

عوامل مؤثر بر مدیریت تحول اداری و توانمندسازی در کارکنان

فرهاد کیانفر*^۱

حسین شفیعی^۲

فاطمه علیپور دشت بزرگ^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۸ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳

چکیده

اصلاح اداری، 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 اداری است که یکی از ملزومات توسعه پایدار محسوب می شود. اندیشه ایجاد تحول در نظام اداری به بیش از نیم قرن گذشته برمی گردد. در این مقاله سعی بر این شده که به طور اجمال، اهداف، ضرورت ها، برنامه های تحول اداری مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش به طور موردی به عوامل مؤثر بر مدیریت و تحول اداری در کارکنان پرداخته شده است.

واژگان کلیدی

مدیریت تحول اداری، کارکنان، توانمندسازی، مکانیزم تغییر.

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت آموزشی. (Kyanfar@yahoo.com)
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. (shafiee_hossin@yahoo.com)
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران. (fateme.alipordashtbozorg@gmail.com)

مقدمه

وقتی صحبت از تحول اداری می‌کنیم بحث ما تغییر و دگرگونی است. تحول در هر بخش از نظام اجتماعی وابسته به تغییراتی است که در سطوح و لایه‌های اجتماعی رخ می‌دهد. به بیان دیگر نمی‌توان دگرگونی و توسعه یا حتی ساماندهی در یک بخش را بی‌آنکه سایر بخشها 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 می‌آید (۱)؛ اما بنا به 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 غیرضرور یکی از هدف‌هایی است که دولت موظف به تحقق آن است (۲). علاقه مندی و اراده به تحول و پیشرفت عواملی، کمال طلبی، حقیقت خواهی هستند که بر پایه روحیه امید در انسان، موجبات تلاش برای تحقق سرنوشت مطلوب و آینده‌ای روشن را فراهم می‌کنند و این عوامل را باید مهمترین سرمایه‌های مورد نیاز تمام تحولات سازمانی و پشتوانه اصلی اجرای برنامه‌های 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 مؤلفه‌های 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 می‌گیرد. هر چند مقوله مدیریت تحول، بخشی نو در رشته مدیریت است، با این حال در دو دهه گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده‌ای با دگرگونی‌های اساسی رو به رو شده است (۳).

نظام اداری به دلیل اهمیت و تاثیر آن به عنوان یکی از زیر ساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود. کارآمدی و چابکی نظام اداری در هر کشور موجب بهبود و ارتقاء عملکرد سایر نظام‌های کشور نظیر نظام اقتصادی، سلامت، فرهنگی، اجتماعی و... است. اصلاح نظام اداری در دستور کار دولت‌های مختلف قبل و بعد از انقلاب اسلامی بوده است و در طول این دوران؛ قوانین، برنامه‌ها و سیاست‌های 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 بهره‌گیری بهینه از منابع، همگی به عملکرد سالم، یکپارچه و هماهنگ نظام اداری وابسته است (۴).

اصلاح اداری، فرآیند نظام مند، منسجم و هدفمند است که ارتباط قوی و همه جانبه‌ای 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 نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است که یکی از ملزومات توسعه پایدار محسوب می‌شود (۵).

مفهوم تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف 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 نوین‌سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته‌های جامعه می‌باشد. تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و... را دنبال می‌کند (۶ و ۷). سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف‌های خود استفاده کنند. طبیعی است اگر مدیران بتوانند توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کار سازمان شده‌اند؛ بنابراین 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 به گونه‌ای خودفرمان پرورد (۸). با عنایت به مطالب گفته شده این پژوهش با هدف عوامل مؤثر بر مدیریت تحول اداری و توانمندسازی در کارکنان انجام گرفت.

روش‌ها

این پژوهش توصیفی است چون به تشریح و توصیف وضع موجود عوامل مؤثر بر تحول اداری و توانمندسازی کارکنان پرداخته شده است. از سوی دیگر این پژوهش، یک پژوهش کاربردی است. هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها برای حل مسائل موجود در سازمان به پژوهش پرداخته می‌شود، آن را تحقیق کاربردی. در نهایت این پژوهش با توجه به استفاده از تکنیک آماری تحلیل عاملی، یک پژوهش اکتشافی نیز هست.

یافته‌ها

مفاهیم توانمندسازی و تحول سازمانی

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی 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 آورد. تحول در همه‌جا متداول بوده و از جمله موضوع‌های ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه‌های اخیر می‌باشد (۱۰).

