

## نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی

وجه‌ا... قربانی زاده\*

بابک آقوردی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۰۳

### چکیده

مدل‌های تعالی، ابزاری برای کمک به سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت سازمان در این مسیر و ارایه‌ی راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد می‌باشند. اغلب اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار برای دستیابی به برنامه‌های تحول سازمانی به‌ویژه تعالی سازمانی معرفی می‌نمایند. این مقاله به بررسی «نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی گمرک ایران» می‌پردازد. برای انجام پژوهش، یک نمونه‌ی ۲۴۳ نفری از کارکنان ستاد مرکزی گمرک ایران به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۳۴ سؤال بهره‌برداری شده است. با توجه به نرمال بودن داده‌ها، برای بررسی تأثیر متغیرها از رگرسیون و برای بررسی وضعیت موجود، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و برای رتبه‌بندی شاخص‌های تحقیق، از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری دارد و از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، مؤلفه‌های خودتعیینی و معنادار بودن شغل بر تعالی سازمانی مؤثر بوده‌اند. این امر می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دست‌یابی به تعالی سازمانی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ تعالی سازمانی.

## مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در پی تعالی می‌باشند؛ اما همه‌ی جویندگان تعالی به آن دست نمی‌یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهوم تعالی و ملاک‌های آن به‌ویژه بی‌توجهی به نقش نیروی انسانی متعالی می‌باشد (داهلگارد<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۷۰).

توجه به توانمندسازی کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان و رساندن آن به سطح جهانی امری ضروری است. همان‌گونه که دنیس کینلا نیز به آن اشاره می‌کند: «در حرکت‌های امروزی سازمان به‌سوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر، توانمندسازی جایگاهی اساسی به‌دست آورده است... به نظر می‌رسد که توانمندسازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان» است (دنیس کینلا، ۱۳۸۷: ۲). تقریباً در تمامی منابع علمی مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توانمندسازی عنصری حیاتی تلقی شده است. تامس و ولتھاوس، توانمندسازی کارکنان را یکی از اجزای مهم مدیریت کیفیت جامع می‌دانند؛ هم‌چنین کاردی در سال ۱۹۹۶ نشان داد که برنامه‌های توانمندسازی کارکنان با مدیریت کیفیت در ایالات متحده‌ی امریکا ارتباط تنگاتنگی دارد و ممکن است عنصر حیاتی در شکست یا موفقیت سازمان باشد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۳۹).

امروزه، توجه به توانمندسازی کارکنان در مدل تعالی اروپایی (EFQM)<sup>۲</sup> بیش‌تر از پیش شده است و «کارکنان» یکی از معیارهای مهم تعالی این مدل می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که در این مدل بیان می‌گردد: «سازمان‌های متعالی برابری و عدالت را بالا می‌برند و افراد را درگیر و توانا می‌سازند.» (هیل و هیوک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۱۰۲۶). فرضیه‌ی بنیادین در مدل EFQM این است که تعالی در توانمندسازها به نتایج ممتازی منجر خواهد شد. بنابراین، مدل یادشده نه تنها همبستگی بین اجزا را در هر یک از حوزه‌ها منعکس می‌نماید؛ بلکه فرض می‌نماید که هر یک از توانمندسازها اثر مستقیمی بر نتایج دارند (پرابهو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۸۴).

1. Dahlgaard
2. EFQM: European Foundation For Quality Management
3. Hil & Huq
4. Prabhu

تحقیقات متعددی در خصوص رابطه‌ی مستقیم حوزه‌های توانمندسازها و نتایج صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، اسکیلدن و کانجی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در خصوص روابط بین افراد، فرایندها و نتایج کلیدی عملکرد، به این نتیجه رسیدند که ضعف مدیریت افراد و فرایندها می‌تواند به تضعیف نتایج افراد و نتایج کلیدی عملکرد منجر شود. در تحقیق دیگری، اسکیلدن و داهلگارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که افراد و فرایندها تأثیر مستقیمی بر نتایج افراد در مدل دارند. هرچند که بسیاری از محققان این‌گونه مطالعات جزءنگر را نپذیرفته و معتقدند که با توجه به کل‌نگر بودن مدل، باید تأثیر توانمندسازها بر نتایج به‌صورت کلی مورد مطالعه قرار گیرد؛ اما تردیدی وجود ندارد که تقویت توانمندسازها موجب بهبود نتایج خواهد شد (لوسار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۳۴۲).

با وجود این توجه و تأکید بر توانمندسازی کارکنان در مدل‌های تعالی سازمانی و انجام تحقیقات گسترده در زمینه‌ی توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی، بررسی‌ها نشانگر آن است که پژوهشی که به‌طور مستقیم اشاره به «نقش توانمندسازی روان‌شناختی در تعالی سازمانی» (با توجه به فرضیه‌ها و روش‌شناسی تحقیق) اشاره داشته باشد مشاهده نشده است.

بر این اساس، مقاله‌ی حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان یکی از رویکردهای توانمندسازی، بر تعالی سازمانی در گمرک ایران به چه میزان می‌باشد؟ علاوه بر آن، نگارندگان در پی بررسی وضعیت موجود سازمان از لحاظ توانمندی روان‌شناختی کارکنان و تعالی سازمان و هم‌چنین رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به آن می‌باشند.

