



تحول اداری در ایران؛ موانع و
تنگناها

مؤلفین و گردآورندگان:
دکتر علی صالحی، رضا ویسی

انتشارات میدانچی

بهار ۱۳۹۴



سرشناسه	صالحی، علی، ۱۳۵۰-
عنوان و نام پدیدآور	تحول اداری در ایران؛ موانع و تنگناها
مشخصات نشر	تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۴.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۶-۲ زبال: ۸۰۰۰۰
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبای مختصر
یادداشت	فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت	کتابخانه
شناسه افزوده	ویسی، رضا، ۱۳۵۷-
شماره کتابشناسی ملی	۳۷۹۸۸۶۷

تحول اداری در ایران؛ موانع و تنگناها

مؤلفین و گردآورندگان:
دکتر علی صالحی، رضا ویسی

مدیر تولید: حسین کریمی
مدیر اجرایی: حسین کریمی
طراح جلد و صفحات داخلی: آتلیه انتشارات میدانچی
حروفچینی و صفحه‌آرایی: انتشارات میدانچی
آر تباطات: عاطفه سوری، عطیه رسولی
قطع: رفعی
نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
بهاء: ۸۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۱۴-۰۶-۲

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.
هرگونه کپی‌برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر
منوط به اجازه کتبی ناشر بوده و طبق قوانین حمایتی وزارت
فرهنگ و ارشاد اسلامی، متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار
خواهند گرفت.

دفتر مرکزی: تهران، سپهرودی شمالی،
کوی متحیری، بلاک ۶۰، طبقه ۳، واحد ۱۲

پایگاه اینترنتی
WWW.MEIDANCHI.IR

تلفن: ۸۸ ۵۱۵۱ ۵۰

از مراکز بخش کتاب و کتابفروشی‌های تهران و شهرستان‌ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز بخش
کتاب‌های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

فهرست مطالب

پیشگفتار	۵
مقدمه	۷
مفهوم شناسی تحول اداری	۱۰
تحول در نظام اداری؛ الزامات و ضرورتها	۱۵
آسیب شناسی تحول و دگرگونی در سازمانها	۱۸
فرآیند تغییر و تحول در نظام اداری	۲۳
برنامه ریزی برای تحول اداری	۲۸
سابقه تحول اداری در جهان و ایران	۳۰
نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی	۳۲
ارتقای تراز منابع انسانی در تحول اداری	۳۳
انواع چهارگانه تغییر و تحول	۳۴
رابطه بین توانمندسازی و تحول اداری	۳۵
موانع درونی تحول اداری دلایل مدیریتی	۳۶
دغدغه تحول اداری	۳۷
اختیار و امکانات؛ لازمه تحول اداری	۴۰
نظام نامناسب تشویق و جبران خدمات	۴۲
دانش مدیریتی لازم	۴۳
موانع درونی تحول اداری دلایل منابع انسانی	۴۵
ضعف در مهارتها؛ مانع تحول اداری	۴۷
فقدان آمادگی ذهنی؛ مانع تحول اداری	۴۸
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان؛ عامل تحول اداری	۵۰
فقدان توجه به شایسته سالاری؛ مانع تحول اداری	۵۶
خصوصی سازی و تحول اداری	۵۸
مشکلات ساختاری سازمانها؛ مانع تحول اداری	۵۹
فناوری اطلاعات و تحول اداری	۶۱
نقش توانمندسازی کارکنان در تحول اداری	۶۳
برنامه ریزی استراتژیک تحول اداری	۶۵

۶۸		استراتژیهای تغییر و تحول در سازمان
۶۹		استراتژیهای سطح کلان
۷۱		استراتژیهای سطح خرد
۷۲		موانع تحول اداری در ایران
۷۹		جمع بندی و نتیجه گیری
۸۷		فهرست منابع

