

# عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی

## (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران)

بابک آقاوردی<sup>۱</sup>، علیرضا مقدسی<sup>۲</sup>، فتاح شریف زاده<sup>۳</sup>

### چکیده:

شناسایی عواملی که موجب توانمندسازی کارکنان می گردد همیشه مورد توجه مدیران و سازمانها بوده است. اما توجه صرف به این عوامل و توانمند سازی کارکنان بدون در نظر گرفتن تاثیر آن بر عملکرد کلی سازمان، گمراه کننده خواهد بود. مقاله حاضر به بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی در گمرک ایران می پردازد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از منابع علمی و عقاید صاحب نظران توانمند سازی و با رویکرد تحلیل محتوا، عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته و سپس تاثیر این عوامل بر روی توانمند سازی روانشناختی کارکنان سنجیده شده است. و در نهایت تاثیر توانمند سازی روانشناختی بر روی تعالی سازمانی مورد سنجش قرار گرفته است. برای انجام پژوهش از رگرسیون خطی ساده و چندگانه برای بررسی تاثیر متغیرها، از آزمون تی یک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود و از آزمون فریدمن برای رتبه بندی شاخص های تحقیق استفاده شده است. و در نهایت برآزش مدل مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان می دهد که از میان عوامل موثر بر توانمند سازی، عوامل فردی و سازمانی بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری داشته و توانمند سازی روانشناختی نیز بر تعالی سازمانی موثر بوده است. این امر می تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در دستیابی به تعالی سازمانی باشد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی - عوامل بر موثر توانمند سازی - توانمند سازی روانشناختی - تعالی سازمانی

۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی - کارشناس ارشد امور گمرکی گمرک ایران \*تلفن: ۰۹۱۰۹۷۹۶۱۹۳

پستالکترونیکی: babak1197@yahoo.com

۲ دکترای مدیریت استراتژیک ar\_moghadasi@yahoo.com

۳ استادگروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

### مقدمه:

توانمند سازی عنصر حیاتی سازمان ها در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن به بهبود خدمات و ادامه مداوم نوآوری با توانمند سازی کارکنان اتفاق می افتد. در واقع توانمند سازی یک حرکت دائمی می باشد و اهمیت آن همواره رو به افزایش است (Smith et al, 2004). توانمند سازی کارمندان ، سازمان ها را قادر می سازد که منعطف تر باشند و به پیشرفتهایی در انجام کارهای سازمانی و همچنین شخصی کارکنان دست یابند. با توجه به فضای رقابتی امروز که آگاهی کارکنان فراگیرتر شده و سازمانها به سمت ساختارهای سازمانی یکپارچه تر و تمرکز زدایی پیش می روند ، توانمند سازی کارمند بیشتر مطرح می شود. برای سازمانهای امروزی مهم است که با سرعت بیشتری به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمند سازی کارمند یک روش منطقی دستیابی به چنین هدفی را ارائه می دهد. از سویی توانمند سازی کارکنان زمان بیشتری را در اختیار مدیریت می گذارد تا برنامه های وسیع تر و هدفهای دراز مدت سازمان را مورد رسیدگی قرار دهد. اما برای دستیابی به توانمند سازی باید عوامل معینی که به سطوح بالاتر توانمند سازی منجر می شود ، شناسایی گردد. البته این امر بسیار مشکل بوده و به شرایط محیطی و سازمانی وابسته است. (Baird & Wang, 2010)

علاوه بر آن ، برای اینکه برنامه های توانمند سازی کارکنان هدفمند باشد می بایست این برنامه ها را مرتبط با اهداف بلند مدت و همچنین رویکرد هایی مانند مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی ساختار دهی و برنامه ریزی نمود. توجه به توانمند سازی کارکنان و نیروی انسانی جهت بهبود عملکرد و رساندن به سطح جهانی امری ضروری است. همانگونه که دنیس کینلا نیز به آن اشاره می کند: "توانمند سازی جایگاه اساسی در حرکت های امروزی سازمان بسوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر بدست آورده است ، به نظر می رسد که توانمند سازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته ای است برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری است برای انواع شیوه های کاربرد شایستگی های افراد در روشهای خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد در سازمان" (کینلا، ۱۳۸۷). تقریباً در تمامی منابع علمی مدیریت کیفیت جامع ، توانمند سازی عنصر حیاتی مدیریت کیفیت

