مصاحبه دوم:

"مدیریت تحول و مدیران تحول‌گرا"

جناب آقای دکتر فرهاد متین نفس

(دکترای مدیریت دولتی(گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی)،

مدرس دانشگاه و مدیر اداره کل مدیریت ریسک بانک سپه)

مصاحبه‌کنندگان: رضا نایبی و علی مهدی

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

جناب آقای دکتر متین نفس بزرگوار، ضمن تشکر از قبول زحمت و وقتی که در اختیار ما گذاشتید، به‌عنوان سوال آغازین، لطفاً جهت آشنایی ابتدایی 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؟

قبل از آغاز هر سخنی، سلام عرض می کنم خدمت شما و خوانندگان گرامی و فرهیخته فصلنامه وزین مدیریت دولتی مرکز؛ اجازه بدهید در ابتدا و قبل از پرداختن به سوال شما، در رابطه با یک‌سری واژگانی که ممکن است در ظاهر مشابه واژه تحول قلمداد شوند ولی به لحاظ معنی و مفهوم ذاتی، متفاوت از واژه تحول می‌باشند، با یکدیگر به اشتراک برسیم.

عموماً چهار واژه " تغییر" ،"توسعه"، "بازسازی" و "تحول" کلماتی هستند که بعضاً مترادف با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. واژه **تغییر**[1] به لحاظ لغوی به معنی جابجایی و عوض شدن کسی یا شیئی از حالتی به حالت دیگر و از جایی به جای دیگر است. برای مثال وقتی ما دفتر مرکزی یک شرکت یا سازمان را از محلی به محل دیگر منتقل می کنیم، از واژه تغییر استفاده می کنیم و یا وقتی چیدمان اتاق کار خود را عوض می کنیم، این واژه را به‌کار می‌بریم. تغییرات می‌توانند برنامه‌ریزی شده یا غیرمنتظره باشند و باید توجه داشته باشیم که وقتی از واژه تغییر استفاده می‌کنیم این موضوع در بخش‌های آشکار کوه یخی سازمان اتفاق می‌افتد، مانند تغییر ساختمان، تکنولوژی، ساختار، منابع مالی، محصولات و .... . واژه **توسعه**[2] به معنای لغوی یعنی گسترش، ترقی و پیشرفت می‌باشد که در مفهوم سازمانی آن، یعنی به‌کارگیری علوم رفتاری طی یک فرآیند نظام‌مند برای ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده به‌منظور گسترش توانمندی‌های سازمان برای حل مسائل و مشکلات به‌منظور افزایش اثربخشی و سلامت آن. باید توجه داشت که توسعه بخش پنهان کوه یخی سازمان شامل؛ فرضیات، اعتقادات، ادراک‌ها، ارزش‌ها، احساسات، روابط غیررسمی و... را در بر می‌گیرد. واژه **بازسازی**[3] مفهوم دیگری است که در زمان ایجاد بحران در سازمان و یا کشورها مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر وقتی سازمان در اثر وقوع بحران از مسیر اصلی خود خارج شده و به شکست نزدیک می‌شود، ما از یک‌سری اقدامات سریع، شفاف و متمرکز تحت عنوان بازسازی استفاده می‌کنیم. برای مثال بازسازی بعد از اتمام جنگ. در نهایت واژه‌ای که موضوع اصلی بحث ما در این گفتار می‌باشد، واژه **تحول**[4] است. تحول به معنای لغوی یعنی دگرگونی

1. Change
2. Development
3. Reconstruction
4. Transformation

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

و منقلب شدن است و به مجموعه‌ای از تغییرات توسعه‌ای هدفمند اطلاق می‌گردد که می‌تواند ماهیت و اساس یک شیء، یک فرد و یا یک جامعه را به‌طور کلی دگرگون نماید. اندیشمندان مدیریت اعتقاد دارند تحول مفهومی گسترده‌تر از مفاهیم ذکر شده قبلی بوده و در کلیه شئونات و ارکان سازمان شامل؛ استراتژی، مدل کسب و کار، سبک رهبری، ماموریت، تیم‌سازی، پلتفرم فن‌آوری اطلاعات، کیفیت زندگی کاری، حل مسائل، پاسخگویی، خلاقیت و نوآوری، منابع مالی و غیرمالی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و . . . جاری می‌شود. باتوجه به این موضوع باید توجه داشت که برنامه‌های تحولی از سطح پیچیدگی متفاوتی برخوردار بوده و بعد از انجام فرآیند عارضه‌یابی در سازمان به‌منظور ریشه‌یابی مسائل و یا شناسایی فرصت‌های توسعه، می‌تواند از یک فرآیند ساده تا ابعاد گسترده‌تر سازمان را در بر گیرد. مدیریت تحول در تعریف سنتی بر شناسایی منبع مقاومت در برابر تغییر و ارائه راه‌کارهای لازم برای غلبه بر آن تمرکز داشت، لیکن امروزه ابعاد و وظایف گسترده‌تری برای مدیریت اثربخش تحول ذکر می‌شود که در این راستا می‌توان به؛ ایجاد انگیزه برای تحول، ترسیم چشم‌انداز، توسعه حمایت‌های سیاسی، مدیریت گذار و در نهایت نهادینه‌سازی تحول ایجاد شده، اشاره نمود که هر کدام از این مولفه‌ها شامل معیارهایی هستند که برای پیاده‌سازی و اجرای اثربخش برنامه‌های تحول باید به آنها توجه شود. برای مثال ایجاد انگیزه برای تحول از طریق دو معیار ایجاد آمادگی برای تحول و غلبه بر مقاومت‌ها در برابر تحول انجام می‌پذیرد.

با این تفاسیر، مدیران تحول‌گرا باید بتوانند نقش‌ها و مهارت‌های لازم را برای انجام کارآمد و اثربخش این مولفه‌ها برعهده بگیرند. با این تفاسیر و باتوجه به حساسیت و پیچیدگی بسیار بالای وظایف یاد شده اجازه بدهید در ادامه به جای واژه مدیریت تحول‌گرا از واژه رهبری تحول‌گرا استفاده نمائیم که به‌طور حتم مدیریت تحول‌گرا را نیز در دل خود دارد.