www.ketab.ir

پیشگفتار

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که تحت تاثیر عصر ارتباطات به آن دهکده جهانی لقب داده‌اند و به طور طبیعی دائماً در حال تغییر و تحول است. پیشرفتهای عظیم و شگفت‌آور علم و تکنولوژی، نظامهای اداری را به سرعت در مسیر تحول قرار داده است تا جائیکه این تغییر و تحول دیگر جزء لاینفک آنها قرار گرفته و با سرعت فزایندهای ادامه دارد. وقتی که مجموعه یک نظام در حال تحول باشد، نظام‌های فرعی وابسته هم خواه نا خواه باید با تحولاتی که در مجموعه نظام ایجاد می‌شود؛ هماهنگ گردند و در صورت عدم هماهنگی باید از دور فعالیت خارج شوند. از همین رو، عامل بقاء هر سازمانی، ایجاد تحولاتی مطلوب یا نوآوریهای مفید است. طرح‌ریزی برای ایجاد تحول در سازمانهای اجتماعی یکی از ضروریات است، اما مشکل فقط این نیست که به دنبال ایجاد تحول باشیم بلکه مهم‌تر این است که چگونه تحول را پی‌ریزی نمائیم؛ چه روشی برای دگرگونی اختیار کنیم و چگونه نتیجه آن را پیش‌بینی نمائیم تا اجرایی و قابل قبول باشد. امروزه به علت تغییرات سریع در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و افزایش رقابت در سطح جهان، سرعت بخشیدن به حرکت تحول در نظام اداری کشور ضرورتی اجتناب ناپذیر است. به منظور دستیابی به تحول

مطلوب در کشور، تعیین اولویت‌ها در برنامه‌های تحول موضوعی اساسی است (طلوطی، ۱۳۸۱: ۳۶).

در محیط بی‌ثبات کنونی سازمانها با تغییرات شدیدی مواجه‌اند و چاره‌ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. افزایش رقابت، پیشرفت تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالا رفتن توقعات مشتریان و عواملی از این دست هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهند. با این حال نگاهی به سازمان‌های دولتی کشور نشان می‌دهد که به مقوله تغییر و تحول سازمانی خیلی کم توجه شده است. تحول، فرآیندی است که با افزایش و ارتقاء ظرفیت ذهنی و توانمندی‌ها و مهارت‌های ادراکی، قابلیت تطابق و تغییر محیط سازمان را ایجاد می‌کند؛ به گونه‌ای که علاوه بر تطبیق با شرایط دگرگون‌شونده محیط سازمان، سازمان به حدی از اعتلا دست یابد که بتواند بر محیط خود، اثر بگذارد. فرآیند تحول اداری، مجموعه کوششها و اقداماتی است که به منظور برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات لازم و مناسب در ساختار، فناوری و نیروی انسانی، انجام می‌شود و هدف آن، افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، راهبردها، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه و توسعه توانایی نوسازی در سازمانهاست (Gerrit & Ignance, ۲۰۰۶: ۱۸).

در مجموع، تحول اداری که مورد بحث است و ما سعی بر شناخت موانع آن داریم؛ عبارت است از سازماندهی بر مبنای فرایند، ساده‌سازی فرآیندها، یکپارچه‌سازی فرآیندها، تفکیک فرآیندهای همنام بر اساس حجم کار و نیز استفاده گسترده از فناوری اطلاعات در جهت تحول سازمانی. تمامی این اصول با اندکی تعدیل در تحول اداری، می‌تواند اثربخش باشند (سادلر، ۱۳۸۰: ۳۶).

از سوی دیگر، به منظور تحقق اصل ۴۴؛ همان گونه که مسئولین محترم در پی تحول در نظام اداری کشور هستند؛ تمامی مسائل مربوط به تحول اداری باید شکل اجرایی پیدا کند و شناخت ما از نظام اداری باید متناسب با تحولات جهانی و علمی صورت گیرد. از این رو، در راستای برنامه ایجاد تحول در نظام اداری؛ پرسش اصلی عبارت است از این که مهمترین موانع درونی تحول اداری در ایران از ابعاد مدیریتی و منابع انسانی کدامند؟ چگونه و با استفاده از چه راهکارهایی می‌توان، زمینه‌های لازم برای تحول اداری و یا به عبارتی اجرایی نمودن نظام تحول در فرآیندهای اداری (اصلاح فرآیندها)، روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری را، نهادینه و فراهم نمود؟

مقدمه

جهان با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که قابل تصور نیست. سازمانها و ادارات نیز، یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند و مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین شاخصهای ادامه حیات، پویایی، بالندگی و یا نابودی آنها می باشد. پیشرفتهای گوناگون و متنوع در علم فناوری، مدیریت سازمانها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمانها علاوه بر وظایف سنتی و ماهوی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان، می باشد؛ می بایست پاسخگوی خواستها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشند. همگام با پیشرفتهای روز و علم مدیریت پویا، سازمانها می بایست تحولاتی آگاهانه و نوآوریهای مفید را به مرحله اجرا بگذارند (Dittenhofer, ۲۰۰۱: ۴۲).

به عبارت دیگر، در قرن حاضر؛ سرعت تغییر تکنولوژی، مشکلات و عوارض متعددی را برای سازمانها در پی داشته است، مثل ناپایداری شیوههای تولید و کوتاهتر شدن مداوم عمر محصولات و خدمات از یک طرف و ناپایداری مهارتها از سوی دیگر؛ محاسبات مربوط به امکان سنجی تأمین به موقع منابع، تولید محصول کیفی و مشتری پسند و توزیع و فروش مناسب، پیچیده تر گردیده است. در چنین عرصه ای از رقابت همه جانبه مدیریت سازمانها را ناچار به تغییراتی در رویه ها، سازوکارها و زیرمجموعه های خود نموده است. بعضی از سازمانها که از آخرین و پیشرفته ترین تکنولوژی و فناوری ارتباطات استفاده می کند برای استمرار حیات سازمان ناچاراند تغییرات بنیادی و دامنه داری را به منظور رویارویی با چالشهای جدید در ساختار سازمانی، نیروی انسانی، رویه ها و روشها و قوانین و مقررات

موجود بوجود آورد تا ظرفیتهای لازم را برای ایجاد توانمندیهای جدید برای افزایش ضریب موفقیت سازمان در بلندمدت ایجاد نماید (پارکینسون، ۱۳۷۶: ۱۵).

با آغاز قرن بیست و یکم، ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری و انجام اصلاحات ساختاری با وضوح بیشتری نمایان می شود. در جهان متحول که منابع آن در برابریها و انتظارات، روز به روز کاستی می گیرد، دولتها برای کارآمد شدن تحت فشارهای شدیدی هستند و از ساز و کارهای گوناگون برای رفع مشکلات یاری گرفته اند. ابزارهای اصلاحی دولتها در زمینه های مختلف شکل گرفته اند اما از آن میان آسیب شناسی اداری، بیشترین کاربرد را در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه داشته است.

کشورهای توسعه نیافته به دلیل ضعفهای گوناگون در رده «نظامهای ناکارآمد» قرار دارند و این از مشخصه های مهمی است که وقتی با شرایط دیگری جمع شود و در کنار آنها قرار گیرد عاملی در تثبیت وضعیت توسعه نیافتگی و تشدید آن می شود؛ بنابراین، در نظام اداری ناکارآمد، انواع بی نظمی به صور و اشکال گوناگون ظهور می کنند: پیچیدگی بیش از حد، نارسایی و نقض در قوانین و مقررات و اجرای آنها، بی توجهی نسبت به قوانین و دستورات مقامات و رده های بالا توسط ماموران و رده های مراتب پایین، ضعف نیروی انسانی، سازش کارگزاران دولتی با افراد و گروههای با نفوذ، شالوده های سست و نامتناسب سازمانی، انحصار مشاغل، ضعف سیستم مدیریت و... که در نهایت این بی نظمیها و به عبارت دیگر این الگوهای رفتاری مطابق با اصل علیت بسته، بر روی هم تاثیر گذاشته و حتی اثر یکدیگر را تشدید می نمایند.

نکته مهم دیگری که پرداختن به آن با تاکید برزاویای مختلف ضرورت دارد، این است که نظام اداری در این گونه کشورها به علت عدم تعیین کمیت و کیفیت نظامهای اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی عاری از مجموعه ارزشهای اجتماعی و اقتصادی و... بوده و نتیجه چنین کمبودهایی عدم موفقیت این نظام در به کارگیری همه امکانات دستگاههای اجرایی و قوانین و مقررات به صورت مجموعه ای هماهنگ و جهت دار در خدمت اهداف جامعه خواهد بود.

از سوی دیگر، بی تردید بوروکراسی زاید، رابطه علت و معلولی و غیرقابل انکاری با حجم بزرگ دولت، دارد و بنا به گزارش سازمان شفافیت سازی بین المللی، نظام اداری ایران از حیث کارآمدی یا ناکارآمدی رتبه یکصد و هفدهم را در جهان به خود اختصاص داده است که این مسئله ای نگران کننده محسوب می شود. از سوی دیگر، بنابر سیاست های کلی

مصوب حاکم بر اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت موظف است ضمن مطالعات فراگیر و تدوین برنامه‌ریزیهای ضروری، نسبت به کاهش تصدیگری غیر لازم خود در مسایل اقتصادی و ... اقدامات لازم را انجام دهد. ضمن آنکه تغییرات سریع محیطی، سازمانها و به ویژه مدیران را با چالشهایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آنها سازمانها باید پویا بوده و از مدیران تحول‌گرا که از توانایی‌های ویژه جهت مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان برخوردار هستند؛ استفاده کنند تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت و از ضعفهای سازمانی، منفعت بسازند و سپس از این فرصتها و منافع برای مقابله با چالشهای محیطی، حداکثر بهره را بگیرند (دفت، ۱۳۷۸: ۲۵).

از همین رو، سازمانهای پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روشهای اجرایی خاصی را در جهت دستیابی به اهداف خود، طراحی و اجرا می‌کنند که با توجه به تحولات مختلف در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ...؛ یکی از شرایط اساسی در تحقق اهداف و موفقیت در کار، به روز نگه داشتن روشهای انجام کار و بهینه کردن آنهاست. در حقیقت سازمانها به عنوان سیستمهای باز بطور دائم در تعامل با محیط به حدی مهم و حیاتی است که دلیل وجودی سازمانها را محیط پیرامونشان تعیین کرده و به آنها فلسفه وجودی می‌دهد. از سوی دیگر، محیط فراروی سازمانها، محیطی متغیر و در حال تحول شدید است. به طوری که بازنگری در تمامی ابعاد سازمانی از قبیل ساختار، اهداف و وظایف مجموعه قوانین و مقررات، شیوه‌های مدیریتی و سیستمها و روشهای انجام کار و ... را اجتناب‌ناپذیر می‌کند و فراتر از آن؛ ضرورت و اهمیت این بازنگری به حدی مهم است که سازمانها ناگزیرند این مقوله را دائمی تلقی کرده و با شناخت و تجزیه و تحلیل مقتضیات تغییرات جدید، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصتهای به وجود آمده نهایت استفاده را ببرند و آثار منفی تهدیدات محیطی را به کمترین حد خود برسانند. تنها در این صورت است که ویژگی مهم و حیاتی "پویایی" را می‌توان به یک سازمان نسبت داد (رمضانی، ۱۳۸۴: ۱۸).

لذا، امروزه سازمانها در محیط رو به رشد و پیشرفته دنیای کنونی و برای عقب نماندن از قافله پیشرفت جهانی، همچنین برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرآیندهای خود با نیازهای جامعه و محیط می‌باشند و برای تنظیم مؤثر و آگاهانه فرآیند تغییر، قبل از هر چیز ناچار به تغییر بنیادی در بینشها و تحول در سطوح

فردی، گروهی و سازمانی و از همه مهمتر، تغییر در فرهنگ یا جو حاکم بر سازمان، می-باشند.

مفهوم شناسی تحول اداری

امروزه در محیط رو به رشد و پیشرفته جهان، سازمانها قبل از هر چیز ناچار به تغییر بنیادی در بینش‌ها و فرهنگ سازمانی می‌باشند. سازمان، یک شبکه متنوع از روابط و مناسبات انسانها است. در نتیجه به هیچ وجه یک تجمع تصادفی نیست که افراد به سادگی گردهم آمده باشند و به سادگی از هم بگسلند، بلکه روابط و مناسبات، حاصل تعامل و تضاد انسانها برای رشد و تکامل علم و فن، وحدت و یکپارچگی درون سازمانی را بوجود آورده است. سازمان، خود بخشی از جامعه و پیوندی جدایی‌ناپذیر با آن دارد و تحت تاثیر قوانین و مقررات حاکم بر جامعه به روند خود ادامه می‌دهد. تغییر و تحول سازمانی یعنی حرکت و گذار از روشهای قدیمی انجام امور به روشهای جدید که طی این حرکت، نتایج مثبتی بدست آمده و شاهد پیشبرد اهداف سازمانی باشیم (مرتضوی، ۱۳۸۲: ۲۲).

تحول اداری، یکی از مهمترین عوامل بهره‌وری در سازمانها و منابع انسانی است. شکوفایی و رشد هر جامعه‌ای منوط به ارتقاء و پرورش منابع انسانی و توانمندسازی نیروهای آن جامعه است. تحول اداری، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از بویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه-ریزی شده استوار است. تحول اداری در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمانها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروهها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود؛ سخن به میان می‌آورد. تحول در همه جا متداول بوده و از جمله موضوعهای ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه اخیر می‌باشد (نجف بیگی، ۱۳۸۸: ۱۲).

تحول، منطقی کردن هر سازمان با آخرین پدیده‌های روز است و ماموریتش، تبدیل نظامهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی؛ از قوه به فعل است. تحول اداری یعنی آماده‌سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر برای تحقق برنامه‌های تحول اداری و اجرای اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده است. اگر قرار باشد سازمانی پابرجا بماند باید نسبت به تغییرات محیط خود واکنش نشان دهد و فقط زمانی

تغییرها به صورت موفقیت‌آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه حاضر باشند برای تأمین اهداف جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز؛ دریغ نکنند و هر نوع سختی و تنش را تحمل کنند و در راه تأمین این هدفها از خودگذشتگی نشان دهند. همین طور سازمانها با توجه به روشهای جدید و با استفاده از فناوری پیشرفته و روزآمد به حیات خود ادامه بدهند تا در محیط رقابتی بتوانند باقی بمانند و در مقابل سازمانهای رقیب، عقب نمانند. تحول در ارتباط با افراد به معنی شبیه دیگران شدن نیست؛ بلکه به مفهوم مانند خودشدن، رشدکردن، غنی‌شدن و متبلور ساختن تواناییها به وسیله تجربه و تدبیر است. در ارتباط با سازمانها که مجموعه افراد می‌باشند؛ تحول، به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است. فرایند تحول در سازمانها نیز، متأثر از تجربیات و اهداف جدید است. در تعریف پدیده تغییر و تحول، گفته شده است تغییر و تحول، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد (آقای فیشانی، ۱۳۸۳: ۲۶).

تغییر و تحول به معنای خروج از وضعی و قرار گرفتن در وضع دیگر است. اگر موقعیت مبنا را (الف) و وضع مطلوب را (ب) بنامیم، طبق بیان اخیر، هر پدیده در وضع (الف) دارای حالت بالقوه است نسبت به وضع خودش در موقعیت (ب) و به این ترتیب موقعیت (ب) بالفعل موقعیت (الف) است. هر سازمان در صورت دارا بودن نیروها و منابع انسانی در موقعیت (الف)، سازمانی در شرایط یکنواختی، عدم تحول و تحرک و عدم بهبود، ارزیابی می‌شود و در مقابل نیروهای انسانی در موقعیت (ب) نشان‌دهنده تحرک، تحول، خلاقیت و رونق است. بنابراین هر سازمانی که چنان نیرو و منابع انسانی کارآمدی برخوردار باشد در واقع اصلی‌ترین عوامل بهبود را در اختیار خواهد داشت و تغییراتی که این‌گونه نیروها در سازمان‌ها ایفا می‌کنند، تغییر در جهت تکامل خواهد بود (سادلر، ۱۳۸۰: ۲۵).

باروری فرهنگ تحول و دگرگونی اداری را می‌توان مهندسی ایجاد شرایط مساعد به منظور تولید و به کارگیری اندیشه‌های نو درباره اداره امور قلمداد کرد. توفیق در ایجاد شرایط مذکور با متغیرهای زیادی ارتباط می‌یابد. تلاش برای رفع عوامل بازدارنده و شناسایی و به کارگیری منابع پیش برنده برای رسیدن به وضع مطلوب موجب می‌شود که تکنولوژی باروری اندیشه‌ها در این باره به صورت مجموعه‌ای از طرح‌های بهسازی اداره امور با بهره‌گیری از دانش روز با توجه به وضع موجود، مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، تحول؛ امری تدریجی و زمان بر است که با طی فرایند علمی خاص همچون ذوب شدن باورها، فراگیری ارزش‌های نوین، طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی مدیریت اتفاق می‌افتد. تحول، منطبق کردن

هر سازمان با آخرین پدیده‌های روز است و مأموریتش تبدیل نظام‌های اقتصادی - سیاسی - اجتماعی و فرهنگی از قوه به فعل است. تحول اداری یعنی آماده‌سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه‌های تحول اداری، انجام اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده (سنجری، ۱۳۷۹: ۳۸).

