مدیریتی و تربیت رهبران تحول‌گرای خود نداشته‌ایم و بیشتر به دنبال فرد خاص و ابرمرد بوده و به جای پرورش رهبران تحول‌گرا، ریشه مشکلات را در تغییر کارکنان، مدیران و رهبران و دانسته‌ایم تا مشکلات را با قدرت او در سازمان‌ها حل کنیم و این موضوع به شدت در مباحث سازمان‌ها و سیستم‌های اداری، ذهنیت به‌وجود آورده است.

اما باید از این ذهنیت عبورکنیم و یک برند رهبری و رهبران تحول‌گرا به‌وجود آوریم تا به نتایج مورد نظر برسیم. به عقیده خدراء، ثبات، پیشرفت و رشد سیستم به این بستگی دارد که رهبر، فردی عادی یا مردی بزرگ باشد. اگر رهبری، فردی عادی باشد، مدل رهبری او مدل خلافت و اگر یک مرد بزرگ باشد مدل رهبری او مدل پیامبری است. وجه تمایز یک مرد عادی با یک مرد بزرگ از دیدگاه خدراء در توانایی برداشتن قدم‌های بزرگ و انجام دادن کارهای برجسته است که از خصوصیات مردان بزرگ است. سایر افراد اگر مدیر خود را مرد بزرگ بپندارند که بتواند شاهکار برجسته‌ای انجام دهد، از او تبعیت بسیاری دارند، در غیر این صورت، او را مثل خود تلقی نموده و تابع او نخواهند بود. رهبر عادی برای اداره سازمان، به استفاده از روش‌های استبدادی، تکیه به زور، اجبار و اعمال فشار بر دیگران نیاز دارد تا بتواند موقعیت خود را به‌عنوان یک رهبر، حفظ نماید. وقتی انتخابات ریاست جمهوری، به اتمام می‌رسد و کابینه جدید می‌آیند، تغییرات شدیدی در حوزه مدیران به لحاظ نگاه‌های سیاسی و خطوط جناحی اتفاق می‌افتد. این تغییرات، اغلب موجب بروز ترس، تعارض، برخورد، کشمکش و نزاع می‌شوند و در نهایت، همزمان با کاهش قدرت رهبر عادی، یک رهبر سازمانی دیگر به ظهور می‌رسد و این روند تقریبا ناکارآمد، ادامه پیدا می‌کند.

در مورد مرد بزرگ، وضع متفاوت است؛ قدرت و نفوذ مرد بزرگ، به عشق و محبت، اطاعت و فرمانبرداری کارکنان سازمان و پیروانش از دستورات او و استفاده حداقل از زور بستگی دارد. ویژگی‌های کاریزماتیک و نفوذ آرمانی منجر می‌شودکه کارکنان و پیروان در مقابل مرد بزرگ، عقائد و احساسات خود را بیان کنند، زیرا باید نشان دهند که آن رهبر بزرگ به عقاید مخالف نیز احترام می گذارد. به عقیده ادوارد تیلر[1]، به‌عنوان اولین نظریه‌پردازان تعریف آکادمیک فرهنگ در سال ۱۸۷۱، فرهنگ، کل پیچیده‌ای از دانایی‌ها، باورها، هنرها، اخلاقیات، آداب، رسوم، توانمندی‌ها و عاداتی است که به‌وسیله بشر کسب شده‌اند. تغییر در هر یک از اجزای این مجموعه پیچیده، تغییراتی در کل فرهنگ به‌وجود می‌آورد. به این ترتیب انواع، تعدد، تنوع و گونه فرهنگ‌ها در سراسر جهان وجود دارند. بر این اساس، ضرورت دارد که در سطح کلان، به توسعه و بهبود کیفیت زندگی شهروندان با نگاه مدیریت تحول‌گرا توجه شود و ویژگی‌ها و مصادیق وضعیت پرورش رهبران تحول‌گرا در دستور کار سیستم‌های اداری و سازمانی قرار گیرد تا از این طریق شاخص‌های کلیدی مبتنی بر شایستگی‌های رهبران تحول‌گرا شناسایی گردد.