جامع تلقی شده است. توماس و ولتهاوس توانمند سازی کارکنان را یکی از اجزای مهم مدیریت کیفیت جامع میدانند. همچنین کاردی در سال ۱۹۹۶ نشان داد که برنامه های توانمند سازی کارکنان با مدیریت کیفیت در ایالات متحده آمریکا ارتباط تنگاتنگی دارد و ممکن است عنصر حیاتی در شکست و موفقیت سازمان باشد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). نقش منابع انسانی توانمند در مدل های تعالی سازمانی که همگی برگرفته از فلسفه مدیریت کیفیت جامع می باشند برجسته تر نیز شده است. تعالی سازمانی رامیتوان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که شامل نیروی انسانی نیز می شود. مدل تعالی سازمانی (EFQM) که توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا معرفی گردیده است، ابزاری برای کمک به سازمانها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر بهره وری سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است (وثوقی، ۱۳۸۸). بطور کلی بهبود عملکرد سازمانی در مدل تعالی EFQM تنها از طریق بهبود فرآیندها و بوسیله درگیر کردن کارکنان قابل دستیابی خواهد بود (اکلند، ۱۳۸۶).

با وجود انجام تحقیقات گسترده در زمینه شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان، بررسی ها نشانگر آن است که این تحقیقات بدون توجه به استراتژیهای بهبود کلی سازمانی صورت گرفته است. باید متذکر شد، توجه همزمان به توانمند سازی کارکنان و تعالی سازمانی یک استراتژی "برد - برد" محسوب می شود. چرا که موجب تلفیق اهداف سازمانی و فردی شده و رضایت مندی کارکنان و عملکرد بهتر سازمانی را به همراه خواهد داشت.

بر این اساس، این مقاله سعی دارد به شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان به منظور تعالی سازمانی گمرک پرداخته و سپس در پی پاسخ به این سوال که کدامیک از این عوامل بر تعالی سازمانی تاثیر دارد، می باشد.

بنابراین ابتدا مفهوم توانمند سازی تبیین و عوامل موثر بر آن مورد شناسایی قرار می گیرد. به دنبال آن تاثیر این عوامل بر توانمند سازی روانشناختی و تعالی سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.

## ۲-مروری بر پیشینه و چارچوب نظری تحقیق:

### ۱-۲-توانمند سازی نیروی انسانی

مفهوم توانمند سازی در سالهای اخیر مورد توجه همه دست اندرکاران امور سازمان ها قرار گرفته و محققان همواره توانمند سازی کارکنان را در بخش های عمومی و خصوصی به کار گرفته اند. اگرچه نظریه پردازان سازمانی مفهوم توانمند سازی را در شیوه های متفاوتی تعریف کرده اند ، اما دو تعریف کلی در ادبیات این بحث قابل شناسایی است. برخی از نظریه پردازان مدیریت ، توانمند سازی را به عنوان مفهوم تسهیم قدرت بکار برده اند، که در آن توانمند سازی را مترادف با اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در محل کار می دانند (Cartwrith,2002). این اندیشمندان معتقدند برای توانمند سازی کارکنان بایستی قدرت از افرادی که در موقعیتهای بالاتری هستند به افرادی که در موقعیتهای خیلی پایین تری می باشند ، واگذار گردد (2005, Nicola&Greasly). اما اغلب نظریه پردازان مدیریت تاکید بر بعد روانی و ادراکی توانمند سازی دارند. به نظر این دسته از صاحب نظران ، توانمند سازی یک عمل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش ، احساس یا ادراک افراد از محیط کاری دارد. به اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمند سازی می گردد (Perez,2002)

توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می آید. با این حال به علت تنوع پژوهشها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه ، از ادبیات گسترده ای برخوردار است به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است، هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن شده است ، اما باعث عدم دستیابی به یکپارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندسازی شده است (Littrell,2007). آنچه سبب گردیده است که صاحب نظران در تعاریف عملیاتی از توانمند سازی توافق نظر نداشته باشند ، دید متفاوت آنها به توانمند سازی است. اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۵) سه رویکرد برای توانمند سازی برشمردن و به تحلیل منشاء و ماهیت این رویکرد ها پرداخته اند. در جدول شماره ۱ خلاصه ای از کار این دو صاحب نظر آورده شده است.

## جدول شماره ۱- رویکرهای توانمند سازی

رویکرد	منشاء پیدایش	ماهیت رویکرد
اجتماعی / ساختاری	اصول دموکراسی و جامعه شناسی	تقسیم قدرت و تصمیم گیری
روانشناختی	روانشناسی اجتماعی و تئوری انگیزش درونی	توجه به شایستگی، حق انتخاب، موثر بودن و معنادار بودن کارکنان
انتقادی	تئوری پست مدرن و ساخت شکنی	درک اینکه چه کسی ساختار قدرت رسمی را کنترل می کند.