به عبارت دیگر، تحول سازمانی؛ فعالیت یا تلاشی است برنامه‌ریزی شده و در سراسر سازمان که بوسیله مدیریت عالی سازمان، اداره شده و اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر در فرآیندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری، افزایش می‌دهد. تحول سازمانی عبارت است از: کاربرد سیستمی همه جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژیها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان (Skerberk, ۲۰۰۵: ۴۲-۴۴):

- تحول به معنی فرآیند مستمر و هماهنگ بهینه‌سازی همه حوزه‌ها که در شرایط خاص امکانپذیرست، می‌باشد.

- هدف برنامه تحول بهبود است.

- انسان، برنامه‌ریز و مجری برنامه‌های تحول است.

- فرهنگ که تجلی فرهنگ تک تک افراد یک جامعه است و انسانها در کیفیت آن نقش اساسی دارند در تحول، و نیز مقاومت در مقابل تحول نقش اصولی دارد.

- «تربیت نیروی انسانی» باید به عنوان عامل محوری در برنامه‌ریزی‌های تحول مورد توجه قرار گیرد و از تقدم و اولویت استراتژیک برخوردار باشد.

«فرنج وبل» در تعریف خود از تحول سازمان، آن را عبارت از فعالیت یا تلاشی بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود؛ می‌داند این تلاش به منظور، اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرآیند حل مساله و با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های رسمی و دیگر گروه‌ها مورد نظر قرار گرفته است (وندال و سیسیل، ۱۳۸۶: ۱۲).

در تحول اداری، نخستین گام تحول در اعضا و کارکنان اداره است، برای این منظور اولین گام، تواناسازی کارکنان است. این مهم حداقل در دو بعد اساسی، لازم و ضروری است. بعد اول ایجاد فرهنگ تحول اداری با آموزش کارکنان نسبت به تحول اداری است. مؤلفه‌های ویژگی‌های فرهنگ تحول عبارتند از: اعتقاد به تکامل، عدم مطلق‌انگاری و یا نسبی‌گرایی، همه جانبه‌نگری و یا برخورداری از نگرش سیستمی و اعتقاد به آزادی اندیشه، آشنایی با

روش‌های علمی و علم‌باوری، تجربه‌باوری و بالاخره پرهیز از فردگرایی است. در بُعد دوم، پرداختن به تقویت ویژگی‌های شخصیتی اعضاء سازمان و کارکنان است که مؤلفه‌های آن عبارتند از: تمایل به کار گروهی، هوشیاری، انضباط شخصی، خلاقیت و ابتکار، پشتکار، اعتماد به نفس، جسارت و جرأت در ارائه نظرات و نقد منصفانه است (نژادایرانی، ۱۳۸۷: ۳۲). در مجموع در یک تعریف ساده، تحول را فرآیندی دانسته‌اند که با افزایش و بالا بردن ظرفیت ذهنی و توانمندی‌ها و مهارت‌های ادراکی، قابلیت تطابق و تغییر محیط سازمان را ایجاد می‌کند، به گونه‌ای که علاوه بر تطبیق با شرایط دگرگون شونده محیط سازمان، سازمان به حدی از اعتلا دست یابد که بتواند بر محیط خود اثر بگذارد.

تحول را می‌توان برنامه هماهنگ شده‌ای تعریف کرد که نوعاً در گیر تغییرات بنیادی در استراتژی، ساختار، سیستم‌های عملیاتی، توانمندی‌ها و فرهنگ سازمان می‌باشد. تغییر، هنگامی ایجاد می‌شود که ما دریافتی را که نسبت به یک تجربه معین داریم، عوض کنیم. در ایجاد تغییر باید به این سه اصل، معتقد شویم:

۱. تغییر و تحول باید ایجاد شود. (نه اینکه خوب است تغییر کنیم)
۲. ما باید این تغییر و تحول را ایجاد کنیم. (دیگران ممکن است راهنمایی کنند، اما مسؤولیت با ما است).
۳. ما می‌توانیم تغییر را بوجود آوریم. (عادت‌ها را خودمان ایجاد کرده‌ایم، پس خودمان هم می‌توانیم آن را تغییر دهیم)

با توجه به ویژگی‌های فوق‌الذکر و تقویت آنها می‌توان انتظار داشت که سازمانها گام‌های اساسی را برای بهسازی ارائه خدمات و تولیدات خود بردارند. سازمان‌های تحول‌گرا، پویا هستند و همواره می‌توانند، براساس نیازهای مردم، پاسخگوی آنها باشند. اساس پویایی سازمان‌ها، پویایی منابع انسانی آنها است.

هدف از تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظائف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می‌باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته‌های جامعه می‌باشد.