هم چنین لازم است مهارت‌های رهبری توسعه یابد و افراد علاقمند با انگیزه‌های کمک به جامعه و توسعه کشور ایران در بخش‌های دولت استخدام شوند. سبک رهبری تحول‌گرا، می‌تواند برای توسعه کشور در حوزه‌هایی که نیاز به تحرک و تغییر بیش از هر زمان دیگر دارند موجب رشد و تعالی پایدار گردد.

1. Edward Taylor

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

با عنایت به سال‌ها حضور و تجربه حضرت‌عالی در دانشگاه و ارتباط و همکاری با نظام اداری کشور و شناخت مجموعه مسائل مبتلابه دستگاه‌های مختلف کشور، عوامل تسهیل‌گر بهسازی و تحول در سازمان‌ها و راهکارهای غلبه بر مقاومت‌ها در مسیر ایجاد تحولات و نوآوری‌های سازمانی، چه مواردی هستند؟

لازم است به عوامل کلیدی موفقیت، توجه ویژه‌ای داشته باشیم و از طریق تجزیه و تحلیل گسترده و عمیق، بر روی تلاش-های صورت گرفته در زمینه تحول سازمانی، به چند عامل کلیدی موفقیت که موجب ایجاد تمایز بین تلاش‌های موفق و ناموفق تحول سازمانی می‌شوند، اشاره کنیم. تحول‌های سازمانی موفق، به‌طور خاص دارای چهار ویژگی است: الف. جامعیت ب. یکپارچگی ج. سرعت د. تعهد و پیمان کامل و مشتاقانه. عوامل کلیدی موفقیت (این چهار ویژگی)، را به‌صورت چهار دایره در نظر بگیریم که ناحیه مشترک همپوشانی این چهار دایره، تلاش‌های موفقی هستند که می‌توانند در تحول سازمان‌ها موثر باشند. جامعیت یعنی سازمان‌های موفق در تحول سازمانی، سازمان‌هایی هستند که پایش، تجزیه و تحلیل تمام زوایا و حوزه-های مختلف سازمانی برای آنها از اهمیت خاص و ویژه‌ای برخوردار هستند و در یک نگاه جامع‌گرا به حوزه‌های متفاوت ساختاری، فناوری، رفتاری و فرهنگی، طراحی و همه حوزه‌های استراتژی، دقت و توجه ویژه‌ای دارند و استفاده همزمان از تمامی توان و نیروی سازمانی مهم است. بر این اساس، در همه حوزه‌های فردی، گروهی، سازمانی، ساختار، فنی و اجتماعی، عملیاتی، فرهنگی و غیره، نیاز به یک نگاه جامع‌گرا هستیم. دومین عامل کلیدی که تسهیل‌گر بهسازی و تحول در سازمان، یکپارچگی است، یعنی تلاش‌های موفق در زمینه تحول سازمانی در بخش‌های مختلف، از طریق ادغام و یکپارچه کردن عملکردها و فرایندهای مختلف سازمانی، اتفاق می‌افتد و هم افزایی‌های ایجاد شده و سینرژی‌هایی که ایجاد می‌شود و مزایای آن، بایستی بتوانند منجر به بهره‌برداری موثر شوند. سومین عامل سرعت است و ضرورت دارد سازمان‌ها برای بهره-گیری از حداکثر توانمندی نیروی خود، دوره زمانی مورد نیاز برای تغییر و تحول را کاهش دهند و با تلاش موازی و نگاه همزمان به تمامی زوایای سازمان، تغییر و تحول را با سرعت به انجام برسانند. چهارمین عامل تعهد و پیمان کامل و مشتاقانه است، اگر چه احساس تعهد کامل نسبت به تلاش‌های تحول در تمامی سطوح سازمان حائز اهمیت است، اما وجود این ویژگی در سطوح بالاتر بسیار حیاتی است. به‌ویژه در راس سازمان (مدیران عالی)، خطوط سطح مدیریت میانی و سطح مدیریت عملیاتی، لازم است باور به تغییر، تحول مشتاقانه نمود داشته باشد و متعهد نبودن مدیران ارشد سازمان‌ها به تلاش‌های تحول باعث توقف این تلاش‌ها می‌شود و موانعی را بر سر راه تحول ایجاد می‌کند.