منبع (Spreitzer & Doneson, 2005)

## ۲-۲- عوامل موثر بر توانمند سازی :

برخی از صاحب نظران معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان ، مدیریت و کارکنان باید آمادگی لازم را داشته باشند. اسکات و ژاف (۱۹۹۱) تغییر سازمان هر می به سازمان دایره ای، تغییر طرز تلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و تشکیل گروه های توانمند را از عوامل توانمندی کارکنان می دانند (اسکات و ژاف ، ۱۳۷۵). کوئین و اسپریتزر نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه تقسیم بندی می کنند. در دیدگاه ایستا ، توانمندسازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. اما در نگرش پویا ، توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان ، تیم سازی ، ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به دیگران در انجام کار است. در نهایت آنها برای حرکت از دیدگاه پویا چهار عامل را مهم می دانند، این عوامل شامل ایجاد چشم انداز روشن، دسترسی به اطلاعات، نظم و اعمال کنترل و حمایت سازمانی می شود (Spreitzer & Quinn, 1997). به اعتقاد تابس و موس در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند ، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیمهای خود مسئول و پاسخگو باشند (Moss & Tubbs, 2000). کن بلنچارد در کتاب سه کلید توان افزایی بیان می کند که اساس توانمندسازی بر دانش (آگاهی)، عمل و قدرت انگیزشی افراد قرار دارد (Cartwright, 2002). پارودو دل وال و الویود (۲۰۰۳) در مدل پیشنهادیشان ، عوامل

موثر بر توانمند سازی را شامل همکاری ، رسمیت دادن ، صداقت و درجه نفوذ می دانند) (Lloyd & Pardo,2003).

در این پژوهش محقق با روش تحلیل محتوا به شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی پرداخته، برای این منظور پس از تهیه فهرست نمودن عوامل موثر از منظر صاحب نظران با توزیع پرسشنامه دلفی ابتدا اقدام به دسته بندی و شناسایی مولفه ها نموده و سپس با پرسشنامه دلفی دیگری شاخص های این عوامل مورد تایید خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته است. در جدول شماره ۲ خلاصه این عوامل آورده شده است:

جدول شماره ۲- شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی

عوامل موثر توانمند سازی	مولفه ها	صاحب نظران
عوامل موثر فردی	۱- نگرش افراد ۲- انگیزش ۳- تعهد سازمانی	1-Macher(1988);Scott & jaffe(1991);Quinn & Spritzer(1997);Sharafat(1997);Sasiadek(2006). 2- Bandura(1986); Conger & Kanungo(1988); Thomas & Velthouse(1990); ;Scott & jaffe(1991). 3-Carrol(1995); Somers & Birnbaum(2000);Robbins,crino&Fredendall(2002).
عوامل موثر میان فردی	۱- کار تیمی ۲- ارتباطات ۳- مشارکت	1-Blanchard(1985);Daft(1989);Kinlaw(1995);Kirkman & Rosen(2000). 2- Scott & jaffe(1991);Mclagan(1997);Stainer(2000);Keef(2004). 3-Daft(1989);Sanders(2001);Bonder(2003);Val & Loyd(2010).
عوامل موثر سازمانی	۱- ساختار سازمانی ۲- فرهنگ سازمانی ۳- سبک رهبری ۴- تفویض اختیار ۵- آموزش ۶- وضوح چشم انداز و اهداف ۷- غنی سازی شغلی ۸- پاداش	1- Blanchard(1985);Scott & jaffe(1991); Kinlaw(1995);Vogt & Murrel(1998); Robbins(2002). 2- Blanchard(1985);Daft(1989 );Fax(1998);Lok & Crawford(2004). 3-Fullam & lando(1998); Blanchard, Carlos & Randolph(1999). 4-Schoell , Dessler & Reinecke(1993); Comrron & whetten(1999) 5- Bandura(1986); Kinlaw(1995);Tubbs & Moss(2000);Mathieu(2006) 6- Kinlaw(1995);Quinn & Spritzer(1997); Comrron & whetten(1999);Okland(2000) 7- Daft(1989); Speritzer(1995); Koberage(1999) 8- Conger & Kanungo(1988); Speritzer(1995); Kinlaw(1995);Bragg(2000); obbins,crino&Fredendall(2002)

### ۳-۲- توانمند سازی روانشناختی

سه رویکرد غالب در خصوص توانمند سازی مطرح می باشد. در رویکرد ارتباطی، توانمند سازی بعنوان حاصل و نتیجه یک فرآیند مورد مطالعه است و بیشتر به این موضوع توجه می شود که مدیران چه ابزارها و وسایلی را فراهم می آورند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند (Spreitzer & Doneson, 2005). همچنین در رویکرد انگیزشی، هدف توانمندسازی و استراتژی آن تقویت کفایت نفس می باشد. توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی با افزایش کفایت نفس افراد، آنها را ترغیب می کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج کنند (Perez, 2002).

در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس با تاکید بر فرآیندهای شناختی درون فردی الگویی برای توانمند سازی کارکنان ابداع کردند. در این الگو افراد برای پردازش اطلاعات مبهمی که از محیط کسب می کنند، با توجه به وظایف مختلف، یک ارزیابی به عمل می آورند. ابعاد چهارگانه این ارزیابی که در بردارنده اجزای شناختی انگیزش درونی هستند عبارتند از: احساس موثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب (Thomas & Velthouse, 1990).

رویکرد روانشناختی توانمند سازی، باعث تغییر تحقیق سنتی کارهای مدیریتی شده است و در عوض بر مشاهدات و تجربیات کارمند از توانمند سازی تاکید می کند. در این رویکرد توجه خاصی بر باورها و برداشتهای کارکنان از قدرت، توانایی، کنترل و کارایی شخصی شده است. از تحقیق کانگر و کانگو (۱۹۸۸) اغلب بعنوان نقطه شروع آثار رویکرد روانشناختی توانمند سازی یاد می شود. آنها اظهار کردند که توانمند سازی مستلزم مفهوم انگیزشی از کارایی شخصی است. این عقیده توسط توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰) که مدل شناختی توانمند سازی را ارائه دادند بیشتر اصلاح شد. آنها توانمند سازی را انگیزه کار درونی فزاینده تعریف کردند (King & Greasley, 2005).

اما این مطالعات تاثیر گذار اسپریتزر (۱۹۹۵) بود که کمک کرد تا توانمند سازی روانشناختی (PE) به عنوان یک نگرش جهانی شناخته شود. از نظر وی افراد توانمند شده: هدف را در عملکرد کارشان مشخص می کنند، در انجام عملکردشان توانایی دارند و قابلیت‌هایشان را درک می کنند، با توجه به اهداف خاص برای رسیدن به نتایج مورد انتظار، احساس استقلال دارند و باور دارند که می توانند بر نتایج سازمانی تاثیر جدی داشته باشند

تحقیقات مختلف نیز بر توانمند سازی روانشناختی بعنوان معیار اصلی تشخیص اینکه آیا کارمندان در شغل خود توانمند شده اند یا نه، تاکید کرده اند (Garles, 2004). از نظر اسپریتزر، توانمندسازی به مثابه یک حالت انگیزشی درونی و در ارتباط با شغل می باشد و با چهار بعد احساس موثر بودن، احساس شایستگی، معنادار بودن و خود تعیینی تعریف می شود. البته میشر (۱۹۹۲) در مطالعات خود بعد اعتماد را به آنها افزود (Perez, 2002).

در این پژوهش از این مدل بدلیل آن که دارای جامعیت بیشتری نسبت به سایر مدل های توانمند سازی بوده، استفاده شده است. در زیر پنج بعد این مدل توصیف می گردد.

۱. احساس موثر بودن: احساس موثر بودن عبارت است از باور فرد به این که تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف و وظیفه مورد نظر، موثر خواهد بود (Thomas & Velthouse, 1990). افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که تولید می شوند، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخصی از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آنها اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند. داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد بلکه احساس کنند که آنان خود می توانند آن اثر را به وجود آورند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

۲. احساس شایستگی (خود-اثربخشی): عبارت است از باور فرد به قابلیت های خود برای انجام یک وظیفه (Thomas & Velthouse, 1990). به عبارت دیگر باور فرد به داشتن تبحر، کفایت و توانایی لازم را در انجام موفق کاری را خود اثربخشی می گویند (Spreitzer & Gretchen, 1996). این احساس، به اعتقاد فرد به توانایی هایش برای انجام با مهارت فعالیتهایش بر می گردد. این افراد احساس می کنند که می توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند (Sigler, 2000). سه شرط لازم است تا افراد احساس خود اثربخشی کنند: ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را