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. از منظر فکری 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؟

همان‌طور که ذکر شد، یکی از مولفه‌هایی که رهبران تحول‌گرا باید برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تحول پیاده نمایند، ترسیم چشم‌انداز است. ترسیم چشم‌انداز خود از دو معیار توصیف ایدئولوژی محوری و ترسیم آینده تصویر شده، تشکیل شده است. بنابراین رهبران تحول‌گرا می‌بایست با داشتن استانداردهای بالای اخلاقی و الهام بخشیدن و همچنین هدایت معنوی و توجه و احترام به سرمایه انسانی سازمان، آنها را در راستای اهداف برنامه تحولی راهبری نمایند. باتوجه به تحقیقات جدید انجام شده، سبک رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از دو سبک معاصر رهبری، در مقایسه با سایر سبک‌ها از محبوبیت بیشتری نزد کارکنان برخوردار است. چرا که حامیان این سبک اعتقاد دارند، رهبران تحول‌گرا به دلیل رویکردهای متفاوت و متنوع در ایجاد انگیزه برای پرورش خلاقیت در کارکنان نسبت به سایر سبک‌های رهبری برتری دارند و می‌توانند کارکنان را به کار در ساعات کاری طولانی و بیش از حد انتظار ترغیب نمایند. علت این امر نیز آن است که آنها منافع کارکنان، سازمان و جامعه را بر منافع شخصی خود ترجیح داده و حس تعصب و تعهد سازمانی و ملی افراد را تهییج و تحریک می‌کنند. از طرف دیگر رهبران تحول‌گرا تلاش می‌کنند با رویکرد یادگیری جمعی، دانش را به اشتراک بگذارند و با ترویج ایده‌های جدید، از کارکنان برای خلاقیت و نوآوری حمایت

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

می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت رهبران تحول‌گرا با افزایش اعتماد به نفس و احساس ارزشمند بودن در کارکنان، عملکرد آن‌ها را به سطحی فراتر از سطح انتظار ارتقاء می‌دهند.

بر اساس مطالعات صورت گرفته؛ سبک‌های رهبری تحول‌گرا[1] و رهبری مراوده‌ای[2] مکمل یکدیگر هستند و رهبران تحول‌گرا با برخورداری از ویژگی‌های سبک مراوده‌ای و با مشخص کردن نقش‌ها و وظایف کارکنان، آنها را به سمت اهداف تحولی هدایت و ترغیب نمایند، لذا سطوح پایین مدیریتی نیز در سازمان با الگوبرداری از سطح بالاتر سازمان تلاش می‌کنند تا در راستای تحقق برنامه‌های تحولی حرکت نمایند، چرا که در غیر این صورت ممکن است جایگاه فعلی خود را برای سرعت بخشیدن به اجرای برنامه‌ها، به افراد دیگری بسپارند.

علاوه بر موارد یاد شده یکی دیگر از مولفه‌های مدیریت اثربخش تحول؛ توسعه حمایت‌های سیاسی است که رهبران تحول‌گرا با سه راهبرد و معیار؛ ارزیابی قدرت عامل تحول، شناسایی ذینفعان کلیدی و اثرگذاری بر ذینفعان اقدام به ارزیابی و عینیت بخشیدن به استقرار برنامه‌های تحولی از طریق این مولفه می‌نمایند. البته مولفه مدیریت گذار نیز که از سه معیار برنامه‌ریزی فعالیت، برنامه‌ریزی تعهد و ساختارهای مدیریت تشکیل یافته است، اقدام دیگری است که رهبران تحول‌گرا برای پیشبرد برنامه‌های تحولی از آن استفاده می‌کنند. رهبر تحول‌گرا از طریق راهبرد برنامه‌ریزی تعهد نسبت به شناسایی افراد و گروه‌های کلیدی برای جلب همکاری و همراهی آنها برای تثبیت و اجرای برنامه‌ها اقدام نموده و با تشکیل ساختارهای تحول، اقدام به تشکیل تیم‌ها و گروه‌هایی با حضور این افراد و گروه‌های کلیدی از سطوح مختلف سازمان برای اجرای برنامه‌های تحولی می‌نمایند.

همان‌طور که مستحضرید کشور ما در سال‌های اخیر، درگیر شدیدترین تحریم‌ها از سوی غرب و به تبع آن بروز برخی مشکلات متناظر در سطوح مختلف مدیریتی و اجتماعی بوده است که لزوم کاربست شیوه‌های نوین مدیریتی با استفاده از ظرفیت‌های توسعه درون‌زا مدیریت کشور را دوچندان نموده است. 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؟

قبل از پاسخ به این سوال، ابتدا باید به یک تعریف مشترک از واژه های رشد[3]، پیشرفت[4] و توسعه[5] برسیم. واژه رشد که از آن به تکثیر و افزایش وضع موجود یاد می‌شود، بیان‌گر افزایش میزان تولیدات فعلی به میزان مشخصی است. برای مثال افزایش تولید خودروی سواری به میزان ۵۰۰/۰۰۰ دستگاه در سال یا افزایش مبلغ تسهیلات پرداختی در نظام بانکی به میزان ۳۰ درصد نسبت به سال گذشته رشد کرده است؛ ولی واژه پیشرفت در سطحی فراتر از سطح واژه رشد قرار داشته و بدین معناست که تکثیر و افزایش وضع موجود با کیفیت بالاتری انجام پذیرد. برای مثال چنانچه همان خط تولید خودروی سواری با تولیدات خودرو با مصرف سوخت کمتر، نصب کیسه هوا، مسیریاب و آپشن‌های دیگر انجام پذیرد می‌توانیم ادعا کنیم که ما در تولید خودرو پیشرفت نموده‌ایم، یا افزایش خدمات غیرحضوری صنعت بانکداری و یا تولید فولاد به جای روش کوره‌بلند با روش قوس الکتریکی از جمله مثال‌های دیگری هستند که می‌توانند معرف واژه پیشرفت باشند. واژه توسعه همان‌طور که قبلاً ذکر شد ابعاد پنهان در سازمان و جامعه را مد نظر قرار داده و از علوم رفتاری برای تبیین تغییرات رفتاری و خلق و خوی انسان‌ها از آن استفاده می‌کند. برای مثال با توسعه آموزش‌های دانشگاهی، ما باید شاهد افزایش دانش، تغییر نگرش و تغییر رفتار افراد در سازمان‌ها و جامعه باشیم.

با توجه به موارد ذکر شده، باید از تحول به‌عنوان بالاترین و پیچیده‌ترین سطح تغییر توسعه‌ای در جوامع یاد کنیم که لزوم شکل‌گیری آن توجه به رشد، پیشرفت و توسعه در تمام ابعاد اقتصادی، مادی، رفتاری، فرهنگی، تکنولوژی، سیاسی و حتی نظامی در کشور می‌باشد. به‌طور حتم باتوجه به تحریم‌های ظالمانه کشورهای غربی و متحدین منطقه‌ای آنها که از ابتدای پیروزی انقلاب وجود داشته و طی نزدیک به دو دهه اخیر شکل شدیدتر و گسترده‌تری نیز به خود گرفته، کشور شاهد چالش‌ها و مشکلات زیادی در مسیر رسیدن به توسعه و تحول قرار داشته است. دولت‌های مختلف همواره تلاش نموده‌اند تا در قالب برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، تدوین سند چشم‌انداز و قوانین بودجه سالیانه و یا سایر ابزارهای دیگر از جمله ارائه لوایح دو فوریتی به مجلس، نسبت به روشن نمودن و افزایش شتاب موتورهای پیشران رشد، پیشرفت و توسعه کشور اقدام نمایند. در این راستا در ادوار مختلف شاهد اقدامات خوبی از سوی دولت‌ها در حوزه‌های مختلف بوده‌ایم ولی شکل‌گیری دو مقوله فساد در ابعاد و اشکال مختلف از یک سو و عدم توجه به شایسته‌سالاری و حاکمیت روابط بر ضوابط، شیرینی و حلاوت این دستاوردها را به تلخی مبدل کرده و در مواردی شاهد تضییع بیت‌المال و هدر رفت سرمایه‌های

1. Transformational Leadership
2. Transactional Leadership
3. Growth
4. Progress
5. Development

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

پولی و انسانی و همچنین تحمیل هزینه‌های اجتماعی شدید به کشور هستیم.