در خصوص عوامل تسهیل‌گر بهسازی، تحول و راه‌های مقابله برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، رفتارکارکنان در سازمان با دو عامل دگرگون می‌شود. اولین عامل، تحلیل‌هایی است که آنها را به اندیشیدن وا می‌دارد، یعنی تحلیلی که از موضوعات و مسائل سازمان که با آنها مواجه هستند و دومین عامل منجر به دگرگونی‌های افراد می‌شود و مقاومت آنها را می‌شکند و مسائل و مشکلاتی که می‌تواند بر روی احساسات افراد اثر بگذارد و آنها را برانگیزد را به تصویر می‌کشد تا کاری انجام و موضوع را تغییر دهند. بنابراین باید دقت و توجه زیادی داشته باشیم. جان کاتر هشت مرحله در سفر تحول سازمان‌ها را این‌گونه بیان می‌کند: مرحله اول، احساس فوریت است، یعنی در هر حوزه‌ای نسبت به رسیدگی به مسائل و مشکلاتی که در سازمان به‌وجود آمده است باید احساس فوریت نمود تا اینکه یک سازمان پویا، متعالی و چابک داشته باشیم. مرحله دوم تشکیل تیم راهنما است. این گروه که پس از احساس فوریتی شکل می‌گیرد، در سازمان اعتبار، مهارت، ارتباطات موثر، خوش نامی و اختیارات لازم رسمی را دارند و باید برای رهبری تحول آماده شوند. این گروه یاد می‌گیرند که در سایه اعتماد و تعهد قلبی، تحول را به‌صورت گروهی رهبری نماید. در مرحله سوم باید چشم‌انداز ترسیم و استراتژی‌ها و راهبردها تدوین شوند. دیگر فقط با تولید برنامه، شعار و چشم‌اندازهایی که زمینه نمادین داشته باشد سفر تحول، راه به جایی نمی‌برد و باید تصویر دورنما و چشم‌انداز در ذهن‌ها، باورها و رفتارهای افراد هم نقش ببندد و همگان بتوانند در مسیر تحول قرار گیرند. بنابراین اگر ترسیم چشم‌انداز صورت بگیرد، باید استراتژی‌هایی طراحی شود که بسیار چابک و قابل اجرا باشد و بتوانند در نهایت شانس تحقق تحول را افزایش دهند. مرحله چهارم سفر، تحول، پیام‌رسانی است. تبیین چشم‌انداز و استراتژی‌ها در قالب پیام‌های ساده و دلنشین در حوزه‌های گوناگون سازمان مهم است. هدف این است که همگی به درک مشترک، همدلی و هم‌افزایی انرژی و انگیزه دست یابند. نمادها بلندتر سخن می‌گویند. تکرار پیام‌ها، خیلی مهم است و اگر پیام‌ها موثر نباشند و افراد حرف‌ها را فقط بشنوند و آنها را نپذیرند، احتمال تحقق تحول ضعیف می‌شود. باید در پیام‌گذاری و پیام‌رسانی برای همه سطوح سازمانی، اقدام‌های اساسی انجام شود. مرحله پنجم توان‌افزایی است. در تحولات بسیار موفق، توان‌افزایی افراد، بسیار مهم است و رهبران تحول باید موانع سر راه را بردارند. مدیران توان‌فرسا، در مسیر تحول، بسیار عامل بازدارنده‌ای هستند. ما دو نوع مدیر داریم: ۱. نوع مدیران توان‌فرسا، ۲. نوع مدیران توان‌افزا. مدیران توان‌فرسا با پیام‌رسانی ضعیف و موانعی که ایجاد می‌کنند اعتماد به نفس افراد