اهداف تحول سازمان

تعیین اهداف و مقاصد روش و چاره‌جویی و تفکر و تلاش‌های پیچیده تغییر و تحول به هدف‌گذاری دقیق نیاز دارد. هدف‌گذاری، نیازها و موقعیت‌های سازمان را روشن می‌کند و دقت و درستی پاسخ‌ها و واکنش‌های مدیران در برخورد با موقعیت‌ها را افزایش می‌دهد. مدیرانی که به تمام نیازمندی‌های ضروری آگاهی دارند. در مورد توانمندسازی و تحول سازمانی، تعاریف متعددی شده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

تواناسازی، یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و تکنیکی است برای افزایش بهره‌وری از راه بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به‌عکس.

تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروزی با آن روبه‌رو می‌شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می‌توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد (۱۱).

تحول سازمانی

لیپیت بهبود سازمان را چنین تعریف می‌کند: توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالا بردن کیفیت عملکرد ارگانهای مختلف سیستم سازمانی.

تحول سازمان، تلاشی است برنامه‌ریزی‌شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارت‌اند از:

۱. افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان؛
۲. ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان؛
۳. توسعه توانایی‌های نوآوری سازمان.

فرنج وندل بیان می‌دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوآوری فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت مؤثر و فرهنگ مشارکت‌پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (۱۲).

نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی

بهبود و تحول سازمانی، چرخه چند بعدی است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند و آنها باید با رفتار خودشان، انرژی، توان و انعطاف لازم را برای تحقق آن نشان دهند. مهم‌ترین عامل تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است. در نگرش سیستمی، بهبود را می‌توان برآیند مثبت تغییراتی دانست که موجب بقاء و دوام سیستم در محیط می‌شود. موضوع تحول و بهبود، جامعیت دارد و به تغییرات در بیش از یک بعد از اجزای اصلی سازمان شامل: (انسان، تکنولوژی و ساختار) گفته می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها مخلوق بشرند و نیز برای امتداد بقای آنها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین عامل اساسی تغییر در سازمان، انسان است (۱۳).

به طور کلی تغییرات یا نوآوری‌های مشخص، به طور معمول شامل اصلاحاتی در یک یا چند جز کلیدی است. عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمان‌ها عبارت‌اند از:

۱. ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروه‌ها به منظور نائل شدن به هدف‌های سازمانی است.
۲. فناوری: شامل دانش، ابزار و وسایل روش‌های انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می‌گیرد.
۳. نیروی انسانی: منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارت‌ها، ادراک‌ها، برداشت‌ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تأثیر دگرگونی‌های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است
۴. فرهنگ سازمانی: منظور از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، تعهدها و باورهای مشترک هست که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می‌دهد (۱۴).

ارتقای تراز منابع انسانی

ارتقای تراز منابع انسانی، به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در آن منابع انسانی شایستگی و قدرت لازم برای ایجاد تحولات سازمانی را پیدا می‌کند و با پرورده شدن و کمال خود می‌تواند خلاقیت و آفرینندگی خویش را تا ایجاد سازمان‌های بالنده و انسان‌ساز گسترش دهد؛ یعنی فعالیت‌هایی که از راه آن‌ها، کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. برخی از شیوه‌های مناسب برای ارتقای تراز منابع انسانی، عبارت‌اند از: استقرار سیستم شایسته‌سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توان‌بخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ذهنیت فلسفی (۵).

برای استقرار عقلانیت رفتاری، کوشش دو جانبه فرد و سازمان لازم است؛ یعنی فرد باید از موهبت علم، روح علمی و استنباط‌های عقلی برخوردار باشد و از عقلانیت رفتاری نیز بهره‌مند 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 می‌افتد (۹).

رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی

صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، متغیر جدیدی با عنوان توانمندسازی کارکنان را به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند. برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل وجود دارد که عبارت‌اند از:

مرحله تسلط: یک مدیر، هنگامی می‌تواند 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 می‌گیرد و کارکنان تصمیم‌های او را به مرحله اجرا در می‌آورد تا از این راه به توانایی‌های 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، به‌کارگیری 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 پیش بینی 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.