## مبانی نظری تحقیق

### تعالی سازمانی<sup>۴</sup>

از زمان پیدایش و به‌کارگیری فرهنگ مدیریت کیفیت جامع در جهان، سالیان زیادی می‌گذرد و این‌گونه به نظر می‌رسد که عمر این دانش، امروزه به سر رسیده باشد؛ اما چیزی که در

1. Eskildsen & Kanji  
2. Eskildsen & Dahlgard  
3. Luser  
4. Organizational Excellency

این میان به دست فراموشی سپرده شده این است که «کیفیت راهی بی‌پایان است» و با توجه به شرایط کنونی رقابت در این سازمان‌ها برای جهانی شدن نمی‌توان برای آن پایانی متصور شد (وثوقی، ۱۳۸۸: ۲). تقریباً تمامی نظریه‌های تعالی سازمانی بر اساس مفروضات و فلسفه‌ی مدیریت کیفیت توسعه یافته‌اند و هدف همه‌ی این نظریه‌های کیفیت، به ویژه دست‌یابی به کیفیت جامع است (کرسیتینا و ماریا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۷۱). تعالی سازمانی، راه دست‌یابی به عملکرد کلاس جهانی را با ارزیابی یک چارچوب کاربردی برای مدیران بنا نهاده است تا راهنمای چگونگی بهبود عملکرد در سازمان‌های گوناگون باشد (اوکلند، ۱۹۹۹: ۳).

مدل‌های تعالی سازمانی از دهه‌ی ۱۹۵۰ متولد شدند و با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه کنند. ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان (کل‌نگری) است که به مدیریت امکان می‌دهد تا ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه کند. از سوی دیگر، مدل‌ها معمولاً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که امکان استفاده از تکنیک‌های مختلف را برای سازمان فراهم می‌سازند (میرالز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۸۱).

در واقع، مدل‌های تعالی پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چه گونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهای حاکم بر رفتارهای آن چیستند؟ امروزه، بیش‌تر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای پیش‌بینی کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت‌آفرینی است. جایزه دمنینگ در ژاپن، جایزه‌ی بالد ریچ در ایالات متحده‌ی آمریکا و جایزه‌ی اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده است در سه قطب اقتصادی بزرگ سده‌ی اخیر، اصلی‌ترین نمونه از این جوایز هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸: ۱۵).

البته باید توجه داشته باشیم که مدل‌های تعالی مطروحه، کامل نبوده و محدودیت‌هایی دارند؛ زیرا آن‌ها صرفاً شکل‌های ساده‌شده‌ای از واقعیت هستند؛ درحالی‌که شرکت‌ها و سازمان‌ها در حال پویایی، تغییر و پیچیده‌تر شدن می‌باشند. به همین دلیل و به دلیل پاسخ به مشکلات و دانش‌های

1. Cristina & Maria  
2. Miralles

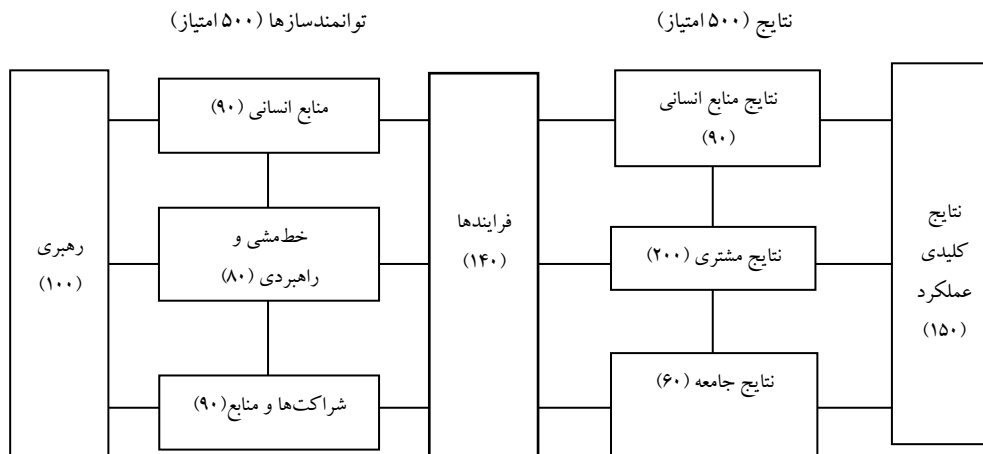
جدید، مدل‌های جدید و جدیدتری به وجود می‌آیند (داهلگارد، ۲۰۰۷: ۳۷۱).  
با توجه به مقبولیت و گستردگی استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM و هم‌چنین پیاده‌سازی این مدل در گمرک ایران، در این پژوهش از این مدل بهره جسته‌ایم که به‌طور مختصر معرفی می‌شود:

### مدل تعالی EFQM

اقتصاد اروپا در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ در معرض تهدید بازارهایی هم‌چون بازارهای ژاپن قرار گرفت. بنابراین، گروهی از مدیران سازمان‌های اروپایی برای مبارزه با تهدید تشکیل جلسه دادند تا بتوانند راهکاری بیابند. تلاش‌های مدیران چهارده سازمان به تأسیس بنیاد مستقل کیفیت انجامید. در سال ۱۹۸۹، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با نام مخفف EFQM تأسیس و کمیسیون اروپا آن را به تأیید رساند (مولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۵۵).