از کشور ما در کنار کشورهایی مانند آفریقای جنوبی، فیلیپین، برزیل و جمهوری خلق چین به‌عنوان اقتصادهای غنی از منابع طبیعی و رو به صنعتی شدن نام برده می‌شد. به عبارت دیگر در این کشورها پایه تولیدی وسیع که موجب افزایش تولید ناخالص داخلی می‌شود، سبب رشد اقتصادی بوده و بر کاهش فاصله طبقات اجتماعی تاثیرگذار بود. لزوم توجه به اثربخشی عملیات سازمان‌ها و رشد درآمدها از اهمیت به‌سزایی برخوردار بوده و برنامه تحولی نیز بر موضوعات راهبردی و ساختاری در فرآیند انجام کارها تمرکز دارند. بنابراین اجرای برنامه‌های تحولی در کشور می‌تواند، ابزارهای رقابتی لازم را برای فعالیت در بازارهای بین‌المللی، منطقه‌ای و محلی فراهم کرده و با تعیین و ترسیم اهداف مناسب و شفاف، رویکردهای خود را به گونه‌ای ساختاربندی کند که بتواند به حداکثر بهره‌وری و رشد سهم بازاری دست پیدا کند. البته باید توجه داشت که باتوجه به رویکرد اقتصادی، الزاماً سبک رهبری تحول‌گرا نمی‌تواند به‌عنوان نسخه واحد در تمام جوامع و کشورها و دوره‌های زمانی مختلف تاثیر مطلوبی به همراه داشته باشد و چه بسا به‌کارگیری سایر سبکهای رهبری از جمله دستوری، حمایتی، هدایتی، مشارکتی و تفویضی در مقاطع و دوره‌های زمانی مختلف بتواند در کنار سبک‌های نوین همچون هدفمند و تحول‌گرا، آثار و نتایج خوبی به همراه داشته باشند.

شایسته است نگاهی به وضعیت موضوع این مصاحبه در سایر کشورها به‌ویژه از حیث 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 کمک نموده است؟ لطفا با ذکر مصادیق موجود، بینش خوانندگان این شماره از فصلنامه را تعمیق بفرمایید.

خبر خوب در پاسخ به این سوال این است که مولفه‌های ارائه شده برای مدیریت تحول اثربخش شامل؛ ایجاد انگیزه برای تحول، ترسیم چشم‌انداز، توسعه حمایت‌های سیاسی، مدیریت گذار و در نهایت نهادینه‌سازی تحول ایجاد شده عمومیت دارند و ما نباید به دنبال معجون خاصی برای رسیدن به موفقیت در اجرای برنامه تحولی باشیم. البته همان‌طور که مطالعات آقای گرت هافستد[1] نیز نشان می‌دهد، در جوامع مختلف و باتوجه به بوم‌شناسی و اکوسیستم‌های حاکم بر آنها ممکن است برخی از مولفه‌ها و معیارها نیازمند توجه و دقت بیشتری باشند و در اجرا مجبور شویم باتوجه به فرهنگ خاص هر سازمان، منطقه و یا کشوری از تکنیک‌ها و متد متفاوتی برای پیاده‌سازی مولفه‌ها استفاده نمائیم. برای مثال شرکت‌هایی مثل آی بی ام، جنرال موتورز و سیرز به‌منظور ایجاد انگیزه برای تحول از سه راهبرد؛ حساس کردن سازمان به فشار برای تحول، آشکارسازی و برجسته کردن فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب و در نهایت القای انتظارات مثبت و معتبر نسبت به تحول را مورد استفاده قرار دادند.

در کشور خودمان اگر فرآیند برنامه‌ریزی را در دو مقطع زمانی قبل از انقلاب و بعد از انقلاب مورد توجه قرار دهیم، باید گفت که قبل از انقلاب اولین برنامه کشور تحت عنوان برنامه عمرانی در سال ۱۳۲۷ تهیه و اجرا شد و در مجموع تا قبل از انقلاب دو برنامه هفت ساله و سه برنامه پنج ساله تهیه و اجرایی گردید. پس از انقلاب اسلامی و به دلیل شرایط ناشی از سال‌های اول انقلاب و بعد از آن نیز جنگ تحمیلی، تا یک دهه فرصت برنامه‌ریزی فراهم نشد. لیکن بعد از اتمام جنگ تحمیلی اولین برنامه پنج‌ساله در سال ۱۳۶۸ و با محوریت بازسازی اقتصادی تا سال ۱۳۷۲ به اجرا گذاشته شد و پس از آن نیز شاهد اجرای برنامه‌های پنج ساله دوم تا ششم بودیم. در حال حاضر سرعت بالای تحولات جهانی و تغییر شیوه‌های حکمرانی و نیز دخالت بیشتر بازیگران غیردولتی موجب ضرورت و حساسیت بالای تدوین و اجرای برنامه‌های تحولی شده است و این امر موجب پررنگ‌تر شدن برخی مولفه‌ها و اهمیت بیشتر آن‌ها نسبت به سایر مولفه‌های مدیریت تحول در سازمان‌ها و کشور شده است. برای موفقیت در این حوزه‌ها لازم است از رویکرد تمرکزی فعلی در حوزه برنامه‌ریزی اجتناب کنیم و سیاست‌های ارشادی و اثباتی را جایگزین سیاست‌های دستوری نمائیم. همچنین وظایف و مسئولیت‌ها را در سطوح برنامه‌ریزی چه به لحاظ ماهیتی که شامل کلان، فرابخشی و بخشی بوده و چه از نظر جغرافیایی در سطح ملی، منطقه‌ای و استانی، به دقت از یکدیگر تفکیک نماییم و با بهره‌گیری بیشتر از نظرات علمی و کارشناسی، رویکرد برنامه‌ریزی هسته‌محور را در برنامه‌های فرابخشی مورد توجه قرار دهیم. در این رویکرد باید موانع تحول را حذف و نسبت به ایجاد قطب‌های تحولی اقدام نماییم. همچنین ضروری است الگو و قانون برنامه و بودجه سال ۱۳۵۱ را پس از ۵۰ سال مورد بازنگری قرار دهیم و رویکردهای نوین را با الگوبرداری از کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه، پیاده‌سازی نماییم تا در رقابت‌های منطقه‌ای و جهانی میدان بازی را به راحتی در اختیار آنها قرار ندهیم. نکته مهم و اساسی دیگری که نباید از آن به راحتی عبور کنیم، بحث لزوم توجه جدی به توسعه و تحول در زیرساخت‌های کشور برای تسهیل اجرای

1. Garrett Hofstede

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

برنامه‌های تحولی است. موضوعی که متاسفانه به رغم درآمدهای بالای نفتی در سال‌های پس از انقلاب با نیازها و شرایط فعلی هیچ تناسب نداشته و کشور را بالاخص در شرایط تحریم آسیب‌پذیر کرده است. بدون شک تحقق این موضوعات در گرو پیاده‌سازی و اجرای نظام‌مند راه‌کارهای تحولی می‌باشد تا بتوانیم بر چالش‌هایی مانند سیاست‌زدگی، سوء مدیریت و برخی فرهنگ‌های راهبردی نادرست غلبه نمائیم. در همین راستا استقرار الگوهای حکمرانی خوب، استاندارد کردن خدمات اداری، کاهش نقش تصدی‌گری دولت، تدوین و اجرای اصول اخلاقی درست و حرفه‌ای در نظام اداری کشور، تدوین و اجرای قانون پاسخگویی، تقویت بخش خصوصی، پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های بهبود فضای کسب و کار، توسعه دولت الکترونیک، هوشمندسازی نظام اداری، کاهش فشار و سیطره نظام سیاسی بر امور مدیریتی و اجرایی سازمان‌ها، باز تعریف فرآیندها و ساختارهای اداری کشور و بهینه‌سازی اندازه نظام اداری کشور از جمله راهکارهایی هستند که باید به آنها توجه جدی داشته باشیم.

اگر بخواهیم به الگوهای تحولی موفق در سایر کشورها اشاره نمائیم، به‌طور حتم باید سنگاپور را به‌عنوان یکی از بهترین نمونه‌های توسعه و تحول در بین کشورهای جنوب شرق آسیا و حتی جهان تعریف کنیم. این کشور با جمعیت کمتر از شش میلیون نفر، منابع طبیعی ناچیز و دسترسی محدود به آب‌های شیرین، توانسته در طی پنجاه سال اخیر، درآمد سرانه خود را ۱۵ برابر افزایش دهد. امید به زندگی در این کشور نزدیک به ۸۲ سال است که ۳ سال بیشتر از آمریکا و کانادا است. نرخ مرگ و میر در آن کمتر از میانگین آمریکای شمالی و اروپا است. چه عواملی موجب شده تا این کشور به این سطح از رشد و توسعه برسد. نتیجه مطالعات به عمل آمده نشان می‌دهد؛ موقعیت سوق‌الجیشی (استراتژیک) این کشور که در قلب کشورهای آ سه آن[1] قرار گرفته، نیروی کار متخصص، توسعه نظام آموزشی، سیاست‌گذاری اثباتی در سطح اقتصاد کلان، ورود کنترل شده دولت به اقتصاد و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی عوامل اصلی توسعه و تحول کشور سنگاپور بوده است. بدون شک وقتی این شاخص‌ها را مرور می‌کردید ناخواسته کشور ایران در ذهن شما تداعی یافت، چرا که شرایط جغرافیایی کشور و منابع بالای نفتی، گازی، معدنی، کشاورزی، دریایی، نیروی انسانی تحصیل کرده، نظام آموزشی وسیع و بسیاری از امکانات دیگر، کشور ایران را در یک شرایط ایده‌آل از نظر پیشران‌های توسعه قرار داده است. برای اطلاعات بیشتر پیشنهاد می‌کنم مخاطبین محترم فصلنامه، کتاب ۵۰ راز موفقت سنگاپور، نوشته تامی کوه[2] استاد حقوق دانشگاه ملی سنگاپور و کارمند ارشد وزارت امور خارجه این کشور را مطالعه نمایند.

ترکیه به‌عنوان کشور همسایه، یکی دیگر از کشورهایی است که در اینجا می‌توانیم به بررسی الگوی توسعه و تحول آن بپردازیم. اگر چه این کشور در حال حاضر و باتوجه به سیاست‌های زورگویانه غرب با چالش‌های شدید اقتصادی دست و پنجه نرم می‌کند، ولی بدون شک مدل توسعه آنکارا را باید یکی از نمونه‌های موفق توسعه در چند دهه اخیر بدانیم. این کشور که حدود دو دهه پیش، جدا از جذابیت‌های اقلیمی برای ایرانیان، با تورم افسارگسیخته همراه بود، توانست با تدوین سیاست‌های متنوع از یک اقتصاد بحران زده، به یک قدرت اقتصادی در منطقه غرب آسیا تبدیل شد.

بعد از فروپاشی امپراطوری عثمانی به دلایل ضعف اقتصادی، شاهد کاهش مساحت کشور ترکیه از ۹ میلیون متر مربع به ۷ میلیون متر مربع بودیم که امروز مساحت آن تقریباً به نصف مساحت ایران کاهش یافته است. این فروپاشی باعث از دست رفتن اراضی حاصل‌خیز و مناطق نفت‌خیز عراق از دست حکومت عثمانی شد. بعد از تشکیل جمهوری ترکیه این کشور با الگوبرداری از گفتمان توسعه که متولی آن اتحاد جماهیر شوری در طی سال های ۱۹۱۷ تا ۱۹۲۴ بود، سعی کرد در کنار کشورهای دیگر از جمله ایران، آمریکای لاتین و بعضی احزاب اروپای غربی، از این الگو استفاده نماید. ترکیه از سال ۱۹۳۴ و با الگوبرداری از شوروی، دو برنامه پنج‌ساله اول و دوم را به‌منظور اجرای طرح‌های زیرساختی به مرحله اجرا گذاشت. البته بعد از جنگ جهانی دوم و پیروزی حزب دموکرات این برنامه‌ها جای خود را به شعار توسعه با محوریت بخش خصوصی داد، ولی در ادامه حزب دموکرات به این نتیجه رسید که توسعه با محوریت دولت پایدار نیست، لذا رویکرد خود را تغییر داد. همچنین با پیوستن به ناتو در سال ۱۹۵۲ سیل کمک‌های غرب و اروپا به سمت ترکیه سرازیر شد و روند آزادسازی اقتصادی این کشور سرعت بیشتری گرفت. ترکیه تا برنامه چهارم توسعه با رشد اقتصادی متوازن بین ۶ تا ۷ درصد همراه بود ولی همزمان با شروع برنامه پنجم و مصادف با سال ۱۹۸۴، قدرت براساس انتخابات آزاد، در اختیار غیرنظامی‌ها قرار گرفت. این دوره که مصادف با نخست‌وزیری "تورگوت اوزال[3]" بود و از آن به جمهوری دوم یاد می‌شود، ما شاهد جهش عجیب اقتصادی در ترکیه بودیم که علت آن قدرت گرفتن بخش خصوصی و کاهش دخالت‌های دولت بود.

