



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



کارگاه آموزشی اقتصاد مقاومتی

مرکز آموزش مدیریت دولتی
تهران - فروردین ماه ۱۳۹۳

دکتر محمدرضا سپهری



تحول اداری

توانمند سازی سرمایه های انسانی

نقش آموزش و پژوهش در تحول سازمانی



مأموریت‌های اساسی

اقتصاد مردم محور – دانش بنیان، درون زا و برون گرا

سازماندهی مردم برای پیشرفت و اشتغال با رویکرد مدل های همکاری جمعی

توانمندسازی ، توسعه مهارت‌ها و قابلیت ها ، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی (توسعه منابع انسانی)

سیاست‌گذاری، هدایت و ایجاد تعادل در بازارها

تسهیل‌گری، تنظیم‌گری و پرورشگری

ارتقاء سطح رفاه اجتماعی، پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی

ارتقاء بهره‌وری عوامل و بهره‌وری کل



ضرورت تحول

تغییر در اندیشه‌ها ، باورها و ساختارهای قدیمی

تلاشی برای بهبود مستمر در جهت خدمات‌رسانی و

پاسخگویی به مردم



ویژگیهای تحول

تحول اتفاقی و شانسی نیست بلکه فرآیندی تکاملی است

تحول هیچگاه در مقصد حاصل نمی شود بلکه همواره در مسیر اتفاق می افتد

تحول نیازمند تغییر در نگاه ها، نگرش ها و اندیشه ها است

تحول نیازمند تغییر در تکنولوژی سازمانی است

منابع انسانی در کانون تحول قرار دارند

مدیران الگو و پرچمدار تحول هستند

تحول فرآیندی دائمی و مداوم است



سوالات اساسی

چه مسیری را پیموده ایم؟

در کجا هستیم؟

به کجا می خواهیم برویم؟

در وضعیت موجود چه مشکلاتی داریم؟

چگونه می خواهیم مسیر را طی کنیم؟



مدیریت تحول

عبارت است از بهسازی و نوسازی ساختارها، سیستم ها، روشها و منابع

انسانی در جهت توسعه و تکامل برای خدمت رسانی بهتر

تلاشی برنامه ریزی شده و سازماندهی شده برای ارتقاء اثربخشی و

سلامتی سازمان از طریق تغییر برنامه ها، فرآیندها و ساختارها با

نگرش سیستمی



اهداف تحول

هم ساز نمودن سازمان با نیازهای محیطی

توسعه توانایی نوسازی در سازمان

افزایش سازگاری بین ساختارها، فرایندها، استراتژی ها و مدیران

ارتقاء و بهبود فرهنگ یکپارچه سازمانی با بکارگیری همه ظرفیتها

ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان

چابک سازی و کارآمدی سازمانی



محورهای اصلی تحول سازمانی

- تحول سازمانی در گرو تحول مدیران
 - توانمندسازی کارکنان ضرورت اساسی
 - تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده و دانش محور
-



الزامات تحول

- نگاه سیستمی معطوف به منافع ملی کشور
 - لزوم مشارکت فعال مدیران و کارکنان در فرآیند تحول
 - ضرورت مداومت و تلاش گسترده و همه جانبه
-



توانمندسازی

- ارائه تصویر آینده و تجسم آن برای مدیران و کارکنان (دورنمای مطلوب)
 - ایجاد آمادگی و انگیزش در منابع انسانی
 - ارائه برنامه های عملیاتی
 - هم راستا سازی تلاشها و تمرکز انرژی
 - پیاده سازی فرایند تغییر
-