در سال ۱۹۹۱، مدل جایزه‌ی کیفیت اروپایی مدیریت کیفیت ارایه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیراروپایی از آن پیروی کردند. در سال ۱۹۹۵، ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶، مدل مربوط به سازمان‌های کوچک (SMEs)<sup>۲</sup> توسعه داده شد. اگرچه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است؛ اما مهم‌ترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل گردید، در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. مهم‌ترین تغییرات عبارت بودند از: توجه بیش‌تر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مشتریان را به دنبال داشته باشد و نیز توجه بیش‌تر به بحث شراکت و مدیریت دانش. در سال ۲۰۰۳، ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارایه شد که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنماست (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷: ۱۶-۱۷). در این مدل، معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به‌عبارتی، اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. شکل (۱) شمایی از این مدل را نشان می‌دهد:

1. Moller  
2. Small And Medium Enterprises



منبع: نجمی و حسینی، ۱۳۸۷: ۲۲

شکل ۱. شمایی از مدل تعالی EFQM

## توانمندسازها<sup>۱</sup>

همان‌گونه که در شکل (۱)، دیده می‌شود، پنج معیار: رهبری، منابع انسانی، خط‌مشی و راهبرد، شراکت‌ها و منابع و فرایندها به‌عنوان توانمندسازها شناخته می‌شوند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، تقویت می‌کنند.

۱. **رهبری**<sup>۲</sup>: رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و زمینه‌های دستیابی به آن‌ها، ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز را برای موفقیت پایدار سازمان به‌وجود آورده و با عمل و رفتار مناسب خود، آن‌ها را به اجرا درمی‌آورند.

۲. **خط‌مشی و راهبرد**<sup>۳</sup>: سازمان‌های متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک راهبرد متمرکز بر منافع بهره‌وران و با در نظر گرفتن بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا در می‌آورند.

۳. **منابع انسانی**<sup>۴</sup>: سازمان‌های متعالی، تمامی توان بالقوه‌ی کارکنان خود را که در سطوح

1. Enablers
2. Leadership
3. Policy & strategy
4. People

فردی، تیمی و سازمانی اداره می‌کنند، توسعه می‌بخشند و از آن بهره می‌برند. آن‌ها با ترویج عدالت و برابری کارکنان را در امور مشارکت می‌دهند و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به منظور ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای استفاده از مهارت و دانش آنان در جهت منافع سازمانی، به کارکنان خود توجه می‌کنند، با آنان ارتباط برقرار می‌سازند و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند.

**۴. شراکت‌ها و منابع<sup>۱</sup>:** سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و راهبرد و اجرای اثربخش فرایندهای شان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

**۵. فرایندها<sup>۲</sup>:** سازمان‌های متعالی، فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر بهره‌وران طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

## نتایج

نتایج عبارتند از آن‌چه که سازمان‌های سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست پیدا می‌کنند و بیان‌کننده‌ی دست‌آوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

**۱. نتایج مرتبط با مشتریان<sup>۳</sup>:** سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند.

**۲. نتایج مرتبط با کارکنان<sup>۴</sup>:** سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند.

**۳. نتایج مرتبط با جامعه<sup>۵</sup>:** سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند.

**۴. نتایج کلیدی عملکرد<sup>۶</sup>:** سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی، خط‌مشی و راهبرد را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷: ۲۰-۲۳).

1. Partnerships & Resources
2. Processes
3. Customer Results
4. People Results
5. Society Results
6. Key Performance Results

## توانمندسازی روان‌شناختی

سازمان‌های سده‌ی بیست‌ویکم، شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها، علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری، کنترلی مناسب نخواهد بود؛ بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود به سرعت اقدام و در تیم‌های کاملاً خودگردان ایفای نقش کنند. همین امر، نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده است که توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید - توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب نماید.

کوبرگ<sup>۱</sup> بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمندسازی بهره‌مند خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به‌وجودآوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را به‌وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند (کوبرگ، ۱۹۹۹: ۴۶).

در خصوص توانمندسازی سه رویکرد غالب مطرح است. در رویکرد ارتباطی، توانمندسازی به‌عنوان نتیجه‌ی یک فرایند مورد مطالعه است و بیش‌تر به این موضوع توجه می‌شود که مدیران چه ابزار و وسایلی را فراهم می‌آورند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه‌ی لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند (اسپریتزر و دانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۳۴). هم‌چنین در رویکرد انگیزشی، هدف توانمندسازی و راهبرد آن، تقویت کفایت نفس می‌باشد. توانمندسازی به‌عنوان یک سازه‌ی انگیزشی، با افزایش کفایت نفس افراد، آن‌ها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه‌اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها در خود را بسیج کنند (پرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۷).

در سال ۱۹۹۰، تامس و ولتهوس با تأکید بر فرایندهای شناختی درون‌فردی، الگویی برای

1. Koberg  
2. Spritzer & Doneson  
3. Perez



توانمندسازی کارکنان ابداع کردند. در این الگو، افراد برای پردازش اطلاعات مبهمی که از محیط کسب می‌کنند، با توجه به وظایف مختلف، یک ارزیابی به‌عمل می‌آورند. ابعاد چهارگانه‌ی این ارزیابی که دربردارنده‌ی اجزای شناختی انگیزش درونی هستند، عبارتند از: احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب (تامس و ولتهوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۶۷۰). رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی، موجب تغییر تحقیق سنتی کارهای مدیریتی شده است و در عوض بر مشاهدات و تجربیات کارمند از توانمندسازی تأکید می‌کند. در این رویکرد، بر باورها و برداشت‌های کارکنان از قدرت، توانایی، کنترل و کارایی شخصی توجه ویژه‌ای شده است. از تحقیق کانگر و کانانگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) اغلب به‌عنوان نقطه‌ی شروع آثار رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی یاد می‌شود. آن‌ها اظهار کردند که توانمندسازی مستلزم مفهوم انگیزشی از کارآیی شخصی است. این عقیده توسط تامس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) که مدل شناختی توانمندسازی را ارائه دادند بیش‌تر اصلاح شد. آن‌ها توانمندسازی را انگیزه‌ی کار درونی فزاینده تعریف کردند (گریسلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۳۵۶).

اخیراً اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۵) دسته‌بندی متفاوتی از رویکردهای توانمندسازی ارائه داده‌اند. در جدول (۱) خلاصه‌ای از این تقسیم‌بندی آورده شده است.

جدول ۱. رویکردهای توانمندسازی

ماهیت رویکرد	منشأ پیدایش	رویکرد
تقسیم قدرت و تصمیم‌گیری	اصول دموکراسی و جامعه‌شناسی	اجتماعی / ساختاری
توجه به شایستگی، حق انتخاب، مؤثر بودن و معنادار بودن کارکنان	روان‌شناسی اجتماعی و تئوری انگیزش درونی	روان‌شناختی
درک این که چه کسی ساختار قدرت رسمی را کنترل می‌کند؟	تئوری پست‌مدرن و ساخت‌شکنی	انتقادی

منبع: اسپریتزر و دانسون، ۲۰۰۵: ۲۵

1. Thomas & Velthouse
2. Conger & Kanungo
3. Thomas & Velthouse
4. Greasley

در بین تحقیقات گسترده، مطالعات مؤثر اسپریتزر (۱۹۹۵) بود که کمک کرد تا توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> (PE) به‌عنوان یک نگرش جهانی شناخته شود. از نظر وی، افراد توانمندشده: هدف را در عملکرد کارشان مشخص می‌کنند؛ در انجام عملکردهایشان توانایی دارند و قابلیت‌هایشان را درک می‌کنند؛ با توجه به اهداف خاص برای رسیدن به نتایج مورد انتظار، احساس استقلال دارند و باور دارند که می‌توانند بر نتایج سازمانی اثری جدی داشته باشند؛ اما توجه صرف به توانمندسازی نیروی انسانی بدون بررسی تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمان، گمراه‌کننده خواهد بود. بنابراین، برای پاسخ به این سؤال که «توانمندسازی کارکنان تا چه حد می‌تواند در رسیدن به تعالی سازمانی مؤثر باشد؟» فرضیه‌ای بدین صورت مطرح می‌شود:

**فرضیه‌ی اصلی تحقیق:** توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

### ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

تحقیقات مختلف، بر توانمندسازی روان‌شناختی - به‌عنوان معیار اصلی تشخیص این‌که آیا کارمندان در شغل خود توانمند شده‌اند یا نه؟ - تأکید کرده‌اند (گارلس، ۲۰۰۴: ۲۹). از نظر اسپریتزر، توانمندسازی به مثابه یک حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل می‌باشد و با چهار بعد احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، معنادار بودن و خودتعیینی تعریف می‌شود؛ البته پیشتر (۱۹۹۲) در مطالعات خود بعد اعتماد را به آن‌ها افزود (پرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۲۷).

در پژوهش حاضر از این مدل به‌دلیل برخورداری از جامعیت بیش‌تر نسبت به سایر مدل‌های توانمندسازی استفاده شده است. در زیر پنج بعد این مدل توصیف می‌گردد.

**بعد احساس مؤثر بودن<sup>۳</sup>:** احساس مؤثر بودن عبارت است از باور فرد به این‌که تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف و وظیفه‌ی مورد نظر، مؤثر خواهد بود (تامس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۵). افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، دگرگونی به‌وجود آورند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که فعالیت‌های آنان در کنترل موانع بیرونی است؛ بلکه بر این

1. Psychological Empowerment  
2. Perez  
3. Impact or Personal Consequence

باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود هم‌سو کنند. داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای آن که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آن‌چه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه احساس کنند که خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند (وتن و کامرون، ۱۳۸۱: ۳۰-۲۸).

حال این سؤال مطرح می‌شود که احساس مؤثر بودن در شغل، چه تأثیری بر بهبود عملکرد سازمان و در نهایت تعالی آن دارد؟ فرضیه‌ی زیر در پی پاسخ به این سؤال می‌باشد:

**فرضیه‌ی فرعی نخست:** احساس مؤثر بودن در شغل، بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

**بعد احساس شایستگی (خوداثربخشی)<sup>۱</sup>:** عبارت است از باور فرد به قابلیت‌های خود برای انجام یک وظیفه (تامس و ولتهوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰: ۶۷۵). به عبارت دیگر باور فرد به داشتن تبحر، کفایت و توانایی لازم در انجام موفق کاری را خوداثربخشی می‌گویند (اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۴۴۶). این احساس، به اعتقاد فرد به توانایی‌هایش برای انجام با مهارت فعالیت‌هایش می‌باشد. این افراد احساس می‌کنند که می‌توانند وظایف‌شان را با مهارت بالا انجام دهند (سیگلر و پیرسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۱۲). سه شرط لازم است تا افراد احساس خوداثربخشی کنند: ۱. باور به این که توانایی انجام کار را دارند ۲. باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند ۳. باور به این که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت (وتن و کامرون، ۱۳۸۱: ۲۴-۲۷).

حال این سؤال مطرح می‌شود که احساس شایستگی در شغل، چه اثری بر بهبود عملکرد سازمان و در نهایت تعالی آن دارد؟ فرضیه‌ی زیر در راستای این سؤال مطرح می‌شود:

**فرضیه‌ی فرعی دوم:** احساس شایستگی در شغل، بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

**بعد احساس معنا دار بودن<sup>۵</sup>:** این ارزیابی توجه به این دارد که فرد بر مبنای آرمان‌ها یا استانداردهای خود، نسبت به ارزش هدف وظیفه‌ی مورد نظر چه گونه می‌نگرد (تامس و ولتهوس،

1. Competence (Self-Efficacy)
2. Thomas & Velthouse
3. Spertize
4. Sigler & Pearson
5. Meaningfulness
5. Spreitzer & Doneson

۱۹۹۰:۶۷۶). معنادار بودن به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در رابطه با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد (اسپریتزر و دانسون، ۲۰۰۵:۲۹). افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قایلند، آرمان‌ها و استانداردهای‌شان با آنچه در حال انجام آن هستند متجانس دیده می‌شوند، فعالیت در نظام ارزشی آنان مهم تلقی می‌شود و درباره‌ی آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (اورعی، ۱۳۸۱: ۳۰).

حال این سؤال مطرح می‌شود که احساس معنادار بودن در شغل، چه تأثیری بر بهبود عملکرد سازمان و در نهایت تعالی آن دارد؟ فرضیه‌ی زیر در راستای به این سؤال طرح می‌شود:

**فرضیه‌ی فرعی سوم:** احساس معنادار بودن در شغل، بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

**بعد خودتعیینی (حق انتخاب)<sup>۱</sup>:** عبارت است از مسؤولیت‌پذیری برای نتایجی که فرد سبب به وجود آمدن آن‌ها بوده است (تامس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۶). خودتعیینی (حق انتخاب) به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رویه و رفتارهای شغلی ایشان می‌باشد (لی و کوه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۹۸). این عامل با احساس داشتن حق انتخاب درباره‌ی روش‌های مورد استفاده برای انجام دادن وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیمی دارد. افراد توانمند در مورد کارهای‌شان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چه گونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت، داشتن حق انتخاب جزء اصلی خودتعیینی به شمار می‌رود (اورعی، ۱۳۸۱: ۲۶). حال این سؤال مطرح می‌شود که بعد توانمندسازی روان‌شناختی، چه تأثیری بر بهبود عملکرد سازمان و در نهایت تعالی آن دارد؟ فرضیه‌ی زیر در پی پاسخ به این سؤال می‌باشد:

**فرضیه‌ی فرعی چهارم:** احساس در شغل بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

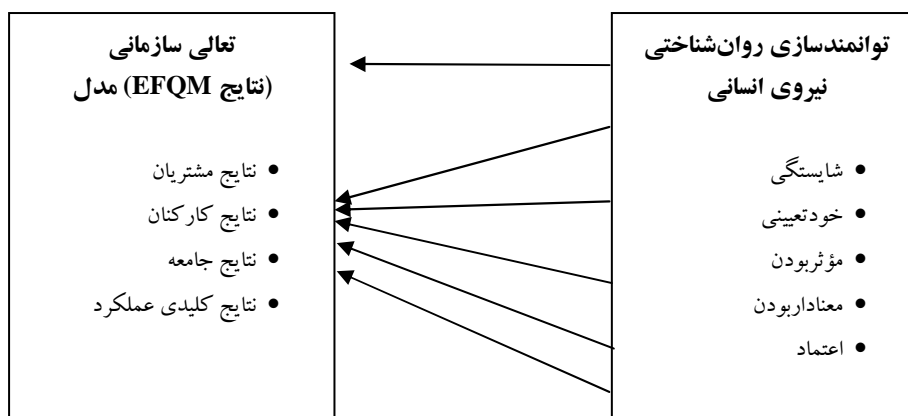
**بعد اعتماد<sup>۳</sup>:** اعتماد، به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و بر این باورند که با آنان منصفانه و صادقانه