نقش خواست و اثر گروه، در تحقق هدف‌ها سازمانی و جامعه، بیش از فرد است. 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 هم‌افزایی 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 موفقیت های 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 وقت‌گیر است، اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار بودن آن منجر می‌شود (۱۰ و ۱۱ و ۱۵ و ۱۶).

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 آنها را امکانپذیر می‌کند. وجود نظام ارزشیابی در مرحله قبل از تغییر، دوره گذار و مرحله بعد از تغییر جلوی تحمیل بسیاری از هزینه‌ها را می‌گیرد. همچنین مشارکت کارکنان تعهد آنها را در اجرا در پی 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. پیگیری انجام تحول لازم است. همچنین بدون افراد لایق و شایسته انجام امور تحول و اصلاح اداری امری محال 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 می‌شود 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. همچنین باید جلوی جزیره‌ای عمل کردن و اجرای سطحی و عجولانه تحول و اصلاح اداری را گرفت. جلب حمایت سیاسی، مالی و اجتماعی برای تحول اداری نیز مهم است. ایجاد نظام ارتباطی، توجه به ارزشها، 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 برنامه‌ریزی 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 می‌گذارند و تغییرات با شکست مواجه می‌شود. تحول در انسان‌ها مشکل‌ترین تغییری است که می‌توان به وجود آورد. مدیران و رهبران همواره در این زمینه حساسیت دارند برای تغییر دادن برنامه‌ریزی 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 سازمان‌ها، در گرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روز افزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر تحولات سازمانی کرده‌اند. از آنجا که انسان محور تحولات درون سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز

منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد که این مهم از راه راهکارهایی مانند ارتقای سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توان بخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکان‌پذیر است. همچنین مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آن‌ها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمان‌ها است که شامل چهار جزء کلیدی، شامل: قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش است. تحول اداری به معنای آماده سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر برای تحقق برنامه های تحول اداری و اجرای اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده است. مهم ترین اصل پا برجایی یک سازمان اهمیت دادن ویژه به تحولات درون سازمانی می باشد و تنها زمانی تغییرها به صورت موفقیت آمیز رخ می‌دهد که کارکنان از روی میل و علاقه حاضر باشند برای تأمین اهداف جدید از صرف وقت و نیروی مورد نیاز دریغ نکنند، هر نوع سختی و تنش را تحمل کنند و در راه تأمین این هدف‌ها از خودگذشتگی نشان دهند (۱۲ و ۱۴ و ۱۷).

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.

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.

منابع

1. 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>

2. 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.
3. 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>
4. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
5. Fast, N.J., Burriss, E.R., & Bartel, C.A. (2014). Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034. DOI:10.5465/amj.2012.0393
6. 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.
7. 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.
8. Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., Yoon, D.Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: the mediating role of citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. DOI: 10.1108/jwl-09-2015-0066
9. 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
10. Houdyshell, M. & Kirk, P. (2018). A pathway for academic advisors. *American Journal of Qualitative Research*, 2(1), 77-96.
11. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
12. Huda, M., Maselena, 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.
13. 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
14. 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.
15. 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
16. 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.
17. Rumbley, L.E., Altbach, P.G., & Reisberg, L. (2012). Internationalization within the Higher Education Context in Deardorff, D.K., de Wit, H., Heyl, J.D., & Adams, T. (Ed.), *The SAGE Handbook of International Higher Education* (pp.3). DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452218397.n1>

Factors affecting administrative change management and employee empowerment

Farhad Kyanfar *¹

Hossein Shafiee ²

Fateme Alipor Dasht Bozorg ³

Date of Receipt: 2021/01/17 Date of Issue: 2021/02/01

Abstract

Administrative reform is a systematic, coherent and purposeful process that has a strong and comprehensive relationship with the cultural, social, political and economic structures of society. Therefore, any change in the administrative system will be effective with a coordinated movement in line with the mentioned structures. The purpose of administrative reform is to adapt the roles, capabilities and capabilities of the administrative system, which is one of the requirements for sustainable development. The idea of transforming the administrative system dates back to more than half a century ago. In this article, an attempt has been made to briefly review the goals, necessities, and administrative transformation programs. In this research, the factors affecting management and administrative transformation in employees have been studied on a case-by-case basis.

Keywords

Administrative Transformation Management, Employees, Empowerment, Change Mechanism.

1. Faculty member of Payame Noor University. (Kyanfar@yahoo.com)
2. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (shafiee_hossin@yahoo.com)
3. Master student of Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran. (fateme.alipordashtbozorg@gmail.com)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی