

بررسی عوامل موثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی

زهرا افسری^۱

غلامحسین آقا گل زاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان عامل تحول سازمان ها در محیط پیچیده و رقابتی، توسعه و تحول و بهبود مستمر منابع انسانی ضروری به نظر می رسد. براین اساس، شناخت ابعاد تحول منابع انسانی و ارائه راهکارهای منطقی جهت توانمندسازی و توسعه آن ها با در نظر داشتن عوامل تاثیرگذار از اهم وظایف مدیران سازمان های دولتی به شمار می رود. اصلاح سازمانی، فرآیند نظام مند، منسجم و هدفمند است که ارتباط قوی و همه جانبه ای با ساختارهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه دارد؛ بنابراین هر گونه تغییر و تحول در نظام اداری با حرکتی هماهنگ و همسو با ساختارهای یاد شده اثربخش خواهد بود. هدف از اصلاح اداری، انطباق نقش ها، توانمندی ها و قابلیت های نظام سازمانی است که یکی از ملزومات توسعه پایدار محسوب می شود. اندیشه ایجاد تحول در نظام اداری به بیش از نیم قرن گذشته برمی گردد. هدف مطالعه حاضر، بررسی عوامل موثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی می باشد. در این مقاله سعی بر این شده که به طور اجمالی ضرورت ها و برنامه های تحول اداری مورد بررسی قرار گیرد لذا با استفاده از منابع این پژوهش که بخشی از مقالات در دسترس است و بصورت کتابخانه ای با مطالعه و گردآوری انجام شده است. نتیجه حاصل شده از نوشتار، آشنایی با مفاهیم مرتبط با تحول منابع انسانی و روش های کارآمد برای به اجرا درآوردن بهبود مستمر با توجه به نیازهای سازمان ها در جهت کسب موفقیت منابع انسانی است. با نگاهی به اهمیت موضوع، تاثیر منابع انسانی و باور مدیریت تحول سازمان به ضرورت تحول منابع انسانی و اجرای موثر آن نیاز به داشتن دید جامع به شناسایی عوامل تاثیرگذار است که غافل بودن از بعضی از آن ها موجب عدم موفقیت در سازمان های اداری خواهد شد. در این پژوهش به طور موردی به بررسی عوامل موثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی سازمان پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

مدیریت تحول سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، سازمان های دولتی

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران.

Zahraafsari41@gmail.com

۲. دکتری مدیریت صنعتی، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، ایران. Golzadeh40@gmail.com

۱- مقدمه

امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیروی انسانی، فاقد کارایی است در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمان ها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند. به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند بخش های اقتصادی در سلوچه فعالیت های خود توجه زیادی به کیفیت و کارآیی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راه ها تحولات سازمانی است در نخستین مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن تکنولوژی و اجرای سیستم های نوین مدیریت می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز خود به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیت ها و انگیزه های منابع انسانی می باشند و به جرأت می توان ادعا کرد که هر تکنولوژی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیت های انسان تا بی نهایت است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت، مورد توجه سازمان های دولتی بوده است. وقتی صحبت از تحول اداری می کنیم بحث ما تغییر و دگرگونی است. تحول در هر بخش از نظام اجتماعی وابسته به تغییراتی است که در سطوح و لایه های اجتماعی رخ می دهد. به بیان دیگر نمی توان دگرگونی و توسعه یا حتی ساماندهی در یک بخش را بی آن که سایر بخش ها همراه و همپای آن حرکت کنند، انتظار داشت. نظام اداری هر کشور به عنوان بدنه و پیکره نظام و دولت از مهمترین کارکردها و نمودهای رسمی جامعه به حساب می آید (مورفی و همکاران، ۲۰۰۳).

اما بنا بر دلایلی این نظام در حال حاضر از وضع مناسب و مطلوبی برخوردار نیست و نیاز به تحول اساسی دارد. ایجاد تغییرهای بنیادین در ساختار بیش از چند دهه است که به طور مستمر مورد توجه دانشمندان و کارشناسان علوم سیاسی و مدیریت بوده است. لزوم چنین تحولی حتی در برخی از اصول قانون اساسی مطرح شده است به نحوی که ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری یکی از اهداف هایی است که دولت موظف به تحقق آن است (آدامز و همکاران، ۲۰۰۲).

علاقه مندی و اراده به تحول و پیشرفت عواملی، کمال طلبی، حقیقتی هستند که بر پایه روحیه امید در انسان، موجبات تلاش برای تحقق سرنوشت مطلوب و آینده ای روشن را فراهم می کنند و این عوامل را باید مهمترین سرمایه های مورد نیاز تمام تحولات سازمانی و پشتوانه اصلی اجرای برنامه های بهبود دانست. تحول هرگونه تغییر اساسی ناشی از تغییر نگرش، همراه با رویکرد جدی و بازتعریف مفاهیم است که از طریق ساماندهی و مهندسی مجدد و توانمندسازی مؤلفه های موثر در هر سازمان یا جامعه با هدف ارتقای کارآمدی و اثربخشی و استفاده بهینه از منابع به منظور دستیابی به تعالی

و پیشرفت صورت می گیرد. هر چند مقوله مدیریت تحول، بخشی نو در رشته مدیریت است، با این حال در دو دهه گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده ای با دگرگونی های اساسی رو به رو شده است (پورتر و همکاران، ۲۰۰۳).

نظام سازمانی به دلیل اهمیت و تاثیر آن به عنوان یکی از زیر ساخت های مهم توسعه محسوب می شود. کارآمدی و چابکی نظام اداری در هر کشور موجب بهبود و ارتقاء عملکرد سایر نظام های کشور نظیر نظام اقتصادی، سلامت، فرهنگی، اجتماعی و... است. اصلاح نظام اداری در دستور کار دولت های مختلف قبل و بعد از انقلاب اسلامی بوده است و در طول این دوران؛ قوانین، برنامه ها و سیاست های گوناگون تدوین شده است. نظام اداری یکی از ارکان اصلی هر حکومتی است و دستیابی به پیشرفت، توسعه و تحقق اهداف کوتاه مدت و بلند مدت و بهره گیری بهینه از منابع، همگی به عملکرد سالم، یکپارچه و هماهنگ نظام اداری وابسته است. مفهوم تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی های نظامی اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش ها، توانمندی ها و قابلیت های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته ها می باشد. جامعه ی تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولت مردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه های اطلاعاتی و غیره را دنبال می کند (فلاهرتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ فاماسولی و همکاران، ۲۰۱۴).

سازمان ها به گونه ای طراحی شده اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف های خود استفاده کنند. طبیعی است اگر مدیران بتوانند توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کار سازمان بنابراین شده اند؛ از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی، باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت، آنها را از درون رشد داد و یا گونه به خودفرمان پرورد (هان و همکاران، ۲۰۱۶).

با عنایت به مطالب گفته شده این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی انجام گرفت.

۲- مبانی نظری

تحول سازمانی

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره اندیشی منسجم از نظریه ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان ها و همچنین افراد درون آن ها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه ریزی شده ای که منجر به تربیت افراد، گروه ها و سازمان به کارکرد بهتر می شود، سخن به میان آورد. تحول در همه جا متداول بوده و از جمله موضوع های ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه های اخیر می باشد (هادیشل و همکاران، ۲۰۱۸).

تمام تغییراتی که در سازمان ها صورت می پذیرد نتیجه هدایت های عاملان تغییر نیست. تغییرهای برنامه ریزی نشده به

صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون این که عاملان تغییر متوجه شوند رخ می دهد. این گونه تغییرها می تواند شکننده باشد مانند یک اعتصاب کارگری که موجب بسته شدن یک واحد تولیدی می شود، یا سودمند باشد مانند تضاد میان دو نفر که به برقراری یک رویه جدید برای اطمینان از جریان روان کارها میان دوبخش می انجامد (رضایان، ۱۳۸۶). هدف مناسب در مدیریت تغییرات برنامه ریزی شده این است که به محض تشخیص نیاز به تغییر فوری وارد عمل شویم تا آثار منفی آن را به حداقل رسانده و مزایای احتمالی آن را حداکثر کنیم (شرمرهورن و همکاران، ۱۹۹۴). در این بخش بیشتر به تغییر برنامه ریزی شده پرداخته می شود. تغییری که در نتیجه تلاش های ویژه عامل تغییر پدید می آید. تغییر برنامه ریزی شده را می توان پاسخ مستقیم به شناخت ضعف عملکردها دانست. شکاف عملکرد که اختلاف میان وضع موجود و مطلوب را نشان می دهد می تواند نشان دهنده مسائلی باشد که باید حل شوند یا فرصت هایی که باید مورد بهره برداری قرار گیرند (رضایان، ۱۳۸۶).

اهداف تحول سازمان

تعیین اهداف و مقاصد روش و چاره جویی و تفکر و تلاش های پیچیده تغییر و تحول به هدف گذاری دقیق نیاز دارد. هدف گذاری، نیازها و موقعیت های سازمان را روشن می کند و دقت و درستی پاسخ ها و واکنش های مدیران در برخورد با موقعیت ها را افزایش می دهد. مدیرانی که به تمام نیازمندی های ضروری آگاهی دارند، در مورد توانمندسازی و تحول سازمانی، تعاریف متعددی دارند که به برخی از آن ها اشاره می شود:

تواناسازی، یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز و تکنیکی است برای افزایش بهره وری از راه بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به عکس. تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش هایی که در محیط امروزی با آن روبه رو می شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد (هی و همکاران، ۲۰۰۸).

تحول سازمانی لیست بهبود سازمان را چنین تعریف می کند: توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالا بردن کیفیت عملکرد ارگان های مختلف سیستم سازمانی. تحول سازمان، تلاشی است برنامه ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد. هدف های تحول سازمان عبارت اند از:

- ۱- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان؛

- ۲- ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان؛ ۳. توسعه توانایی نوسازی سازمان.

فرنچ و ندل بیان می دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت مؤثر و فرهنگ مشارکت پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله گر) و بهره گیری از دانش رفتاری است (جاسمی و همکاران، ۲۰۱۷).

نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی بهبود و تحول سازمانی، چرخه چند بعدی است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند و آن ها باید با رفتار خودشان، انرژی، توان و انعطاف لازم را برای تحقق آن نشان دهند. مهم ترین عامل تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است. در نگرش سیستمی، بهبود را می توان برآیند مثبت تغییراتی دانست که موجب بقاء و دوام سیستم در محیط می شود. موضوع تحول و بهبود، جامعیت دارد و به تغییرات در بیش از یک بعد

از اجزای اصلی سازمان شامل: (انسان، تکنولوژی و ساختار) گفته می شود. از آنجا که سازمان ها مخلوق بشرند و نیز برای امتداد بقای آنها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین عامل اساسی تغییر در سازمان، انسان است (هیوسین و همکاران، ۲۰۱۳). به طور کلی تغییرات یا نوآوری های مشخص، به طور معمول شامل اصلاحاتی در یک یا چند جز کلیدی است. عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمان ها عبارت اند از:

ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروه ها به منظور نائل شدن به هدف های سازمانی است.

فناوری: شامل دانش، ابزار و وسایل روش های انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می گیرد.

نیروی انسانی: منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارت ها، ادراک ها، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تأثیر دگرگونی های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است.

فرهنگ سازمانی: منظور از فرهنگ سازمانی، مجموعه ای از ارزشها، تعهدها و باورهای مشترک هست که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می دهد (پرووات و همکاران، ۲۰۱۴).

ارتقای تراز منابع انسانی، به فعالیت هایی گفته می شود که در آن منابع انسانی شایستگی و قدرت لازم برای ایجاد تحولات سازمانی را پیدا می کند و با پرورده شدن و کمال خود می تواند خلاقیت و آفرینندگی خویش را تا ایجاد سازمان های بالنده و انسان ساز گسترش دهد؛ یعنی فعالیت هایی که از راه آنها، کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می شوند. برخی از شیوه های مناسب برای ارتقای تراز منابع انسانی، عبارت اند از: استقرار سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ذهنیت فلسفی (فست. همکاران، ۲۰۱۴)..

برای استقرار عقلانیت رفتاری، کوشش دو جانبه فرد و سازمان لازم است؛ یعنی فرد باید از موهبت علم، روح علمی و استنباط های عقلی برخوردار باشد و از عقلانیت رفتاری نیز بهره مند شود. سازمان نیز باید با ابزارهایی، نظیر آموزش فنون مرتبط با بهبود رفتار، تشویق و تنبیه و... و نیز اتخاذ سبک مدیریت دموکراتیک به شکوفایی رفتار عقلانی کمک کند که در نتیجه این مساعی و عقلانی شدن فرد و سازمان، بالندگی فرد و نیز بالندگی سازمان و در نهایت بالندگی فرد و جامعه اتفاق می افتد (کای و همکاران، ۲۰۱۵).

رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی

صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، متغیر جدیدی با عنوان توانمندسازی کارکنان را به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده اند. برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل وجود دارد که عبارت اند از:

مرحله تسلط: یک مدیر، هنگامی می تواند افرادی را که در حیطه نظارتش هستند، توانمند سازد که خودش بر آن نیروها اشراف کامل داشته باشد. در این مرحله مدیر به دلیل اقتداری که دارد، تصمیم می گیرد و کارکنان تصمیم های او را به مرحله اجرا در می آورد تا از این راه به توانایی های آنان افزوده شود.

مرحله مشورت: هدف این مرحله، این است که افراد یاد بگیرند. در این مرحله، مدیر با کارکنان مشورت می‌کند و حتی در مواردی که می‌داند کارکنان اشتباه می‌کنند با آن‌ها موافقت می‌کند تا در عمل با مشکلات برخورد کنند. مرحله مشارکت: در این مرحله، تصمیم‌ها به طور مشترک گرفته می‌شوند.

مرحله تفویض اختیار: در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند. یکی از مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به کارگیری مدل مشارکت- توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین هدف‌های اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان به شمار می‌آیند. مشارکت، نوعی اکسیر قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به گونه‌ای قابل ملاحظه عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش‌بینی شده از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است؛ بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی مؤثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد. فرهنگ یک گروه تعالی طلب، از سه جزء آزادی، عقلانیت و امید به آینده تشکیل می‌شود که طی آن گروه به همسو کردن برآیند نیروها می‌پردازد تا با قدرت و هم افزایی سازمان یافته، عملکرد را ارتقاء، هدف‌های از پیش تعیین شده را محقق و به توسعه هدف‌های جدید فرد و سازمان جامه عمل بپوشاند؛ همان فعالیت‌هایی که به بهبود سازمان و بالندگی، خودشکوفایی و تکامل انسان می‌انجامد. از آنجا که تغییر و تحول سازنده و مستمر، تنها می‌تواند بر مبنای توسعه هدف‌ها صورت پذیرد، بنابراین کشف و بروز استعدادها و توانایی‌های بالقوه، راز همیشگی تغییر و تحول سازنده و مستمر خواهد بود. یکی از استراتژی‌های مهم تغییر سازمانی، استراتژی سهم کردن در قدرت است که ارزش‌ها و مفروضاتی را تثبیت می‌کند و حمایت برای تغییر پیشنهاد شده را باعث می‌شود. این فرایند کند است اما به تعهد بالا می‌انجامد. این روش بر مبنای تواناسازی است و ماهیت مشارکتی دارد و روی دخالت دادن دیگران در بررسی نیازها و ارزش‌ها، هنجارهای گروهی و هدف‌های عملیاتی تکیه می‌کند. عامل تغییر، افراد دیگری را که با هم کار می‌کنند تا به اتفاق نظر در مورد حمایت از تغییر لازم دست یابند، در قدرت سهم می‌سازد. مدیرانی که از سهم کردن دیگران در قدرت به عنوان روشی برای تغییر برنامه ریزی شده، استفاده می‌کنند، به قدرت مرجعیت و مهارت‌هایی نیاز دارند تا به گونه‌ای مؤثر با دیگران، در موفقیت‌های گروهی کار کنند. آن‌ها باید بتوانند به دیگران اجازه دهند تا در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت کنند که بر ماهیت تغییر برنامه‌ریزی شده و روش اجرای آن اثر می‌گذارد. به سبب اینکه مشارکت، سطح بالایی از درگیری ذهنی و عاطفی را می‌طلبد، یک استراتژی آموزش دوباره، به طور رسمی، اغلب بسیار وقت گیر است، اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار بودن آن منجر می‌شود (هیدشل و همکاران، ۲۰۱۸؛ های و همکاران، ۲۰۰۸؛ رقیب و همکاران، ۲۰۰۹؛ فریرا و همکاران، ۲۰۱۸).

استراتژی‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

تا آنجا که امکان دارد اطلاعات بیشتری درباره تغییر در اختیار کارکنان قرار گیرد.

کارکنان نسبت به دلایل و منطق تغییر آگاهی پیدا کنند.

جلساتی برای پاسخگویی به پرسش های کارکنان درباره تغییر برگزار شود (رضاییان، ۱۳۸۶). به کارکنان فرصت بحث درباره چگونگی تأثیر تغییرات پیشنهادی بر آنان داده شود (بیکر، ۱۹۸۹).

فراگرد تغییر

کرت لوین روانشناس اجتماعی معروف، یک مدل سه مرحله ای را برای تغییرهای برنامه ریزی شده ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فراگرد تغییر را توصیف می کند (رضاییان، ۱۳۸۶). مراحل سه گانه فراگرد تغییر عبارتند از: خروج از انجماد، تغییر یا تمرین رفتار جدید و تثبیت رفتار جدید (لوین، ۱۹۷۴).

خروج از انجماد

تمرکز این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر است. بدین منظور افراد تشویق می شوند نگرش ها و رفتارهای قدیمی خود را با رفتارهای مطلوب مدیریت جایگزین کنند. مدیر می تواند فراگرد خروج از انجماد را با عدم تأیید مفید بودن یا مناسب بودن نگرش ها و رفتارهای جاری کارکنان آغاز کند؛ به عبارت دیگر، عدم رضایت کارکنان از روش قدیمی انجام کارها ضرورت دارد (رضاییان، ۱۳۸۶). مدیران همچنین باید تدابیری بیندیشند تا موانع تغییر در طول این مرحله را کاهش دهند (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲).

مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور استوار است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تأثیر آبخاری بر سراسر سازمان دارد. مدل سیستمی تغییر برای شناخت پیچیدگی های گسترده تغییر سازمانی یک چهارچوب به مدیران ارائه میدهد (کیلن، ۱۹۸۹). اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی عبارتند از: الف) ورودی ها، ب) عناصر مورد نظر برنامه تغییر، ج) خروجی ها (دائینتی و کاکابودز، ۱۹۹۰).

الف) ورودیها

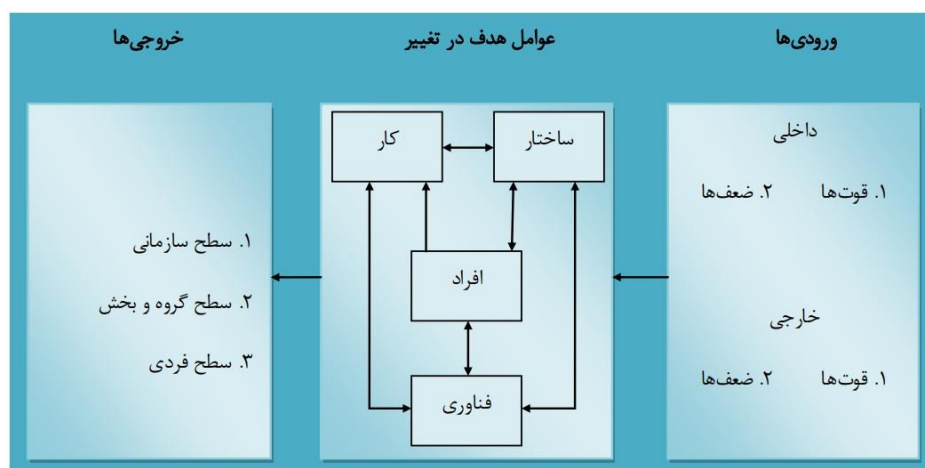
تمام تحولات سازمانی باید با رسالت استراتژیک سازمان و برنامه استراتژیک مبتنی بر آن رسالت باشد. بیانیه رسالت استراتژیک، هدف غایی سازمان را تشریح می کند و به طور گسترده تعیین می کند که سازمان قصد انجام چه کارهایی را برای چه کسانی و تحت چه پیش فرض های فلسفی دارد (رضاییان، ۱۳۸۶). برنامه استراتژیک، جهتگیری و اقدامات بلندمدت سازمان را که برای دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده ضرورت دارد ترسیم میکند (بیلو و همکاران، ۱۹۸۹). برنامه های استراتژیک با در نظر گرفتن قوت ها و ضعف های سازمان در برابر تهدیدها و فرصت های محیطی اش تدوین می شود. چنین مقایسه ای به تدوین یک استراتژی سازمانی برای کسب نتایج مطلوب ختم می شود.

ب) عناصر مورد نظر برنامه تغییر

این عناصر نشان دهنده ابعادی از سازمان هستند که ممکن است تغییر یابند.

ج) خروجی ها

خروجی ها نشاندهنده نتایج نهایی مطلوب فراگرد تغییر است. همواره باید در نظر داشت که این نتایج نهایی نیز باید با برنامه استراتژیک سازمان سازگار باشد



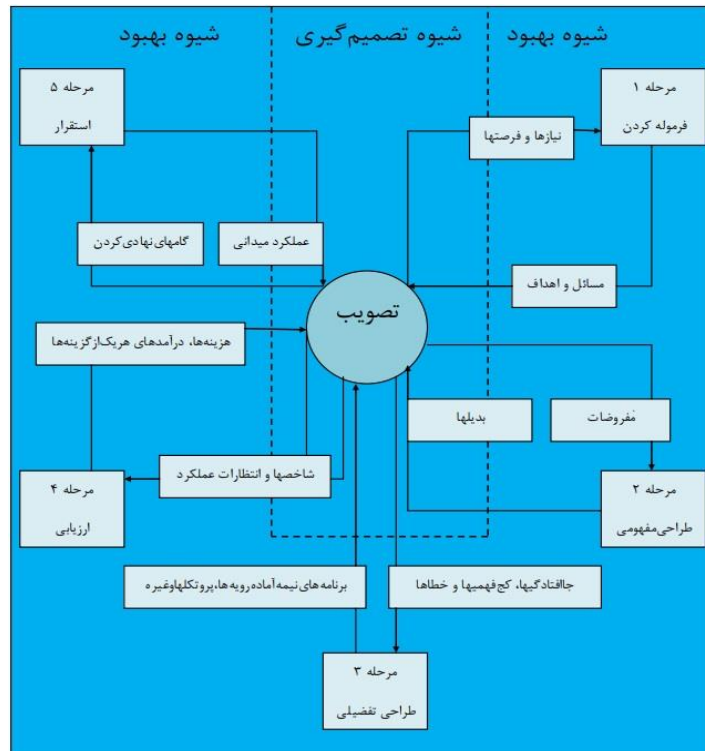
نمودار (۱) مدل سیستمی تغییر

مدل مراودهای تغییر برنامه ریزی شده

پارهای از تغییرات به وسیله شرایط پیشبینی نشده بر سازمان تحمیل می شود؛ مانند سوانحی که در محیط کار رخ می دهد و تغییرات دیگر مانند تجدید ساختار، تغییرات در نیروهای انسانی، استفاده از فناوری جدید به طور عمدی به وسیله مدیریت ایجاد می شود، برنامه های اقتضایی و گروه های مدیریت بحران در برخورد با تغییرات غیرارادی به مدیریت کمک می کنند. کوتاه سخن آنکه رهیافت سیستمی و برنامه ریزی شده برای تغییرات ارادی مورد نیاز است (رضاییان، ۱۳۸۶).

مدل کلاننگر، مدل خردنگر

مدل کلاننگر، مدلی است که تغییر و تحول عام در انواع سازمان های موجود در کشور یا نوعی از انواع مثلاً عموم سازمان های دولتی یا به تعبیری کل سازمان دولت را مدنظر داشته باشد. منظور از مدل خردنگر، الگویی است که کانون توجه آن یک سازمان ولو سازمان نوعی باشد. این دو مدل از جهات متعدد باهم متفاوت است به عنوان مثال: از جهت حیطه شمول: مدل کلاننگر، کل کشور و مدل خردنگر، سازمان نوعی را مدنظر دارد. از جهت دخالت دولت: در مدل کلاننگر، دخالت دولت ضروری است؛ زیرا مثلاً حتی تغییر و تحول در عموم سازمان های بازرگانی بخش خصوصی نیز مستلزم طراحی و اجرای سیاستهای اقتصادی اعم از سیاستهای مالی، سیاستهای پولی و سیاستهای بازرگانی است؛ اما مدل خردنگر تنها به مدیریت سازمان متکی است؛ هرچند سازمان بتواند در محیط نیز تأثیری داشته باشد (کریمیان، ۱۳۸۳). مدل شیوه های تصمیم گیری و ایجاد تغییر این مدل تمایز عمده ای میان بخش های «تصمیم گیری» و «ایجاد» فراگرد تغییر قائل شده است. در دایره وسط که بخش تصمیم گیری مدل است، مدیر قرار دارد که اختیار رسمی و مسئولیت نهایی تغییر پیشنهادی را بر عهده دارد. از آنجا که فراگرد حل مسأله، خلاقیت و تصمیم گیری سازمانی معمولاً فعالیت های گروهی به شمار می آیند، بخش «ایجاد مدل» به این گونه فعالیت ها اختصاص دارد. کمیته ها و تیم های پروژه در ترجمه برنامه های تغییر از فکر به عمل به طور معمول مسئول کمک به مدیران صنفی هستند. مدیر تصمیم گیرنده ممکن است در تیم ایجادکننده تغییر نقش ایفا کند یا نکند (رضاییان، ۱۳۸۶). در هر صورت همان طور که جهت پیکان ها در نمودار (۲) نشان میدهد، تعاملات مهمی میان مدیر و تیم ایجادکننده تغییر در هر مرحله صورت میپذیرد (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲).



نمودار (۲) مدل سیستمی تغییر

هر مجموعه از تعامل ها، تغییر مورد نظر را به واقعیت نزدیکتر می کند. مدیر میتواند با تعیین نیازها در مرحله اول و مفروضات در مرحله دوم در فراگرد تغییر سهیم باشد. وی همچنین با متذکر شدن برداشت های نادرست یا خطاها در مرحله سوم و تعیین شاخص های وزندهی به گزینه ها در مرحله چهارم می تواند کمک بیشتری به گروه تغییر کند. پیش از استقرار برنامه تغییر در مرحله پنجم مدیر باید برخی از آمادگی های اداری را فراهم آورد. افراد ماهر، منابع، محرک های خارجی و ساز و کارهای تفویض اختیار باید پیش بینی شده باشد. گروه پروژه به سهم خود مسائل را تعریف میکند و هدف هایی را پیشنهاد می دهد و همچنین گزینه های مختلف و برنامه هایی را با در نظر گرفتن هزینه و منفعت هر یک توصیه کرده و پس از انجام تغییر، بازخوری از نتایج آن فراهم می آورد. ناگفته نماند که هرچه درجه مشارکت افراد بیشتر باشد، موفقیت تیم تغییر بیشتر خواهد بود. در چهارچوب این فراگرد کلی تغییر برنامه ریزی شده، استفاده ترکیبی از تاکتیک های اجرای برنامه تغییر یا یکی از آنها به کار گرفته می شود. این تاکتیک ها معین میکنند که مدیر و گروه کمکی او چه سهمی در شکل دهی برنامه تغییر دارند.

۳-پیشینه تحقیقات

مقدسی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی پرداختند. امروزه پیشرفت هر سازمانی به مدیریت آن سازمان بستگی دارد می توان این گونه مطرح نمود که پیشرفت و ترقی در هر سازمان مدیون سیستم مدیریتی آن سازمان می باشد از مهمترین عواملی که نشان دهنده مدیریت صحیح بوده و می تواند بازدهی سازمان را افزایش دهد عملکرد مطلوب مدیریت است؛ که عملکرد نیز تحت تاثیر عوامل گوناگون از جمله فرهنگ سازمانی است فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است بنابراین می توان گفت انجام هر گونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان پذیر می باشد. هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات

درون و برون سازمان می باشد. لذا در این مقاله به مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است و به ابعاد، انواع، ویژگی ها، سطوح و نقشیکه فرهنگ در سازمان ایفاء می کند و آثاری که فرهنگ در سازمان می تواند داشته باشد پرداخته شده است. در این مقاله با نگاه مثبت تبر فرهنگ سازمانی، آن مفهومی از فرهنگ مد نظر می باشد که سازمانها در پی تثبیت آن هستند و در قالب مکتوب و نانوشته به دنبال آن می باشند.

اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی رابطه مدیریت تحول سازمانی و بهره وری سازمانی پرداختند. تحول سازمان فرایندی برنامه ریزی شده و نظاممند است که با بهره گیری از ارزشها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمانها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر کیفیت خدمات با نقش میانجی رهبری تحول گرا (مطالعه موردی: هتلداری) می باشد. این تحقیق به روش توصیفی و پیمایشی و با توزیع پرسشنامه انجام شده است که از پرسشنامه رهبری تحول آراین باس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه بهره وری سازمان شریفی (۱۳۹۱) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ (۰/۸۳) بدست آمد. جامعه آماری ۱۳۶ نفر از مدیران هتلهای بزرگ در تهران بوده اند. داده های بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی (۰/۷۸۶ درصد)، همچنین سرمایه اجتماعی بر رهبری تحول گرا (۰/۴۳۷ درصد) و رهبری تحول گرا بر بهره وری سازمان (۰/۴۸۰ درصد) تاثیر مثبت داشته است.

کلهر و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل فرآیندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمانهای دولتی" به های دولتی ارائه مدلی مناسب جهت دستیابی سازمان ایران به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با پرداختنها های خاص آن توجه به ویژگی که به کارگیری وری و آن موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان و افزایش بهره عملکرد اقتصادی بهتر و توسعه

بیشتر منابع انسانی سازمان میشود جامعه تحقیق گروه خبرگان شامل اساتید و مدیران مدیریت های دولتی منابع انسانی سازمان بودیران مدل با نظرات خبرگان به روش دلفی فازی طراحی شد گیری چند های تصمیم ها از روش برای تجزیه و تحلیل داده معیاره فازی استفاده شد از روش دیمتل فازی برای تعیین میزان اثر گذاری و اثر پذیری استفاده شد و حل آن نشان داد که در بین معیارهای اصلی، "آموزش" تأثیر گذار ها و وری سازمان ارترین مولفه در افزایش تعهد و بهره "اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی" تأثیر پذیرترین معیار در این رابطه می باشد که باید بهبود یابد از روش و فرآیند تجزیه تحلیل شبکه فازی برای تعیین اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در تعهد بالا استفاده شد و حل آن نشان داد که "رعایت مصلحت عامه" بیشترین اهمیت را در تعهد بالا دارد و در نهایت یافته های رتبه بندی ویژگی های تعهد بالا با استفاده از روش تحلیل روابط خاکستری نشان داد که "تعهد سازمانی بالا" در بین ویژگی های تعهد بالا رتبه اول را دارد. حاجی لو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان "طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمانهای دولتی" به ارائه مدل اخلاق مدارانه توسعه سرمایه انسانی در سازمان های دولتی پرداختند. ایران در طراحی مدل به الگوی توسعه انسانی فیلیپس و بندورا با رویکرد بوم شناسانه توجه شد توسعه سرمایه انسانی در سه بعد توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش و به منظور دستیابی به ترکیب بهینه بررسی شد محققان برای جمع آوری داده ها از مصاحبه با خبرگان و تکنیک دلفی فازی و برای تحلیل از توابع ریاضی چند هدفه و نرم افزار گمز استفاده کردند بر اساس یافته هادر وضع موجود سطح متغیر توانمندسازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد می باشد در وضع مطلوب و در سطح اثر بخشی ۱۰۰ درصد باید میزان توانمندسازی، مدیریت دانش و مدیریت استعداد باشد همچنین ۱۱ عامل به عنوان موانع اخلاقی و

فرهنگی بر سر راه توسعه منابع انسانی نیز شناسایی و احصاء گردید نتایج نشان داد که اختلاف معناداری بین وضعیت مطلوب و موجود توانمندسازی، مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود دارد.

۴-روش ها

این پژوهش توصیفی است چون به تشریح و توصیف وضع موجود عوامل موثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی پرداخته شده است. از سوی دیگر این پژوهش، یک پژوهش کاربردی است. هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج یافته ها برای حل مسائل موجود در سازمان به پژوهش پرداخته می شود، آن را تحقیق کاربردی می نامند.

۵-بحث

نظام ارزشیابی و توجه به مشارکت کارکنان برای تحول از ضروریات دیگر است. وجود یک نظام ارزشیابی در هر لحظه شناسایی انحرافات از برنامه و اصلاح آن ها را امکان پذیر می کند. وجود نظام ارزشیابی در مرحله قبل از تغییر، دوره گذار و مرحله بعد از تغییر جلوی تحمیل بسیاری از هزینه ها را می گیرد. همچنین مشارکت کارکنان تعهد آن ها را در اجرا به دنبال خواهد داشت. هیچ تغییر و تحولی بدون مشارکت کارکنان به نتیجه و اهداف خود نخواهد رسید. مشارکت کارکنان باعث پایداری نتایج خواهد بود. با تغییرات مدیریتی فراوان در سطح دولت و دستگاه ممکن است تحول و اصلاح اداری فراموش شود و پیگیری انجام تحول لازم است. همچنین بدون افراد لایق و شایسته انجام امور تحول و اصلاح اداری امری غیرممکن است. بدون رفع مقاومت کارکنان و اصلاح قوانین، اجرای تحول اداری ممکن نیست. در این راستا باید اعتماد کارکنان و مدیران جلب شود. ابهاماتی که باعث ترس می شود باید برطرف شوند. با تشریح مشکلات و عیوب وضع موجود را زیر سوال ببریم و با ایجاد آموزش و تبلیغات مناسب آینده بهتر و مزایای تغییر را برای کارکنان روشن سازیم و در نهایت مخالفت کارکنان را کاهش دهیم. جلب حمایت سیاسی، مالی و اجتماعی برای تحول اداری نیز مهم است. ایجاد نظام ارتباطی، توجه به ارزش ها، تعامل با شهروندان و سیاستمداران اجرای تحول اداری را تسهیل میکند. انجام قوی و منسجم برنامه تحول اداری بدون تامین بودجه و امکانات ممکن نیست. بسیاری از تلاشها برای اصلاح و تحول اداری به دلیل نبود بودجه و امکانات کافی منجر به شکست شده است (۷ و ۸ و ۱۱).

مدیران و رهبران باید برای تغییرات و تحول در سازمان برنامه ریزی نمایند و با همه ذینفعان تبادل نظر کنند و امور مربوط به خود را مورد بررسی قرار دهند. در غیر این صورت نیروهای بازدارنده بر نیروهای وادارنده تأثیر می گذارند و تغییرات با شکست مواجه می شود. تحول در انسانها مشکل ترین تغییری است که می توان به وجود آورد. مدیران و رهبران همواره در این زمینه حساسیت دارند برای تغییر دادن برنامه ریزی و اجرا باید با در نظر گرفتن عوامل بیرونی و درونی همراه باشد. برای کسی که مایل به تغییر و تحول در هر بعدی از سازمان است صبر و انعطاف زیادی لازم است (۱).

امروزه، رشد و توسعه سازمان ها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهم ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمانها می دانند و توجه روز افزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر تحولات سازمانی کرده اند. از آنجا که انسان محور تحولات درون سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز توجه شود.

۶- نتیجه گیری

عدم توجه به اصل انسجام و یکپارچگی ساختاری و نیز اعمال اصلاحات سطحی و مقطعی در طول برنامه های گذشته، باعث مزمن شدن برخی از چالش های نظام اداری با سایر نظام های کشور شده است. از طرفی به دلیل در هم تنیدگی نظام اداری با سایر نظام های کشور نظیر نظام های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی؛ این امر تعمیق چالش های سایر نظام ها را نیز در پی داشته و بر متغیرهای کلیدی کشور نظیر رشد اقتصادی، توزیع درآمد و... اثر منفی برجای گذاشته است. به عنوان مثال در شرایط کنونی ناکارآمدی نظام اداری یکی از دلایل بالا رفتن بیش از حد هزینه های جاری دولت محسوب شده و تبعات زیادی را به همراه داشته است.

۷- پیشنهادات

پیشنهادات زیر به منظور بهبود برنامه های مدیریت تحول اداری و توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می شود:

- لزوم اثبات اولویت و اهمیت اصلاح نظام اداری و توانمندسازی در کنار دیگر چالش های کشور؛
- طراحی نظام و سامانه اطلاعاتی جامع به منظور شناسایی وضعیت موجود پایش دقیق نظام اداری و توانمندسازی کارکنان؛
- حاکم شدن نگاه سیستمی و فرآیندی در تدوین و طراحی خط مشی ها؛
- بهره گیری از ابزارهای تشویقی و تنبیهی سخت و نرم در متن برنامه ای مرتبط.

۸- منابع

اکبری، سارا و اله یار محمودصالحی، داود، ۱۴۰۲، رابطه مدیریت تحول سازمانی و بهره وری سازمانی، دومین کنگره بین المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار، <https://civilica.com/doc/1712287>

حاجی لو، وحید، معمارزاده، غلامرضا و البرزی، محمود. (۱۳۹۷). طراحی مدل اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی سال ۹، شماره ۱، صفحات ۳۷-۶۰.

رضاییان، علی، (۱۳۸۶). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هشتم، تهران، انتشارات سمت. کریمیان، محدودزین، نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی (ضرورت شناخت و طراحی معیارهای انتخاب)، مجله دانشکده علوم انسانی (دانشگاه امام حسین علیه السلام)، دوره سیزدهم، شماره پنجاه و دوم، مرداد و شهریور ۱۳۸۳، ۱۷۳-۱۴۹.

کلهر، احمد، معمارزاده، غلامرضا و مدیری، محمود. (۱۳۹۷). طراحی مدل فرآیندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان های دولتی، فصل نامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۳، صفحات ۳۱-۴۲.

مقدسی، علیرضا و حسینی ابراهیم اباد، محمدرضا و پولادسنگ، سیدقاسم، ۱۴۰۲، مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R. & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. Handbook of workplace spirituality and organizational performance, 367-377

Baker, Sharon L. (1989). Managing Resistance to Change. Library Trends. Kreitner, Robert. And Kinicki, Angelo. (1992). Organizational Behavior; 2nd ed., Homewood, IL: IRWIN.

Below, Patrick J. et al. (1989). The Executive Guide to Strategic Planning. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Dainty, Paul. And Kakabadse, Andrew. (1990). *Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation*. *Journal of Business and Psychology*.
- Flaherty, A., O'Dwyer, A., Mannix-McNamara, P., & Leahy, J. (2017). The influence of psychological empowerment on the enhancement of chemistry laboratory demonstrators' perceived teaching self-image and behaviours as graduate teaching assistants. *Chemistry Education Research and Practice*, 18(4), 710-736.
- Fumasoli, T., Gornitzka, A., & Maassen, P. (2014). *University autonomy and organizational change dynamics*. ARENA Working Paper 8/2014. Oslo: University of Oslo ARENA Centre for European Studies.
- Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., Yoon, D.Y. (2016). Transformational leadership and knowledge aaanng: ee ggggggg ll es ff elll oyeess eeeeeee ee e,,, commtt,,,,, dd citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. DOI: 10.1108/jwl-09-2015-0066
- Hemmings, B. & Kay, R. (2015). The relationship between research self-efficacy, research disposition and publication output. *Educational Psychology*, 36(2), 347-361. DOI:10.1080/01443410.2015.1025704
- Houdyshell, M. & Kirk, P. (2018). Graaaace ' cceiii' a ffff eiii aaal pathway for academic advisors. *American Journal of Qualitative Research*, 2(1), 77-96.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Huda, M., Maseleno, A., Jasmi, K. A., Mustari, I., & Basiron, B. (2017). Strengthening interaction from direct to virtual basis: insights from ethical and professional empowerment. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(17), 6901-6909.
- Hussin, S., & Ismail, A. (2009). Goals, components, and factors considered in university development. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 83–91. DOI:10.1007/s12564-009
- Kilmann, Ralph H. (1989). *A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success*, *Organizational Dynamics*.
- Lewin, Kurt. (1974). *Field Theory In Social Science*, New York: Harper and Row.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, 56(1), 61-84. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001450>
- Pruvot, B.E., & Estermann, T. (2018). University Governance: Autonomy, structures and inclusiveness. In Curaj, A., Deca, L., & R. Pricopie (Eds.), *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies* (pp. 619-638). Springer International Publishing.
- Raquib, M.A., Anantharaman, R.N., Eze, U.C., & Murad, M.W. (2009). Empowerment practices and performance in Malaysia: An empirical study. *International Journal of Business and Management*. 5(1). 121-130. DOI:10.5539/ijbm.v5n1p123
- Rodrigues, M., Menezes, I., & Ferreira, P. D. (2018). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive, emotional, behavioral, and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, 46(1), 58-78.