1. Self-Determination (Choice)  
2. Lee & koh  
3. Trust

رفتار خواهد شد، آن‌ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است (میشرا و اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). توانمندسازی اساساً یک ارتباط میان فردی<sup>۲</sup> مداوم است که از اعتماد متقابل بین کارمند و کارفرما به وجود می‌آید. این وابستگی و ارتباط اجازه می‌دهد که افراد در جهت بهبود مداوم کیفیت، تولید، ارابه‌ی خدمات متمایز با حداقل هزینه و ریسک تلاش نمایند (ساسی دک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲۴). اعتماد، یک عنصر اساسی در شکل‌گیری روابط سازنده بین انسان‌ها است که در نهایت موجب توانا تر شدن طرف‌های درگیر می‌گردد. تلاش‌ها برای رسیدن به یک سازمان توانمند شده نیازمند اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان است (تن و تن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۲۴۵). در نهایت، این سؤال مطرح می‌شود که بعد اعتماد توانمندسازی روان‌شناختی، چه تأثیری بر بهبود عملکرد سازمان و در نهایت تعالی آن دارد؟ فرضیه‌ی زیر در راستای این سؤال تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی فرعی پنجم:** احساس اعتماد در شغل، بر تعالی سازمانی تأثیر دارد.

### الگوی مفهومی تحقیق



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

1. Mishra & Spreitzer
2. Interpersonal
3. Sasiadek
4. Tan & Tan

در مدل مفهومی ارائه‌شده، برای سنجش توانمندسازی نیروی انسانی، از مدل توسعه‌یافته‌ی اسپریتزر توسط میسرا و برای سنجش تعالی سازمانی، از چهار معیار نتایج مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شده است.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی ستاد مرکزی گمرک ایران بوده که در مجموع ۶۶۲ نفر می‌باشند. از این جامعه، نمونه‌ای ۲۴۳ نفری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی به‌دست آمد.

داده‌های مورد نیاز برای دست‌یابی به مبانی نظری تحقیق، به‌وسیله‌ی مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتب و نشریات داخلی و خارجی و جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت) و بهره‌گیری از تجارب سایر محققین و خبرگان گردآوری شده است. بررسی و مطالعه‌ی اسناد، مدارک و روش‌های گمرک جمهوری اسلامی ایران از دیگر منابع اطلاعاتی پژوهش حاضر است. برای گردآوری نظرات کارکنان سازمان نیز پرسش‌نامه‌ای با ۳۴ سؤال (۲۰ سؤال استاندارد مدل اسپریتزر- میسرا در زمینه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی و ۱۴ سؤال استاندارد در زمینه‌ی نتایج تعالی سازمانی) به کار گرفته شده است. هم‌چنین، به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، ابتدا ۳۵ نفر از جامعه‌ی آماری انتخاب و پرسش‌نامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه استفاده گردید که مقدار آلفای آن برابر ۰/۹۵. به‌دست آمد؛ بنابراین، می‌توان گفت پرسش‌نامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

در ادامه، برای اطمینان از نرمال بودن جامعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌های جامعه برای تعیین میزان تأثیر بین دو متغیر مستقل و تابع خط رگرسیون ترسیم و میزان تأثیر آن‌ها برآورد گردید. در انتها، برای رتبه‌بندی متغیرهای مستقل و تابع از نظر درجه اهمیت و اولویت میزان تأثیر آن‌ها برای مولفه‌های متغیر وابسته، از آزمون فریدمن و برای بررسی وضعیت موجود سازمان، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق

محقق برای پاسخ‌گویی به این سؤال که «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی در گمرک ایران چه قدر است؟» از رگرسیون خطی و برای بررسی تأثیر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی، از رگرسیون چندگانه‌ی خطی استفاده نموده و نتایج آن به شرح جدول (۲) به دست آمده است.

برابر جدول (۲)، نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری داشته و میزان تأثیر آن برابر با ۸۰۴۹ درصد می‌باشد و از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز، خودتعیینی و معناداربودن شغل بر تعالی سازمانی مؤثر می‌باشند.

جدول ۲. آزمون فرضیات

نتیجه‌گیری	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	آماره‌ی t	سطح معناداری	آزمون فرضیات
تأثیر معناداری دارد	۰/۵۷۹	۰/۴۹۸	۸/۹۲۰	۰/۰۰۰	آزمون فرضیه‌ی اصلی
تأثیر معناداری ندارد	۰/۱۰۴	۰/۱۳۱	۱/۷۲۱	۰/۰۸۷	آزمون فرضیه‌ی فرعی (۱)
تأثیر معناداری ندارد	۰/۰۲۵	-۰/۰۲۴	-۰/۳۶۰	۰/۷۲۰	آزمون فرضیه‌ی فرعی (۲)
تأثیر معناداری دارد	۰/۱۵۲	۰/۱۸۳	۲/۷۱۶	۰/۰۰۷	آزمون فرضیه‌ی فرعی (۳)
تأثیر معناداری دارد	۰/۲۱۷	۰/۲۵۳	۳/۳۷۰	۰/۰۰۱	آزمون فرضیه‌ی فرعی (۴)
تأثیر معناداری ندارد	۰/۰۹۱	۰/۱۲۴	۱/۹۰۰	۱/۹۰	آزمون فرضیه‌ی فرعی (۵)

جدول ۳. آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود

مقدار آزمون = ۳						ابعاد
فاصله‌ی اطمینان ۹۵ درصد برای تفاضل		تفاوت میانگین	سطح معناداری (دو طرفه)	درجه‌ی آزادی	آماره‌ی t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۴۱۶۶	۰/۲۷۰۶	۰/۳۴۳۶	۰/۰۰۰	۲۴۲	۹/۲۷۳	توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی
-۰/۹۲۲	-۰/۲۶۱۸	-۰/۱۷۷۰	۰/۰۰۰	۲۴۲	-۴/۱۱۳	تعالی سازمانی

در جدول (۳)، متغیرهای تعالی سازمانی با سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ و حد پایین و بالای منفی در وضعیت نامطلوب و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی با سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ و حد پایین و بالای مثبت در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۴. آزمون فریدمن برای مقایسه‌ی شاخص توانمندسازی روان‌شناختی

و تعالی سازمانی (رتبه‌بندی)

رتبه‌بندی	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌ها	متغیرها
۲	۱۴.۴	شایستگی	توانمندسازی روان‌شناختی
۳	۲۱.۲	خودتعیینی	
۵	۱۹.۲	مؤثر بودن	
۱	۲۵.۴	معنادار بودن	
۴	۲۰.۲	اعتماد	
۲	۶۹.۲	رضایت مشتری	تعالی سازمانی
۴	۸۲.۱	نتایج کارکنان	
۱	۸۴.۲	نتایج جامعه	
۳	۶۴.۲	نتایج کلیدی عملکرد	



## بحث و بررسی

هدف این مقاله، بررسی میزان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی بود. همان‌گونه که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر معناداری بر تعالی سازمانی دارد. به نظر می‌رسد، کارکنان، در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده، اشتیاق بیش‌تری نشان خواهند داد و تعهد بیش‌تری نیز خواهند داشت. بر این اساس، توانمندسازی روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که توانمندسازی، موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان را و باعث تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی می‌گردد. علاوه بر این، نتایج پژوهش حاکی از تأثیر ابعاد خودتعیینی و معنادار بودن شغل بر تعالی سازمانی است. هنگامی که افراد به‌جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، به‌صورتی داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، قادر خواهند بود که اقدامات ابتکاری انجام دهند و حرکت سازمان را به سمت تعالی هموار سازند. هم‌چنین در صورتی که اهداف یا فعالیت‌های سازمانی با ارزش‌ها و آرمان‌ها و استانداردهای کارکنان متجانس باشد، خود را بیش‌تر درگیر فعالیت‌های سازمانی نموده و آرایه‌ی خدمت بهتر، به بخشی از نظام آنان مبدل تبدیل می‌شود. بنابراین، توانمندسازی بایستی برای دستیابی به اهداف بلندمدت و در جهت دستیابی به روش‌هایی مانند مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی، ساختاردهی و برنامه‌ریزی شود.

## نتیجه‌گیری

یافته‌های به‌دست آمده از این مقاله، حاکی از تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعالی سازمانی در گمرک ایران است (تأیید فرضیه‌ی اصلی تحقیق). بر این اساس، هرچه افراد سازمانی از سطح توانمندی روان‌شناختی بالاتری برخوردار باشند، دستیابی به تعالی شتاب خواهد گرفت. بنابراین، مدیران عالی سازمان بایستی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را یکی از راهبردهای اساسی به‌منظور تعالی سازمانی تلقی نموده و برای رسیدن به سطوح بالاتر توانمندی روان‌شناختی کارکنان برنامه‌ریزی کنند. آرایه‌ی مدل بومی توانمندسازی می‌تواند روشنگر این امر باشد.

هم‌چنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر تأثیر ابعاد معنادار بودن شغل و خودتعیینی بر تعالی سازمانی می‌باشد (تأیید فرضیه‌های فرعی سوم و چهارم). از سویی، احساس معنادار بودن در رتبه‌بندی فریدمن، بالاترین اولویت را نسبت به سایر ابعاد داشت. بنابراین، با توجه به حساسیت موضوع و برای افزایش این همبستگی، پیشنهاد می‌گردد به کارکنان - به‌ویژه در بدو ورود به سازمان - ارزشمندی اهداف شغلی و سازمانی توسط دوره‌های ویژه‌ای تفهیم گردد. بیان نتایج و آثار فعالیت‌های کارکنان سازمان در پیشبرد اهداف سازمان و حتی بیان تأثیر اجتماعی فعالیت‌ها، می‌تواند در بالابردن احساس معناداری مؤثر باشد. علاوه بر آن، انتظار می‌رود که سازمان برای دستیابی به تعالی، اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان افزایش دهد. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسؤولیت‌پذیری در بین کارکنان و پاسخ‌گوبودن کارکنان در برابر مسؤولیت و تشویق مسؤولیت‌مداری آنان از طریق سیستم پاداش منصفانه موجب تسهیل دستیابی به تعالی خواهد شد. در کل، نتایج تحقیق، نشان‌دهنده‌ی آن است که وضعیت موجود سازمان در خصوص متغیر تعالی نامطلوب و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی در سطح مطلوبی قرار دارند. بر این اساس و با توجه به رتبه‌بندی ابعاد نتایج تعالی سازمانی، سازمان گمرک بایستی به محیط فعالیت سازمان به‌ویژه بهره‌وروان و بازرگانان توجه بیش‌تری داشته باشد. ایجاد رضایت‌مندی در مشتریان از طریق تسریع در کار به‌ویژه اهتمام بیش‌تر به پیاده‌سازی گمرک الکترونیک، حرکت به سمت تعالی سازمانی را شتاب خواهد بخشید. همان‌گونه که نتایج وضعیت موجود سازمان نشان می‌دهد، کارکنان گمرک توانایی دستیابی به سطح بالاتری از توانمندی روان‌شناختی را دارند که سازمان می‌تواند با شناسایی و توجه به عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنانش، زمینه‌های لازم را برای توانمندی آنان فراهم آورد. در نهایت، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود، به لحاظ اهمیت دو موضوع توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی، در تحقیقات خود امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌زمان برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی را موردنظر قرار دهند و نظر به این که تمامی الگوهای توانمندسازی بدون توجه به برنامه‌های تحول سازمانی ارایه شده‌اند، توصیه می‌شود ارایه‌ی الگوی توانمندسازی را که به تعالی سازمانی منجر می‌گردد، در تحقیقات خود مورد توجه قرار دهند.

## فهرست منابع

- ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). **توانمندسازی کارکنان**. تهران: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اکلند، جان اس. (۱۳۸۶). **تعالی سازمانی فراگیر**. ترجمه‌ی الوندی، محسن. تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱). **نگرش بر توانمندسازی**. تهران، انتشارات مطالعات بازرگانی.
- کینلا، دنیس (۱۳۸۷). **توانمندسازی منابع انسانی**. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان. تهران: نشر مدیران.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۸). **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**. تهران: نشر سرآمد.
- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱). **تواناسازی و تفویض اختیار**. ترجمه‌ی بدرالدین اورعی یزدانی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- وثوقی، فاطمه (۱۳۸۸). **رابطه‌ی اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی**. به راهنمایی: واعظی، رضا، دانشگاه علامه طباطبایی (پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد).
- Dahlgaard, Park & Dahlgaard, Jens. J. (2007). Excellence – 25 Years Evolution. **Journal of Management History**. Vol. 13, No. 4, pp. 371-393.
- Garless, S. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?. **Journal of Business and Psychology**, Vol. 18, No. 4, pp. 405-425.
- Greasly, Kay and King, Nicola (2005). Employee Perception of Empowerment. **Employee Relations**, Vol. 27, NO. 4, PP. 354-368.
- Hill, Frances & Huq, Rozana (2004). Employee Empowerment: Conceptualization, Amims and Outcomes. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 15, No. 8. pp. 1025-1041.
- Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman Erich A., Mar (1999). Antecedents & Out Comes of Empowerment; **Group & Organization Management**, Vol. 34, Issue1.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, No. 4, pp. 684-695.
- Lusar, J. Carlos Bou and Tena, B. Escrig and Puig, Vicente Roca. (2005). To what Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 4, pp. 337-353.
- Miralles. J. D. (2007). Comparision of Quality Management Model: EFQM/ISO/JCAHO (Comparative de 3 Models de Gestion de Calidad:EFQM/ISO/JCAHO). **FMC Formacion Medica Continuadaen Atencion Primaria**, Vol. 14, No. 6, pp. 328-332.
- Mishra. Aneil & Spreitzer, (1997). **Gretchenm, Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effect of Trust and Empowerment**, Southern California Studies Center.
- Moller Johannes, Breinlinger & John Elser (2001). **Quality Management in German Health Care –The EFQM Excellence Model**. **International Journal of Health Care Quality**

- Assurance, Vol. 13, No. 6, pp. 254-258.
- Perez, Isabel (2002). **The Effect of Empowerment on Organizational Effectiveness Moderated by Leadership Style: AN Applied Assessment**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Alliant International University.
- Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D. & Mitchell, E. (2000). The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice /performance. **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, pp. 84-91.
- Satiadek, M. Susan (2006). **Individual Influence Factors that Impact Employee Empowerment: A Multicase Study**. A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Sigler, Tracey Honeycutt & Pearson, Christine, M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perception of Empowerment. **Journal of Quarterely Management**, Vol. 5, PP. 27-52.
- Spreitzer, Gretchen, M. & Doneson, David (2005). **Musings on the Past and Future of Employee Empowerment**. Forthcoming in the Handbook of Organizational Development (Edited by Tom Ummings).
- Spreitzer & Gretchen. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, Vol. 39, pp. 483-504.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy Ofmanagement Review**, No. 15, pp. 666-681.
- Tran Field, David & et. al (1998). Team Worked Organizational Engineering: Getting The Most Out of Team Working. **Management Decision** 30.