علی‌ایحال، ترکیه در مجموع ۱۱ برنامه توسعه را زیر نظر شورای عالی برنامه‌ریزی ترکیه که تحت نظر نخست‌وزیری فعالیت می‌کند، تدوین نموده است. سال ۲۰۱۹ اولین سال برنامه یازدهم بود. در طی سال‌های توسعه، این کشور با ورود به دوره کمالیسم (کمال آتاتورک) رویکرد خود را از شیوه تولید آسیایی به شیوه تولید غربی

1. ASEAN Free Trade Area
2. Tommy Koh Thong Bee
3. Turgut Ozal

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

تغییر داده است و توسعه به سبک غربی را پیاده‌سازی نموده است.
لازم به ذکر است الگوهای توسعه‌ای دیگری هم وجود دارند که از آن جمله می‌توان به الگوهای توسعه کشورهای ژاپن، کره جنوبی، امارات متحده عربی، برزیل، آرژانتین، هندوستان، چین، روسیه، مکزیک، هنگ کنگ و مالزی اشاره کرد. ولی نکته‌ای که باید مجدداً بر آن تاکید نمود و از طرفی رویکردهای نوین تحت عنوان اجماع پساواشنگتنی نیز بر آن تاکید دارد، آن است که تحول یک جامعه نیازمند رشد و توسعه در تمام سطوح اجتماعی است و نمی‌توان نسخه واحد و از قبل تعریف شده‌ای را برای کشورهای مختلف تجویز کرد، ولی می‌توان از مولفه‌ها و معیارهای اساسی تحول و الگوهای موفق با رویکرد بومی‌سازی شده استفاده کرد.
نکته دیگری که در اینجا باید به آن توجه کرد، وجود چالش‌های مشترک در کشورهای در حال توسعه در مسیر تحول می‌باشد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به پایین بودن سطح درآمد سرانه، کمبود سرمایه، پارادوکس تلاقی تجدد و سنت، وابستگی اقتصادی، نرخ بالای بیکاری، بهره‌وری پایین، مهاجرت به شهرها، رشد بی‌رویه بخش خدمات، تورم شدید اقتصادی، صنعتی شدن ناقص، ضعف زیرساخت‌ها، نبود زمینه‌های رشد علمی و فناوری، فرار مغزها، فساد سیستمی، نفوذ قدرت‌های بزرگ بر ارکان اجتماعی و اقتصادی و نرخ بالای رشد جمعیت اشاره نمود. وجود این چالش‌ها در عمل باعث شده است که به قول جوزف استیگلیتز[1] (برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۰۱) بسیاری از کشورهای درحال توسعه در عمل هیچ خیزی به سمت توسعه نداشته و در حال درجا زدن باشند. متاسفانه نتیجه مطالعات صورت گرفته بر روی شاخص‌های توسعه شامل تولید ناخالص داخلی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی، نرخ تورم، نرخ بیکاری، حجم سرمایه‌گذاری خارجی، امید به زندگی و نرخ مشارکت حاکی از آن است که ایران حتی در بین کشورهای منطقه به لحاظ شاخص‌های اساسی توسعه، در سطح قابل قبولی نبوده و نیازمند اتخاذ راه‌کارهای فوری و اساسی برای خروج از وضعیت موجود است.

با عنایت به پاسخ حضرت‌عالی، به نظر شما مهم‌ترین تفاوت‌های قانونی، علمی و عملیاتی در حوزه مدیریت تحول و بسط و توسعه مدیران تحول‌گرا در کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته چیست؟ لطفاً وضعیت موجود کشورمان در این حوزه را تبیین نمایید.

بی‌گمان همه ما به عنوان یک ایرانی همواره با این سوال و چالش ذهنی مواجه هستیم که چرا کشور ما به رغم داشتن این همه منابع و ثروت‌های طبیعی و خدادادی و موقعیت ژئوپولتیکی و همچنین داشتن نیروی انسانی جوان که به لحاظ هوشی از زمان باستان همواره زبانزد بوده، دچار این همه واپس‌ماندگی شده است؟
پاسخ به این سوال و واکاوی ابعاد مختلف آن بدون شک نیازمند ساعت‌ها صحبت و مباحثه با حضور صاحب‌نظران و دانشمندان حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، فرهنگی، مدیریتی، سیاسی، تکنولوژیکی و اندیشمندان سایر حوزه‌ها هستیم تا بتوانیم به ابعاد

1. Joseph Eugene Stiglitz

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

دقیق‌تر این پرسش پاسخ بدهیم. لیکن اگر بخواهیم در یک جمله به این سوال پاسخ بدهیم، از نظر بنده عدم وجود درک سیستمی در سطوح مختلف تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در کشور موجب این سطح از واپس ماندگی شده است. اجازه بدهید مقداری ریشه‌ای‌تر به قضیه نگاه کنیم. همه ما با تعریف رویکرد سیستمی آشنا هستیم. رویکرد سیستمی یعنی مجموعه‌ای از اجزاء که در تعامل با یکدیگر برای تحقق اهداف مشخصی فعالیت می‌کنند. بر اساس این تعریف قوای سه گانه یعنی دولت، مجلس و قضائیه و همچنین سایر نهادها و دستگاه‌های اجرائی باید بدانند که هر اقدام، سخن و رفتار آنها بدون شک بر سایر عرصه‌ها تاثیرگذار خواهد بود و بعد منفی هر اقدامی می‌تواند موجب تضعیف یا تقویت آن حوزه و سایر حوزه‌ها شود. برای مثال اگر نظام آموزشی ما با شناخت درست از نیازهای فعلی جامعه و براساس روش‌ها و علم و دانش روز اقدام به برنامه‌ریزی و آموزش نکند، شک نداشته باشید که بعد از گذشت چند سال، این ضعف آثار خود را در سایر حوزه‌ها نیز نشان خواهد داد. چالش یاد شده در ابعاد وسیع‌تر و پیچیده‌تر در سایر حوزه‌ها نیز صادق است و عملکرد نسنجیده و نادرست در یک حوزه بنابر اصل سیستمی به مرور زمان به حوزه‌های دیگر تسری خواهد یافت و چه بسا با گذشت زمان امواج هرگونه بی‌تدبیری در یک حوزه آثار زیان‌بار شدیدتری در سایر حوزه‌ها برجای بگذارد که تئوری بال‌های پروانه‌ای نیز موید این امر می‌باشد.

بدون شک کشورهای پیشرفته برای رسیدن به این سطح از توسعه‌یافتگی و همچنین کشورهای در حال توسعه برای اینکه خود را به کشورهای توسعه‌یافته برسانند، اقدام به تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و تحولی در تمام ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژی نموده‌اند و به رغم سختی‌ها و چالش‌های این راه، سعی نموده‌اند گام‌های درست و اصولی را انتخاب و طی کنند. البته باید توجه داشت که عوامل سنجش توسعه یافتگی در طول زمان ثابت نبوده است، برای مثال در قرون ۱۶ و ۱۷ معیارهایی چون انباشت سرمایه، تجارت برده، رشد جمعیت، رشد تفکر علمی و تجارت خارجی مهم‌ترین شاخص‌های توسعه‌یافتگی بودند، لیکن برخی از این معیارها در حال حاضر ضدارزش بوده و پذیرفته نیستند. امروزه عواملی همچون منابع طبیعی، سرمایه، فن‌آوری، مدیریت و جمعیت (البته با درنظر گرفتن ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) به‌عنوان پیشران‌ها و عوامل توسعه و تحول از آن‌ها یاد می‌شود و کشورهایی که توانسته‌اند این عوامل را به شکل کارآمد و اثربخش در کنار یکدیگر قرار دهند، گام‌های موفقیت‌آمیزی در مسیر توسعه برداشته‌اند. البته هر کدام از این عوامل در دل خود زیر معیارهای دیگری نیز دارند که باید به آنها توجه شود. برای مثال عامل سرمایه ۶ زیر معیار پس‌انداز خانوارها، پس‌انداز شرکت‌ها، انواع بیمه، صادرات، وام‌های خارجی و سرمایه‌گذاری خارجی را شامل می‌شود که می‌بایست در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر عوامل ذکر شده، امروزه عوامل نهادی شامل قوانین اقتصادی، سیاست‌های دولت و نظام حقوقی نیز بر توسعه‌یافتگی کشورها تاثیر گذار هستند و مراجع معتبر بین‌المللی نظیر بانک‌های جهانی، موسسه سیرز و موسسه بین‌المللی شفافیت در همین راستا عواملی چون ثبات سیاسی، کارآیی دولت، حاکمیت قانون، کنترل فساد، کیفیت قوانین، ساختار حقوقی و امنیت حقوق مالیکت و فساد سیاسی و اداری را در رسیدن به توسعه موثر می‌دانند.

با این توضیحات، به نظرم بهتر می‌توانیم به سوال شما پاسخ دهیم. به‌طورحتم با پیاده‌سازی هر طرح توسعه‌ای و تحولی در سازمان و جامعه ما شاهد مقاومت‌ها و کارشکنی‌های مختلف از سوی پایگاه‌های قدرت و گروه‌های ذی‌نفوذ خواهیم بود که می‌تواند در ابعاد و اشکال مختلف بروز نماید. برای مثال در سازمان می‌تواند موجب کاهش رضایت شغلی، افزایش اضطراب و استرس، افزایش خروج از کار و کاهش عملکرد شود. بنابراین برای جلوگیری از بروز این ناهنجاری ضروری است سبک رهبری مناسبی برای همراه نمودن مدیران و کارکنان سازمان‌ها به‌کار گرفته شود که عدم توجه به این موضوع می‌تواند موجب ناهماهنگی و عدم یکپارچگی اجزاء سازمان برای رسیدن به اهداف توسعه و تحول شود. کشور ما نیز به رغم برخورداری از منابع و مواهب طبیعی و خدادادی و همچنین جمعیت جوان، نتوانسته است در طی هفتاد سال گذشته به رغم تدوین برنامه‌های مختلف توسعه در قبل و بعد از انقلاب، به سطح قابل قبول و مطلوبی از توسعه‌یافتگی برسد. متاسفانه کشورهای استعمارگر غرب و شرق از دیرباز از شمال و جنوب همواره سعی در غارت منابع کشور و نفوذ بر ارکان سیاسی و اقتصادی داشته‌اند به نحوی که این موضوع قبل از انقلاب به شکلی آشکار و با نفوذ در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری خود را نشان می‌داد. بعد از انقلاب نیز کشورهای غربی در مواجه با رویکرد استقلال‌طلبی کشور و خروج از یوغ بیگانگان، اقدام به وضع تحریم‌های ظالمانه و تحمیل جنگ هشت ساله بر ایران کردند که آثار و تبعات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی ناشی از این چالش‌ها کماکان ادامه دارد. از طرفی بنا به دلایلی همچون؛ ضعف و بی‌تجربه‌گی مدیریتی، بروز فساد در اشکال مختلف، عدم به روزرسانی قوانین و مقررات، عدم بازنگری در ساختارهای نظام اداری و عدم شایسته‌سالاری، شاهد تعمیق آثار تحریم‌های بیرونی هستیم. البته نباید از انصاف گذشت که در طی سال‌های پس از انقلاب و به رغم تمام محدودیت‌های ناشی از تحریم، کشور توانسته است به دستاوردهای خوبی در عرصه‌های مختلف برسد، ولی این دستاوردها باتوجه به ظرفیت‌ها

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

و توانمندی‌های موجود در این مرز و بوم، مطلوب و قابل قبول نمی‌باشد.

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" است. 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؟ لطفاً باتوجه به اثرگذاری مفهوم فرهنگ سازمانی در این سوال، به ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در دستیابی به حصول نتیجه مزبور نیز اشاره بفرمایید.

همان‌گونه که مطرح شد، سبک رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری معاصر توانسته است طرفداران زیادی را به خود جلب نماید. در سبک رهبری تحول‌گرا رهبران با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیرهای تازه و روشنی از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق درونی در بین کارکنان و مدیران، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحولی در ارکان مختلف سازمان به‌منظور ایجاد توانمندی‌ها و آمادگی‌های لازم به‌منظور فتح قله‌های جدید و بالاتر، تهییج و تحریک می‌کنند. بنابراین در امر تحول که مجریان و پذیرندگان آن عامل انسانی می‌باشد، ضروری است رهبران با داشتن شخصیت کاریزماتیک و الهام‌بخش، سعی نمایند حداکثر اهتمام، تعهد و تعلق کارکنان و جامعه را برای تحقق اهداف بسیج نمایند. آقای بلانچارد[1] در کتاب راز که به همراه مارک میلر[2] نوشته‌اند، کلید مدیریت موفق و موثر را در الهام بخشیدن به دیگران به‌منظور کار و تلاش صادقانه عنوان می‌کند و جان دیویی[3] نیز به‌عنوان یک فیلسوف سیاسی پراگماتیسم سعی در پر رنگ نمودن تاثیر انسان برای رسیدن به توسعه و تحول داشته است. از نظر دیویی هوش از طریق فرآیند دسته‌جمعی اتفاق می‌افتد و یک سازمان برای رسیدن به توسعه باید به توسعه در تمام ابعاد اهتمام داشته باشد. دیویی در قامت یک فیلسوف سیاسی، باتوجه به اینکه جامعه آمریکا فاقد پیشنه تاریخی و فرهنگی بود توانست با طرح دیدگاه تجربه‌گرایی و تاسیس مدرسه آزمایشگاهی شیکاگو، تاثیر بسزایی در رشد جامعه امروز آمریکا ایفا نماید.

منافع ملی و سازمانی، ترسیم چشم‌اندازی مثبت از آینده، ارزش گذاشتن به روابط دوستانه اجتماعی و عمل‌گرایی افراد، زمینه را برای پیاده‌سازی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای و تحولی فراهم نمایند. بنابراین فرهنگ را باید به‌عنوان قوی‌ترین عامل برای ایجاد یکپارچگی و تثبیت نگاه سیستمی برای تقویت تعهد و تعلق کارکنان در راستای تحول‌گرایی دانست.

1. Blanchard
2. Mark Miller
3. John Dewey

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

همان‌گونه که مستحضر هستید و در ادبیات حاضر در مدیریت تحول نیز به چشم می‌خورد، مدیریت تحول همواره با انگاره‌های تعارض منافع سازمانی ارتباط داشته و در بسیاری از سازمان‌های کشور (حداقل به‌صورت غیررسمی)، قابل مشاهده است. لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه از علل تقابل تحول در سازمان‌ها و تعارض منافع سازمانی بفرمایید. همچنین با توجه به اهمیت این موضوع در بروز مشکلات مختلف، از راهبردهای کاهش و یا حل این معضل در دستگاه‌های مختلف کشور نیز صحبت نمایید.

تعارض بین افراد، گروه‌ها و حتی سازمان‌های مختلف در هنگام پیاده‌سازی و اجرای عملیاتی برنامه‌های تحولی در سازمان‌ها و جامعه امری غیر قابل اجتناب است. بنابراین مدیریت تعارض به‌عنوان یکی از مهارت‌های رهبری نقش بسیار مهمی در اجرای بهینه برنامه‌های تحولی دارد. عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، تضاد منافع، مشکلات فردی و اجتماعی، نابرابری و بی‌عدالتی از جمله عواملی هستند که می‌توان از آنها به‌عنوان منشا بروز تعارض در سازمان‌ها نام برد. تعارض عموماً در اهداف فرعی و منافع گروه‌های ذی‌نفوذ در سازمان و جامعه ایجاد می‌شود و اگرچه شاید قدرتی برای از بین بردن برنامه‌های تحولی نداشته باشد، لیکن می‌تواند در اجرای این برنامه‌ها تعلل و وقفه ایجاد نموده و موجب کاهش سرعت اجرای آنها شود. البته باید توجه داشت که سطح مطلوب و مدیریت شده از تعارض می‌تواند بنابر تئوری دیالکتیک باعث نتایج مطلوبی نیز در اجرای برنامه‌های تحولی شود که این امر نیازمند شناخت و درک کامل از ماهیت و علل ایجاد تعارض و کسب مهارت در اداره و کنترل آن دارد و رهبری تحول‌گرا باید بتواند به نحو درستی از راهبردهای مختلف مدیریت تعارض شامل؛ همکاری، مصالحه، اجتناب، سازش و رقابت در زمان مناسب استفاده نماید.

در مواجهه با تعارض، رهبران تحول‌گرا باید بتوانند احساس برد- برد را در طرفین تعارض ایجاد نمایند تا حداکثر همکاری و تلاش آنها را برای اجرای برنامه‌های تحولی جلب نمایند. این رهبران به دلیل برخورداری از جذبه و کاریزمای شخصیتی و همچنین رفتارهای الهام‌بخش و آرمانی می‌توانند به نحو مناسبی نسبت به تحریک ذهنی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با مد نظر قرار دادن ملاحظات هر کدام از آنها اقدام نمایند.

در کشور ما نیز باتوجه به اینکه ساختار کلان نظام اداری کشور بر اساس اصل تفکیک قوا به سه بخش قوه مجریه، قوه مقننه و قوه قضائیه تفکیک شده‌اند، لذا همواره می‌شنویم و می‌خوانیم که هر کدام از این قوا، در اجرای وظایف خود با سایر قوا دچار تعارض و اصطکاک شده‌اند. همچنین هر کدام از قوای سه‌گانه یاد شده ممکن است در دستگاه‌های تابعه و ذیربط با این چالش مواجه شوند. برای مثال قوه مجریه به‌عنوان بازوی اجرایی کشور از وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی مختلفی تشکیل شده است که ساختاربندی آن‌ها بر اساس رویکرد وظیفه‌محوری می‌باشد. برای مثال تامین برق مصرفی کشور و تمام دستگاه‌های اجرایی بر عهده وزارت نیرو می‌باشد و وزارتخانه‌های دیگر نمی‌توانند جداگانه و به تنهایی اقدام به تولید انرژی برای خود کنند. و یا مثال دیگر اینکه انجام امور بانکی و قوانین مرتبط با آن برعهده نظام بانکی کشور و تحت نظارت بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی انجام می‌شود، بنابراین سایر دستگاه‌های اجرایی نمی‌توانند خارج از شبکه بانکی اقدام به انجام فعالیت‌های بانکی نمایند و ریسک و هزینه‌های این موضوع در خارج از نظام بانکی کشور برای آن‌ها بسیار بالا است.

هدف از ذکر این مثال‌ها رسیدن به این موضوع بود که اگر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی هر کدام بخواهند نسبت به اجرای طرح‌های توسعه‌ای و تحولی در مجموعه خود اقدام نمایند، به ناچار باید اقدام به تعامل با سایر دستگاه‌های اجرایی کنند و چه بسا در برخی موارد مجبور شوند برای رسیدن به اهداف خود نسبت به ایجاد تحول در بخشی یا کل فرآیندهای سایر دستگاه‌های اجرایی نیز اقدام نمایند، که در گام اول باید سند تحولی خود را پس از تایید هیات دولت در قالب قانون به تصویب مجلس شورای اسلامی برسانند تا بتوانند شرایط قانونی لازم برای اجرای برنامه‌های خود را داشته باشند. لیکن در گام بعدی می‌بایست نسبت به برقراری تعامل سازنده با سایر سازمان‌ها به‌منظور اجرای برنامه‌های خود اقدام نمایند. البته در این بین سازمان برنامه و بودجه کشور نیز به‌عنوان متولی اصلی برنامه‌های کشور، نقش بسیار کلیدی و حساسی در انجام هماهنگی، تامین و تخصیص منابع مالی و مدیریت تعارض‌های احتمالی بین دستگاه‌های اجرایی کشور را برعهده دارد. یکی از مهم‌ترین تعارض‌هایی که از آن به‌عنوان منشاء بروز فساد نیز نام برده می‌شود، تعارض منافع است که برای جلوگیری از شکل‌گیری آن ضروری است نقش هر کدام از قوای سه‌گانه در خصوص موضوعات مختلف به‌صورت شفاف تعریف گردد و در صورت بروز هرگونه انحراف، نهادهای ذیربط ذیل هر کدام از قوای سه‌گانه به مساله ورود کرده و نسبت به تهیه گزارش به‌منظور رسیدگی به موضوع اقدام نمایند. به‌منظور مدیریت تعارض منافع چهار راهبرد؛ محدودیت/ممنوعیت، اقرار/آشکارسازی، تغییر قواعد و ساختار و در نهایت راهبرد شفافیت توسط سازمان‌ها پیاده‌سازی و اجرا می‌شود.

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

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؟

همان‌طور که عنوان شد، در مرحله نخست داشتن نگاه سیستمی و یکپارچه برای موفقیت هر برنامه تحولی در سازمان‌ها و در کلان کشور از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. در گام بعدی متولیان تدوین برنامه‌های تحولی باید توجه داشته باشند که اجرای برنامه‌های تحولی نیازمند بودجه است و بدون تامین منابع مالی، قطع یقین پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ها با شکست مواجه خواهد شد. به عبارت دیگر کلنگ‌زنی پروژه‌ها و طرح‌های عمرانی مختلف بدون تامین بودجه لازم برای اجرای آنها، جز ایجاد توقع و یأس و سرخوردگی، نتیجه‌ای نخواهد داشت و این امر در ابعاد سازمانی نیز صادق بوده و سازمان‌ها باید در تعریف پروژه‌های تحولی خود این دو موضوع را مد نظر قرار دهند و توجه داشته باشند که از دیدگاه کارکنان در خیلی مواقع "سنگ بزرگ نشانه نزدن" است. بنابراین قبل از تدوین و ابلاغ برنامه‌های توسعه و تحول ضروری است افراد و سازمان‌های ذیربط با هدف تسهیل‌گری نسبت به برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تصمیم‌گیری با مشارکت کلیه سطوح سازمان و سازمان‌های مختلف در برنامه‌های تحولی کشور و در گام بعدی با استفاده از تجربیات و روش‌های علمی نسبت به اولویت‌بندی برنامه‌ها اقدام نمایند. به عبارت دقیق‌تر در خصوص هر مساله حائز اهمیتی چه در ابعاد سازمانی و چه در ابعاد ملی می‌بایست شش گام اصلی فرآیند خط‌مشی‌گذاری شامل : تشخیص مساله، تدوین دستور کار، تصویب خط‌مشی، اجرای خط‌مشی، ارزیابی خط‌مشی و در نهایت تغییر و یا خاتمه خط‌مشی، با تشکیل تیم‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه پیگیری و اجرا شود. از طرفی در اجرای برنامه‌های تحولی چه در سطح سازمان و چه در سطح کلان کشور، همواره شاهد شکل‌گیری مقاومت‌های مختلف از طرف ذینفعان و گروه‌های فشار هستیم که ضروری است رهبران تحول‌گرا با تکیه بر ویژگی‌های ذاتی خود و استفاده از تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت از جمله؛ آموزش و ارتباط موثر، هدایت و رهبری موثر، مشارکت در تغییر، جلب حمایت و تعهد عملی کلیه سطوح مدیریتی، گسترش تیم‌ها و شبکه‌های همکاری، اجرای عادلانه فرآیند تغییر، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری، شریک‌گزینی و دستکاری، انتخاب افراد همراه و در نهایت در صورت لزوم توسل به اجبار، برنامه تحولی تدوین شده را پیگیری و اجرا نمایند.

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؟

مرکز آموزش مدیریت دولتی از بدو شکل‌گیری در سال ۱۳۴۸ که به‌طور رسمی فعالیت‌های آموزشی خود را در چارچوب ماموریت‌ها و وظایف قانونی مصوب آغاز نموده است، فعالیت‌های آموزشی بسیار موثری را برای انتقال مفاهیم نوین و کاربردی در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی، به حیطه اجرا درآورده است. فعالیت‌های این مرکز به‌ویژه در سال‌هایی که نظام آموزشی کشور به اندازه امروز توسعه و گسترش نیافته بود، بسیار پررنگ و تاثیرگذار بود و می‌توان اذعان داشت که بسیاری از سازمان‌ها موفقیت‌های خود را مرهون زحمات و برنامه‌های آموزشی این مرکز هستند. در حال حاضر نیز مرکز آموزش مدیریت دولتی با بهره‌مندی از اساتید با تجربه کشور، سعی در نقش‌آفرینی بیشتر از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد که قابل تقدیر می‌باشد. البته بنده پیشنهاد دارم باتوجه به تغییرات زیادی که در عرصه‌های آموزشی و فعالیت‌های سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ایجاد شده است، مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز نسبت به بازنگری و مهندسی مجدد ساختار اجرایی و آموزشی خود اقدام نماید. همچنین پیشنهاد می‌نمایم مرکز با تشکیل تیم‌ها و گروه‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف و باتوجه به فعالیت‌های متفاوت دستگاه‌های اجرایی کشور، نسبت به نیازسنجی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی، جلسات هم‌اندیشی، دوره‌های آموزشی برای آسیب‌شناسی تجربیات موفق و همچنین ناموفق سایر کشورها و سازمان‌های داخلی، تشکیل تیم‌های مشاوره‌ای برای عارضه‌یابی و تدوین برنامه‌های تحولی در سازمان‌ها و برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف تغییر نگرش و رفتارهای فردی و گروهی مدیران سازمان‌ها بیش از پیش در توسعه و تحول سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ایفای نقش نماید.

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

در پایان اگر نقطه نظری وجود دارد در ارتباط با مدیریت تحول و تحول‌گرایی سازمان‌ها که از نظر شما لازم به بیان است، لطفاً بفرمایید

در پایان، از اینکه این فرصت را در اختیار بنده قرار دادید تا از طریق فصلنامه وزین آموزش مدیریت دولتی بتوانم نسبت به تعاطی افکار و تبادل اندیشه‌های خویش با سایر همکاران و علاقه‌مندان حوزه توسعه و تحول اقدام نمایم، تشکر و قدردانی می‌کنم. همچنین از زحمات ارزشمند همکاران عزیز و پرتلاش آن مجموعه معظم برای بسط و توسعه مفاهیم علمی و تخصصی در قالب‌های کاربردی در سطح جامعه و سازمان ها سپاسگزارم.

انشاالله با وحدت و همدلی بتوانیم هر کدام به نوبه خود نقش تاثیرگذار و پررنگی را در توسعه و آبادانی ایران عزیز ایفا نمائیم.

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