مدیریت تغییر یا تغییر مدیریت

مدیر در نقش مربی

آگاهی بخشی از نیاز برای تحول

تمایل به مشارکت و پشتیبانی از فرآیند تحول

شناخت و دانش در مورد چگونگی تغییر

توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای موردنیاز

تقویت برای دوام یافتن تغییر

مدیریت زمان و اولویت بندی برنامه ها



تحول در ساختارها و رفتارها

سیستم های جزیره ای

ساختارهای مکانیکی

مدیریت وظیفه ای

سبک دیوانسالاری

شیوه های رسمی و غیر منعطف

محافظه کاری

توسعه سازمانی

← سیستم های شبکه ای

← ساختارهای ارگانیکی

← مدیریت فرآیندی

← سبک اقتضایی

← شیوه های مجازی و منعطف

← خطرپذیری و آینده نگری

← کوچک سازی



تحول در ساختارها و رفتارها

اطلاعات بسته و پوشیده	← اطلاعات باز و شفاف
متعهد به روال های رسمی	← مشوق خلاقیت و ابتکار
دغدغه هزینه	← دغدغه ایجاد ارزش
روشهای کاربر	← روشهای دانش محور
شیوه های دستوری و کنترلی	← شیوه های خود کنترلی و مشارکتی
یادگیری انفرادی	← یادگیری جمعی و سازمانی
ساختار سلسله مراتبی طولانی	← حداقل رده های سازمانی



نقشه راه

- دستیابی به اهداف سند چشم انداز
 - توسعه سرمایه های انسانی و اجتماعی
 - تعامل مداوم با ذینفعان و شرکای اجتماعی
 - تلاش برای بهبود فضای کسب و کار کشور
 - آینده نگری و آینده پژوهی در فعالیت ها
 - ضرورت تعالی سازمانی از طریق توسعه آموزشها و پژوهش ها
 - توسعه زیرساخت های دولت الکترونیک
 - اجرای اصول ۴۴، ۴۳، ۲۹ قانون اساسی و برنامه پنجم توسعه
-



پرچمداران تحول

- مدیران پرچمداران تحول
 - تفاوت کشورهای با غنای فرهنگی بالا و پائین
 - کاربرد برند در حوزه سازمانی و فردی
 - ضریب رجوع و اعتماد و اطمینان مردم
-



ضرورت های تحول

- ایجاد ادبیات مشترک برای تحول (استنباط و درک مشترک)
 - هویت بخشی جدید در جهت یکپارچگی (خروج از سیستم جزیره ای)
 - توجه به تنوع فرهنگ سازمانی و پیامدهای فرهنگی
 - نقش آموزش و مشارکت
 - پرهیز از شتاب زدگی و رعایت آرامش روانی
-



استقرار مدیریت تحول

- تبیین ارزش ها و چشم انداز مشترک
 - تبیین راهبردهای جدید سازمانی
 - برقراری تعامل بین واحدها، سازمانها و مؤسسات
 - ارتباط شبکه ها، فرآیندها با رویکرد مهندسی مجدد
 - اصلاح مدل های ذهنی
 - ایجاد تفکر سیستمی در مدیران
-



برند فردی مدیران

- برند فردی عبارتست از دارایی نامشهودی که ایجاد ارزش می کند بدون اینکه ارتباطی با سخت افزارها داشته باشد
 - برند فردی در برقراری روابط پایدار، خاص و مرتبط شکل می گیرد
 - مردم چه قضاوتی پیرامون عملکرد مدیران دارند
 - میزان نفوذ، ارتباط و مشکل گشایی مدیران
-



حوزه های برند فردی مدیران

- نقش های مدیریتی

- معیارهای مدیریتی

- شیوه ها و روشها



ویژگیهای برنامه راهبردی:

- سازگاری اجزاء
- قابلیت حصول
- قابلیت انعطاف
- سمت و سوی شفاف
- زمان مناسب تحقق
- جامعیت
- سرعت مناسب



هر تغییر راهبردی در سه حوزه اتفاق می افتد:

۱- منابع

امکانات مادی، فیزیکی، حمایت‌های مادی و معنوی.

۲- تشکیلات

قوانین و مقررات، ساختارها، رویه‌ها، سازماندهی.

۳- راهبری

عزل و نصب، تشویق و تنبیه، نظارت، کنترل، ارزیابی از بالاترین سطح سیستم.

ویژگیهای سازمان مناسب:



۱. بدنبال راهبرد حرکت کند یعنی تبعیت از راهبرد نماید.
۲. سازمان کار در سطح کلان (ملی) و در سطح خرد باید در حوزه های عمل بدون تداخل وظائف باشد.
۳. بیانگر شأن و اهمیت وظائف اصلی باشد.
۴. تقسیم کار متوازن در سازمان صورت گیرد.
۵. ساختار سازمانی نشان دهنده روابط حوزه ها با یکدیگر باشد (فعالیت‌های اصلی – پشتیبانی – راهبری)
۶. بیانگر چگونگی تقسیم و تخصیص منابع باشد.
۷. سازمان کار باید سامان بخش اصلی ترین فعالیتها باشد.
۸. سازمان باید در نظام تشکیلاتی فرهنگ سازی کند.
۹. سازمان باید در مقابل تغییرات محیطی منعطف باشد.



کنترل و نظارت (ارزیابی عملکرد)

عناصر نظام نظارت و ارزیابی:

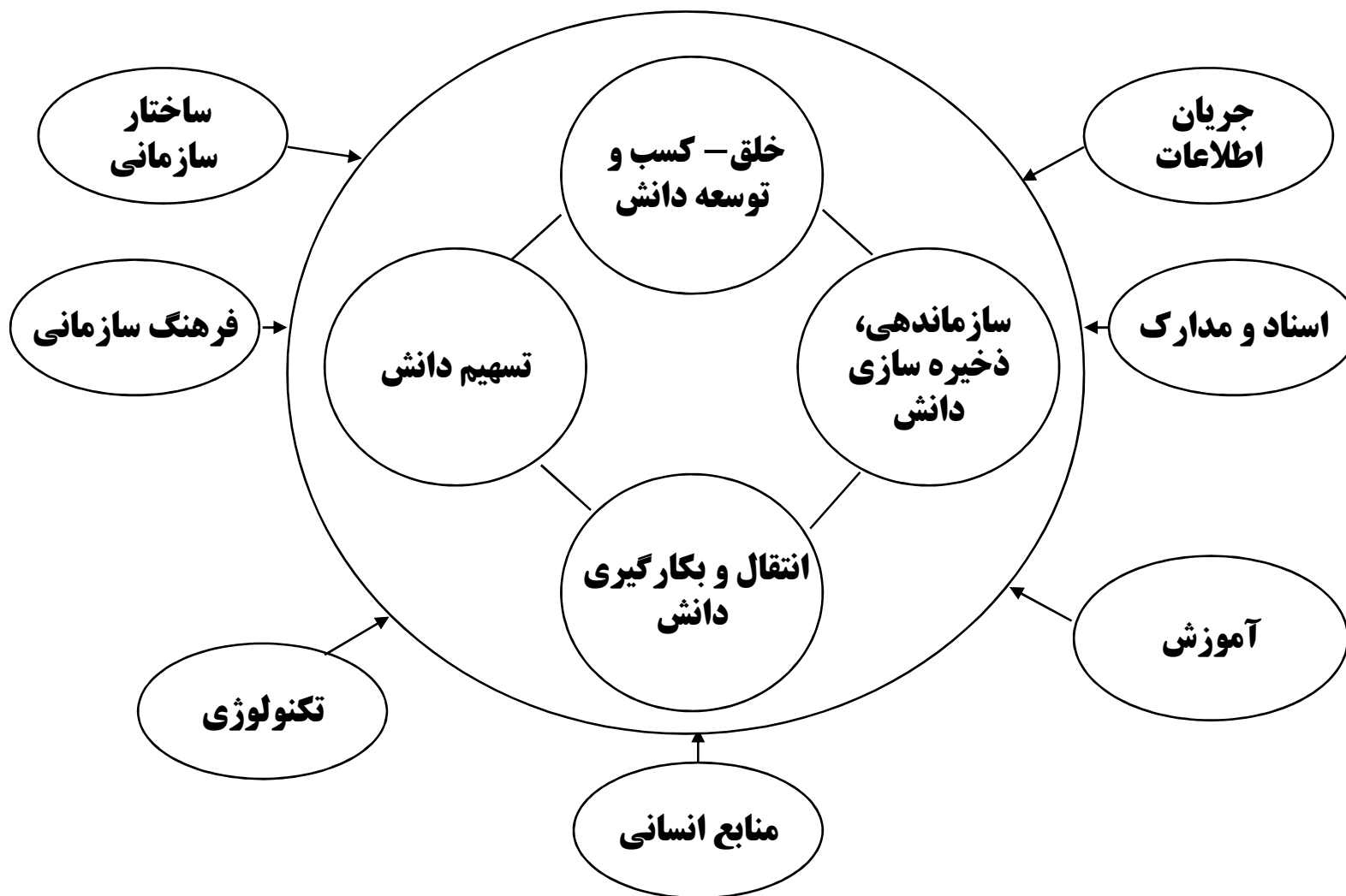
- شاخص ها (برای اندازه گیری عوامل و حوزه ها).
- ابعاد نظارت (در سطح – در عمق).
- مخاطبان (نظارت و ارزیابی برای چه کسی انجام می شود).
- دوره زمانی (روزانه – هفتگی – ماهانه – فصلی – سالانه).
- مراحل (قبل از عمل – در حین عمل – بعد از عمل).
- مدیریت داشبورد سازمانی



مبانی نظری

- اقتصاد دانائی محور – توسعه مبتنی بر دانائی
- تفکر استراتژیک رمز بقاء و رشد سازمانها
- بازنگری سیاستها و روشهای آموزشی و پژوهشی
- رویکرد استراتژیک به فرآیند برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی
- برنامه های آموزشی و پژوهشی بر محور استراتژی ها
- رسالت و دورنمای آموزشی و پژوهشی
- ضرورت جلب مشارکت مدیران و کارکنان
- آموزش مبنای توانمندسازی منابع انسانی
- توسعه مبتنی بر دانش نیازمند آموزش و پژوهش

چرخه دانش





فرآیند برنامه‌ریزی پژوهشی و آموزشی

- نیازسنجی، امکان‌سنجی
- برنامه‌ریزی (محتوی - منابع - نرم‌افزارها)
- اجرا (روشها - شیوه‌ها - متدلوژی)
- نتایج و دستاوردها
- ارزیابی و نظارت



تأثیر آموزش و پژوهش در بهبود عملکرد

■ تعالی سازمانی

■ اجرای بهتر مقررات

■ استفاده مطلوب از ابزار و امکانات

■ مشاوره بهتر به مدیریت

■ ارائه روشهای جدید

■ انجام کارها بدون تأخیر



تأثیر آموزش در افزایش انگیزه کارکنان

- ارتقاء دانش سازمانی
- تقویت روحیه همکاری
- جدیت در کار
- افزایش انگیزه
- خودکنترلی و تغییر رفتار



تأثیر آموزش بر تصمیم گیری و تعهد سازمانی

■ آموزش موجب بهبود فرآیند تصمیم گیری

■ ترجیح منافع سازمانی به منافع فردی

■ کاهش تقاضای انتقال از سازمان

■ افزایش تعلق و تعهد سازمانی



سازمان یادگیرنده

- ایجاد فضای یادگیری سازمانی ضروری است
- برنامه های آموزشی خاص تازه واردین نیست
- آموزش مستمر به منظور بهبود مستمر فرآیندهای کار ضروری است



پژوهش

- تعریف پژوهش
- ضرورت پژوهش
- رابطه آموزش و پژوهش
- پژوهش و فناوری های نو
- انواع پژوهش
- آسیب شناسی پژوهش
- نارسائیهای پژوهشی
- راهکارها
- پیشنهادات



تعریف پژوهش

پژوهش عبارت است از مطالعه ای آگاهانه،

برنامه ریزی شده و روش مند به هنگام مواجهه با

مسئله ای پیچیده و مبهم به قصد ایجاد وضوح و

رفع پیچیدگی و ابهام از آن مسئله



تعریف پژوهش

پژوهش کندوکاوی سامانه مند، هدفدار و پیگیر

برای دستیابی به حقیقت و واقعیت



ضرورت پژوهش

■ تحولات فزاینده و پیچیده جامعه جهانی و تأثیرات آن بر کشور

■ روند جهانی شدن

■ رشد و توسعه پایدار

■ صیانت از هویت ملی

■ افزایش تعاملات و ارتباطات در جوامع

■ آسیب های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی

■ پاسخگوئی به نیازهای نسل کنونی در مواجهه با تهدیدات



رابطه آموزش و پژوهش

■ پژوهش امری ضروری، درونی و مبنائی است و امری

عارضی و تحمیلی نیست.

■ فرآیند آموزش و یادگیری مبتنی بر دستاوردهای

پژوهشی است.



پژوهش و فناوری های نو

- **ضرورت استفاده از اینترنت بعنوان منبع پژوهشی**
- **تأثیرات اینترنت بر مراحل مختلف پژوهش**
- **دگرگونی بنیادی در شیوه انجام پژوهشها بوسیله اینترنت**
- **اثرات اینترنت بر کیفیت تحقیقات**
- **درک مشترک بین المللی پیرامون موضوعات**
- **امکان دسترسی پژوهشگران به اطلاعات**



انواع پژوهش

۲۰ درصد پژوهش ها

■ تحقیقات بنیادی (پایه ای)

۸۰ درصد پژوهشها

■ تحقیقات توسعه ای (تجربی)

■ تحقیقات کاربردی



آسیب شناسی پژوهش

- علت غایی (اهداف و انگیزه های پژوهشی)
- علت صوری (چرخه پژوهش، متدلوژی تحقیق)
- علت فاعلی (نحوه بکارگیری پژوهشها، کیفیت پژوهشها)
- علت مادی (سخت افزار، نرم افزار و نیازهای مالی)



نارسائیهای پژوهشی

■ موانع فرهنگی

■ موانع ساختاری – تشکیلات و قانونمندی ها

■ نارسائیهای مدیریت پژوهشی

■ ضعف ارتباطات

■ ضعف نیروی انسانی

■ مشکلات مالی



راهکارها بمنظور افزایش کاربرد پژوهشها

- محیط شناسی
- نیازهای مخاطبان، مشتریان، ارباب رجوع
- توجه به تازگی تحقیقات
- ضرورت نوآوری و پرهیز از تکرار پژوهشها
- پرهیز از مطلق گرایی
- توجه به رقابت بین تولید کنندگان در پژوهش
- ارتباط مؤسسات و مراکز تحقیقاتی
- اهتمام مدیران به امر تحقیق و توسعه



پیشنهادات

- ← تشخیص نیازهای پژوهشی و تعیین اولویت ها
- ← استفاده از ظرفیت های پژوهشی
- ← کنترل و نظارت بر پژوهشها (کیفیت پژوهشها)
- ← بکار گرفته شدن نتایج پژوهشها (اثر بخشی پژوهشها)
- ← تصمیم گیری بر مبنای پژوهش



ضرورت تشکیل کانون های تفکر

هرگونه همکاری جمعی در صورت نداشتن

نظام تعرف شده مدیریتی نه تنها به تولید ایده و تصمیم

منجر نخواهد گردید بلکه نتیجه ای جز سردرگمی و

هرج و مرج فکری نخواهد داشت.



کانون های تفکر

۱- ایجاد اتاق های فکر در حوزه های تخصصی

۲- تشکیل شورای راهبردی و سیاست گذاری

۳- نظام نامه اتاق های فکر

۴- ساختار اتاق های فکر



اهداف کلی اتاق های فکر

- دیده بانی
- الگویابی
- آینده پژوهی
- دکترین پژوهی
- تدوین طرحهای استراتژیک
- ارائه بسته های سیاستی جامع



اهداف کوتاه مدت

- ایجاد ادبیات و درک مشترک
- تعیین اولویت ها
- طراحی، تکمیل و بهینه سازی سامانه های مدیریتی
- طراحی نظام و چرخه مدیریت دانش
- طراحی و ایجاد نظام حل مسئله
- بهبود فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری



نظام کانون‌های فکر

۱- ایجاد اتاق‌های فکر در حوزه‌های تخصصی

۲- تشکیل شورای راهبردی و سیاست‌گذاری

۳- نظام نامه اتاق‌های فکر

۴- ساختار اتاق‌های فکر



ساختار اتاق های فکر