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

را می‌گیرند و نمی‌گذارند در مسیر تحول، گام‌های اثربخش بگذارند. برعکس توان‌افزایان، موانع را حذف می‌کنند و توانمندسازی افراد را در دستور کار قرار می‌دهند. توانایی افراد با تفویض اختیارات و تصمیم‌گیری‌های درست به انسان‌های نوآور، خلاق و جسور در سازمان، به برداشتن موانع، نارسایی‌ها و عوامل فرساینده می‌انجامد. در مرحله ششم، چند دستاورد صحیح مطرح می‌شود. پس از حذف موانع و حرکت تحول به سوی چشم‌انداز، باید دستاوردهای سریع داشت تا دستاوردهای کوچک بتوانند ره‌آوردهای بزرگ را به ارمغان آورند و سفر تحول را به نتیجه برساند. مرحله هفتم پیگیری و مداومت است. امروزه در سازمان‌ها فرآیند تحول، تا حدودی پیش می‌رود؛ اما گاه حتی با جابه‌جایی مدیران تحول‌گرا، به نتیجه نمی‌رسد و سازمان را با تعارض‌های مخرب روبرو می‌کنند و در پیگیری دچار مشکل می‌شویم. پیگیری اهداف بزرگ، موجب می‌شود تا افراد بتوانند در راستای نیل به تحول، تغییر پدید آورند. مرحله آخر، ماندگارسازی و پایایی تحول است. آقای جان کاتر معتقد است که موفق‌ها پس از انجام و اجرای این فرایند سفر هشت‌گانه تحول، با ایجاد یک فرهنگ تازه، سعی می‌کنند که تحول پدیدآمده را ماندگار سازند. فرهنگ تازه، الگوهای رفتاری و ارزش‌های مورد توافق از نگاه کارکنان یک سازمان است و زمانی پا می‌گیرد که در یک بازه زمانی نسبتا بلندمدت، زنجیره‌ای از اقدامات موفق به اجرا درآید. اگر سفر تحول موفق باشد، دستاوردهای کلان در مدت کوتاه، به‌وجود آمده و حفظ می‌شود. اگر سفر ناموفق باشد با یورش باورهای سنتی و گذشته بر باد می‌رود، بنابراین در مرحله ماندگارسازی فرهنگی و تطابق فرهنگ با موضوعات تحول جدید در مرحله آخر از سفر تحول انجام می‌شود.

با توجه به جایگاه و اهمیت مرکز آموزش مدیریت دولتی در حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت و لزوم تحول‌گرایی ایشان در این حوزه، به‌ویژه از حیث تأثیرگذاری و توسعه بهره‌وری مبتنی بر آموزش، راهبرد و پیشنهاد حضرت‌عالی برای این مرکز در مسیر تحول‌گرایی چیست؟

در شرایط حاضر، آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان سازمان‌ها، یکی از مهم‌ترین مسائل مقامات دولتی حتی در سطح بین‌الملل می‌باشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی علاوه برآموزش مستمر مدیران و کارکنان، در سال‌های اخیر در حوزه ارزیابی شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای نیز ورود پیدا کرده است و بر اساس آخرین بخشنامه‌های مرتبط، ارزیابی شایستگی‌های مدیران در سطح میانی و عالی به این مرکز واگذار شده است. در کنار سایر مراکز تایید شایستگی و کانون‌های ارزیابی عرض خواهم کرد که با این رسالت، آموزش مدیریت دولتی شامل Training و Education و Empowerment می‌شود. در حوزه آموزش کارکنان و مدیران بخش دولتی، در کشورهای در حال توسعه، به غیر از کشور ما، توانمندسازی مدیران و پرورش مدیران آینده توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی، مطرح می‌شود. با این وجود، تمام کشورها اذعان دارند که راز برتری و پیروزی، در جهان متغیر و پرتلاطم امروز و دهه‌های آینده با چالش‌های زیست محیطی، موضوعات تغییرات اقلیمی، شرایط زیرساخت‌های فناوری و تغییرات بنیادین در تمام زمینه‌ها، داشتن مدیران متعالی، توانمند و تحول‌خواه است. این مسئله مهم است که بخش آموزش، مدیریت دولتی را متعهد به شناسایی مدیران مستعد برای توسعه بخش دولتی می‌کند. کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، توانمندی‌های این مدیران را بیش از گذشته

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

نمایان می‌کند. بنابراین آنچه که مد نظر قرار می‌گیرد آموزش مداوم تمام اقشار مختلف از سطوح آموزش و پرورش، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان و کارکنان سطوح مختلف سازمان‌ها را شامل می‌شود. در آموزش مداوم که دربرگیرنده تجارب به‌دست آمده بعد از آموزش اولیه رسمی در کارکنان یک سازمان است، صلاحیت‌های مناسب و متناسب با حرفه را به‌وجود می‌آورد. بنابراین آموزش مداوم، تنها آموزش جدید نیست، بلکه تمام تجربیات یادگیرنده‌ها از تکمیل آموزش‌های اولیه که تا دوره بازنشستگی ادامه پیدا می‌کند، را شامل می‌شود. این آموزش‌ها نه تنها با دانش و اطلاعات بلکه با کلیه صلاحیت‌های مربوط به حرفه مورد نظر به هر صورتی می‌تواند مرتبط باشد. بر این اساس، آموزش مداوم، یک نظام جامع آموزشی است و آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌تواند بخشی از این آموزش مداوم را در برگیرد و زیرمجموعه آموزش مداوم و ابزار و اهرمی برای کمک باشد.

اولین اصل از اصول آموزش‌های ضمن خدمت، فعال بودن یادگیرنده است. مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته بیان‌گر آن است که یادگیری اثربخش و پایدار هنگامی به آینده‌ای پایدار و اثربخش می‌انجامد که نقش یادگیری اثربخش برعهده کارآموز باشد. متاسفانه در حوزه‌های آموزش کارکنان بخش دولتی، گرایش به مدرک‌گرایی، اولویت بیشتری دارد. بر مبنای نظر بسیاری از روانشناسان تربیتی و یادگیری، نباید فراگیران را مانند ظرفی برای تکمیل ظرفیت مهارت و دانش فرض نمود، بلکه آنان باید بتوانند دانش‌خود را شکل دهند؛ اما در این زمینه‌ها دستگاه‌ها در بخش‌های دولتی، مدیران بخش دولتی و کارکنان دچار نقص مفهومی و فرآیندی می‌باشند. فعال بودن یادگیرنده به عوامل متعددی نظیر ارتباط محتوا با مسائل شغلی، محتواهای آموزشی و تجربیات شخصی و جذابیت موضوعی آموزش‌ها بستگی دارد. یکی از اصول کلی فعال بودن یادگیرنده، مشارکت فعال یادگیرندگان در دوره‌ها به جای پذیرش منفعلانه می‌باشد و ترکیب اندیشیدن، استدلال کردن و تصمیم‌گیری ضرورت دارد که باید مورد توجه قرار گیرد.

اصل بعدی، اصل احترام به یادگیرنده است. احترام فقط تکریم صوری نیست، اگر آموزش‌ها درخور نیازهای شغلی فعلی و آینده کارکنان باشند و افراد احساس کنند که وقت آنها در دوره‌های آموزشی تلف نمی‌شود و رابطه معناداری بین آنچه که می‌آموزند با موفقیت‌آمیز انجام دادن شغل‌اشان وجود دارد، بیشترین احترام به آنها گذاشته شده است. نکته حائز اهمیت برای احترام به یادگیرنده، اعتقاد و باور به توانایی‌های شرکت‌کنندگان در دوره‌ها است. چون یادگیرندگان بزرگسال هستند و به واسطه افزایش سن ممکن است اعتماد به نفس خود را از دست بدهند. توصیه می‌شود با نگاه‌های جدید و نواندیشانه مسائل مدیریتی را انتقال دهیم و باتوجه به سطوح ارزیابی دوره‌های آموزشی، چهار سطح واکنش کرک پاتریک را در دستور کار داشته باشیم.

مورد دیگر، اصل تناسب است که مرکز آموزش مدیریت دولتی در آموزش‌های ضمن خدمت باید به آن پایبند باشد. توفیق در آموزش‌های ضمن خدمت مرکز آموزش مدیریت دولتی چه برای مدیران و چه برای کارکنان، درگرو تناسب محتوای آموزشی با نیازهای واقعی یادگیرندگان است. اگر این‌ها تناسب نداشته باشد انگیزه‌ای به وجود نمی‌آید و به نتیجه نخواهد رسید.

اصل بعدی برای تحول مرکز آموزش مدیریت دولتی، در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت، اصل تداوم است. تداوم آموزش‌های ضمن خدمت، بیانگر این واقعیت است که به روزرسانی روش‌ها و فنون اجرای کار با توجه به پیشرفت‌های علمی و فناوری-هایی که در حال تغییر و گذار هستند، باید در دستورکار قرار گیرد. یافته‌ها و اطلاعات امروز انسان‌ها در طول کره زمین رو به فزونی است و روش‌ها و شیوه‌های جدید هم باید برای انجام دادن امور و موضوعات مربوط به تدریس به‌وجود آید. ضمناً انواع روش‌ها و الگوهای جدید برای افزایش بازدهی و پیشرفت کار در سازمان‌ها است که باید در حوزه آموزش دولتی مد نظر قرارگیرد.

اصل بعدی، مساله محوری است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آموزش‌های ضمن خدمت چه در حوزه مدیران و چه در حوزه کارکنان، مسئله محوری است. در توجیه منطقی برگزاری هر دوره آموزشی باید موضوع راجع به مسئله شغلی، کاری و یا مسئله‌ای در یک سازمان دولتی باشد و ضرورت این دوره آموزشی توسط شرکت‌کنندگان، حس شود. این موضوع متاسفانه در محتوای آموزشی دوره‌ها رعایت نمی‌شود و بسیاری از آموزش‌های مدیران و کارکنان سال‌ها است که تغییر پیدا نکرده و به روز نشده است. این آموزش‌ها تحت عناوین رهبری تحول، بازمهندسی سازمان‌ها، آیین نگارش و مکاتبات اداری، مدیریت تعارض، از نوع آموزش‌های پودمانی است که تعدادی از کارشناسان محترم، در حوزه‌های مختلف سازمان اداری و استخدامی، آموزش ضمن خدمت کارکنان و مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌طور جمعی، دوره‌هایی را برای آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس رشته‌های شغلی، رسته‌ها و سایر موضوعات اداری، مالی و مدیریتی طراحی کرده‌اند که عبارت است از: دوره‌های خدمات اداری، دوره‌های خدمات مالی، امور مالی، فناوری، دوره‌های عمومی، دوره‌های توانمندسازی مدیران عالی، میانی و عملیاتی حین انتصاب و پس از انتصاب. این‌ها دوره‌هایی است که از تنظیم آنها سال‌ها گذشته و تغییراتی اعمال نشده است و نیاز به یک تحول بنیادین دارد.

اصل بعدی، استقلال یادگیرنده است. منظور از استقلال یادگیرنده، پذیرش مسوولیت یادگیری از سوی افرادی است که در دوره‌ها

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

شرکت می‌کنند. مرکز باید تحقیق کندکه این دوره‌های آموزشی که برای مدیران گذاشته شده است در سازمان‌ها چه کاربردی داشته است؟ مرکز با هماهنگی که با سازمان اداری و استخدامی کشور، با سازمان‌هایی که مدیران و کارکنان را به مرکز آموزش مدیریت دولتی معرفی کرده‌اند و در دوره‌ها شرکت نموده‌اند، به طور مشترک تحقیق کنند چه ارتباطی بین این دوره‌ها با انجام موفقیت‌آمیز امور شغلی و تصمیم‌گیری‌ها به‌وجود آورده‌اند و چه ارتباطی بین ارتقای فرد و دوره‌های گذرانده شده ایجاد می‌گردد.

اصل بعدی، یادگیری متقابل است. مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت، عمدتاً افراد متخصص و صاحب‌نظر هستند اما نمی‌توانند پاسخگوی تمام مسائل و مشکلاتی باشند که کارکنان و مدیران در محیط متفاوت سازمان‌ها با آن مواجه هستند. به عبارت دیگر، نمی‌توان انتظار داشت که مدرسان به تمام شرایط و چالش‌های درون سازمانی شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، اشراف داشته باشند. به تجربه ثابت شده است که ضرورت دارد مدرسان در هر دو نقش یادگیرنده و یاددهنده، به‌صورت حرفه‌ای با سیستم‌های بخش دولتی، آشنایی داشته باشند تا اینکه بتوانند به‌طور موثر راهنمایی و یاری نمایند. از این رو، مرکز آموزش مدیریت دولتی باید بتواند به یک بازسازی و نوآوری در تهیه محتواهای دوره‌های آموزشی و برقراری یک رابطه معنادار بین آموزش، توانمندسازی، ارتقاء و توسعه و حقوق و مزایا و سایر تشخیص‌هایی که می‌تواند داشته باشد، برقرار کند. به‌صورتی که افراد بتوانند آن یادگیری را در آینده توسعه بخشند و به موضوعات اساسی بپردازند.

موضوعی بعدی، کانون‌های ارزیابی هستند. مرکز آموزش مدیریت دولتی شاید کمتر از پنج سال است که در این حوزه ورود پیدا کرده است و در حوزه تربیت ارزیاب و راهبری کانون‌های ارزیابی فعالیت می‌نماید. کانون‌های ارزیابی، مسوولیت ارزیابی توانایی‌های مدیریتی یا رهبری شرکت‌کنندگان برای انتصاب و یا گزینش در مشاغل مدیریتی را به‌عهده دارند و یا توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان برای ارتقاء به سمت‌های بالاتر را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این کانون‌ها همچنین، پیش‌بینی عملکرد آتی شرکت‌کنندگان در مشاغل مورد نظر و شناسایی نقاط قوت و ضعف و در نهایت پیشنهادات لازم درباره نحوه توسعه و آموزش مهارت‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان را در دستور کار دارند و با ارائه مشاوره حرفه‌ای به شرکت‌کنندگان در خصوص کارراهه شغلی آنها می‌توانند به رسالت خود عمل نمایند.

مراکز و کانون‌های ارزیابی برای اولین بار در سال ۱۳۸۲ (۱۹ سال پیش)، توسط سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، طرح‌ریزی شد و در این سال پس از معرفی مفهوم و کارکرد مراکز ارزیابی در اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی تصمیم گرفته شد چنین فرایندی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران طراحی و اجرا شود. در سال ۱۳۸۳ مرکز ارزیابی در سطح وسیع‌تری برای تعداد ۱۰۰۰ نفر از مدیران، اجرا شد و تا مرداد سال ۱۳۸۴ بیش از ۱۸۰۰ نفر مورد ارزیابی قرار گرفتند.

باتوجه به رسالتی که مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عهده دارد، باید دقت کنیم که مراکز ارزیابی توسعه‌ای بتوانند ارزیابی و سنجش دقیقی از قابلیت‌های بالقوه و بالفعل داوطلبین تصدی شغل‌های مدیریتی داشته باشند. به‌طور قطع، مرکز آموزش مدیریت دولتی نمی‌تواند هم آموزش‌دهنده باشد و هم ارزیابی‌هایی کامل و موثری انجام دهد و باید با یک ائتلاف تنگاتنگ با مراکز و موسسات دارای صلاحیت و توانایی که تخصص لازم را در این حوزه‌ها دارند، به‌عنوان یک تیم همکاری‌های نزدیک داشته باشند تا اینکه بتوانند بهترین افراد و مدیران را با شایستگی‌های خاص ارزیابی و شناسایی کنند و توانمندی آنها را تعالی بخشند و بتوانند یک بانک استعدادهای اثربخش برای حوزه‌های مدیریتی در سطوح متفاوت عالی، میانی و عملیاتی و حوزه-های پایه فراهم آورند. به‌طور خلاصه، می‌توان اهداف این مراکز ارزیابی و کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای و توسعه‌ای را شامل موارد زیر دانست:

۱. اطمینان از وجود مدیران ارشد حرفه‌ای سازمان‌های دولتی در آینده

۲. زمینه‌سازی برای استفاده از حداکثر ظرفیت‌های مدیریت فعلی

۳. فراهم آوردن امکان ارتقای شغلی مدیران

۴. ایجاد تحرک و رقابت سالم و مبارزه با بی‌تفاوتی در سازمان‌ها و بخش‌های دولتی

۵. ایجاد شرایط جذاب و عادلانه برای خدمت مدیران مستعد

مرکز ارزیابی نیز برخی یا تمام مسوولیت‌های زیر را به‌عهده دارد:

- ارزیابی توانایی‌های مدیریتی و رهبری شرکت‌کنندگان
- ارزیابی نحوه ارتقای شرکت‌کنندگان

ضرورت دارد مرکز آموزش مدیریت دولتی، باتوجه به کانون‌های ارزیابی توسعه شایستگی‌های مدیریتی، هم در خصوص پیش‌بینی افراد مورد نظر و هم در مقوله انتصاب و انتخاب افراد واجد صلاحیت و همچنین در راستای توسعه حرفه‌ای مدیران واجد صلاحیت، به اجرای اقدامات بنیادین و موثر همت گمارد. در این راستا، ایجاد یک تحول اساسی در نوع نگاه به بحث ارزیابی شایستگی و آموزش لازم است و اگر مرکز آموزش مدیریت دولتی بخواهد در مقابل تغییر، مقاومت کند، عملاً نمی‌تواند راهبر بحث تغییر و تحول در بخش دولتی و سازمان‌های دولتی باشد، چرا که منابع انسانی امروز از مقوله منابع[1] به مقوله سرمایه تغییر ماهیت داده است و به‌عنوان سرمایه[2] انسانی مطرح می‌گردد. سرمایه‌های انسانی دارای صفات زایندگی،

1. Resource
2. Capital

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

کارآفرینی، نوآوری و نواندیشی هستند و باید مرکز بتواند در نقش‌های خود، این مفاهیم را بازآفرینی نماید. مرکز باید برگزاری آموزش‌های آنلاینی که کاربردها و ره‌آوردهای آموزش‌های حضوری را نمی‌تواند داشته باشد را با احتیاط‌تر برگزار نماید و ضمن بازنگری و بازطراحی در دوره‌های آموزشی خود، موجبات ایجاد تحول در آموزش‌های مجازی را فراهم آورد. در ارزیابی شایستگی، آموزش و توانمندسازی مدیران، باید به تغییر و تحول‌های بنیادین و ریشه‌ای در تهیه محتوا، به‌کارگیری روش‌ها و شیوه‌های آموزش، انتخاب اساتید، انتخاب فراگیران و انتخاب ارزیابان حرفه‌ای و مستقل، در ارزیابی کانون‌ها و تمرین‌ها و آزمون‌ها پرداخته شود و فقط به تمرین‌های روان‌شناختی اکتفا نگردد. به عبارت دیگر مرکز به بازآفرینی ذهنی، ساختاری و کارکردی نیاز دارد و باید در حوزه‌های ساختاری، رفتاری، ارزیابی، روان‌شناختی و عملیاتی با اعمال تغییرات اساسی رو به جلو حرکت نماید. باتوجه به تغییر و تحولات محیط‌های کسب و کار، مرکز آموزش مدیریت دولتی باید با تغییرات همراه باشد و به دنبال تحقق رسالت خود در توانمندسازی[1] کارکنان و مدیران دولتی و متعاقب آن ارتقا کیفیت برونداد سازمان‌های بخش دولتی (رضایت شهروندان و مردم از عملکرد بخش سازمان‌های دولتی)، همت گمارد. تحقق این مهم از طریق انتخاب‌های موثر و اساسی و پرورش آنها و قرار دادن آنها در چرخه یادگیری و یاددهی شرافتمندانه و مادام‌العمر امکان‌پذیراست. از فرصتی که فراهم شد بتوانم نقطه نظرات خود را بگویم از همه دست‌اندرکاران و مسئولین فصلنامه و رییس مرکز آموزش مدیریت دولتی که اخیراً منصوب شده‌اند، تقدیر و تشکر می‌کنم. آرزوی توفیق و سربلندی برای همه خادمان این مرز و بوم را دارم و امیدواریم ما هم بتوانیم به نوبه خود نقش موثر و هر چند کوتاه و اندک، ولی اثربخش را برای این سرزمین داشته باشیم. خداوند یار و نگهبانتان باشد.

1. Empowerment

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

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