دارند ۳- باور به اینکه هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

۳. احساس معنا دار بودن: این ارزیابی توجه به این دارد که فرد بر مبنای آرمان ها یا استانداردهای خود، نسبت به ارزش هدف وظیفه مورد نظر چگونه می نگرد (Thomas & Velthouse, 1990). معنی دار بودن به مفهوم میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استانداردها یا ایده آل های فردی مورد قضاوت قرار می گیرد ( Spreitzer & Doneson, 2005) افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند، آرمانها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند متجانس دیده می شوند، فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود و درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

۴. خود تعیینی (حق انتخاب): عبارت است از مسئولیت پذیری برای نتایجی که فرد مسبب بوجود آمدن آنها بوده است (Thomas & Velthouse, 1990). خود تعیینی (حق انتخاب) به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رویه و رفتارهای شغلی ایشان می باشد (Koh & Lee, 2001) این عامل با احساس داشتن حق انتخاب در باره 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 مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت میکنند، زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت داشتن حق انتخاب جزء اصلی خود تعیینی به شمار می رود (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱).

۵. اعتماد: اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط میشود. افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Spreitzer & Mishra, 1997). توانمندسازی اساساً "یک ارتباط میان فردی مداوم است که از اعتماد متقابل بین کارمند و کارفرما به وجود می آید. این وابستگی و ارتباط اجازه می دهد که افراد در جهت بهبود مداوم کیفیت، تولید، ارائه خدمات متمایز با حداقل هزینه و ریسک تلاش نمایند (Satiadek, 2006). اعتماد یک عنصر اساسی در شکل گیری روابط

سازنده بین انسانها است که در نهایت موجبات توانا تر شدن طرفهای درگیر می گردد. تلاشها برای رسیدن به یک سازمان توانمند شده نیازمند اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان است (Tan, H. & Tan, 2000).

#### ۴-۲- تعالی سازمانی:

از زمان پیدایش و بکارگیری فرهنگ مدیریت کیفیت جامع در جهان سالیان زیادی می گذرد و این گونه به نظر می رسد که عمر این دانش امروزه به سر رسیده باشد اما چیزی که در این میان بدست فراموشی سپرده شده این است که "کیفیت راهی بی پایان است" و باتوجه به شرایط کنونی رقابت در این سازمانها و جهانی شدن آنها نمی توان برای آن پایانی متصور شد (و ثوقی، ۱۳۸۸). تقریباً تمامی نظریه های تعالی سازمانی بر اساس مفروضات و فلسفه مدیریت کیفیت توسعه یافته اند و هدف همه این نظریه های کیفیت بویژه دستیابی به کیفیت جامع است (Miralles, 2007). تعالی سازمانی راه دستیابی به عملکرد کلاس جهانی را با ارائه یک چارچوب کاربردی برای مدیران بنا نهاده است تا راهنمای چگونگی بهبود عملکرد در سازمانهای گوناگون باشد (اکلند، ۱۳۸۶).

مدلهای تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ متولد شدند. مدل‌های تعالی سازمانی با الگو برداری از شرکتهای موفق دنیا توانسته اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمانها در محیط رقابتی ارائه کنند. ویژگی بارز این مدلها نوع نگرش به سازمان (کل نگر) است که به مدیریت این امکان را می دهد تا ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتوانند آنها را با سایر سازمان های مشابه مقایسه کنند. از سوی دیگر، مدلها معمولاً به گونه ای طراحی شده اند که امکان استفاده از تکنیک های مختلف را برای سازمان فراهم می سازند (Miralles, 2007).

در واقع مدل های تعالی پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم هستند، چیستند. امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کارها در جهت تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا و جایزه اروپائی کیفیت که توسط بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت ایجاد شده در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر، اصلی ترین نمونه از این جوایز هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸).

البته باید توجه داشته باشیم که مدل‌های تعالی مطروحه، کامل نبوده و محدودیت‌هایی دارند. زیرا آنها صرفاً "شکل‌های ساده شده‌ای از واقعیت هستند در حالیکه شرکتها و سازمانها در حال پویایی، تغییر و پیچیده تر شدن می‌باشند. به همین دلیل و به دلیل پاسخ به مشکلات و دانش‌های جدید، مدل‌های جدید و جدیدتری بوجود می‌آیند (Dahlgard, 2007).

با توجه به مقبولیت و گستردگی استفاده از مدل تعالی اروپائی EFQM و همچنین پیاده سازی این مدل در گمرک ایران، در این پژوهش از این مدل بهره جسته ایم که در زیر اختصاراً "معرفی شده است.

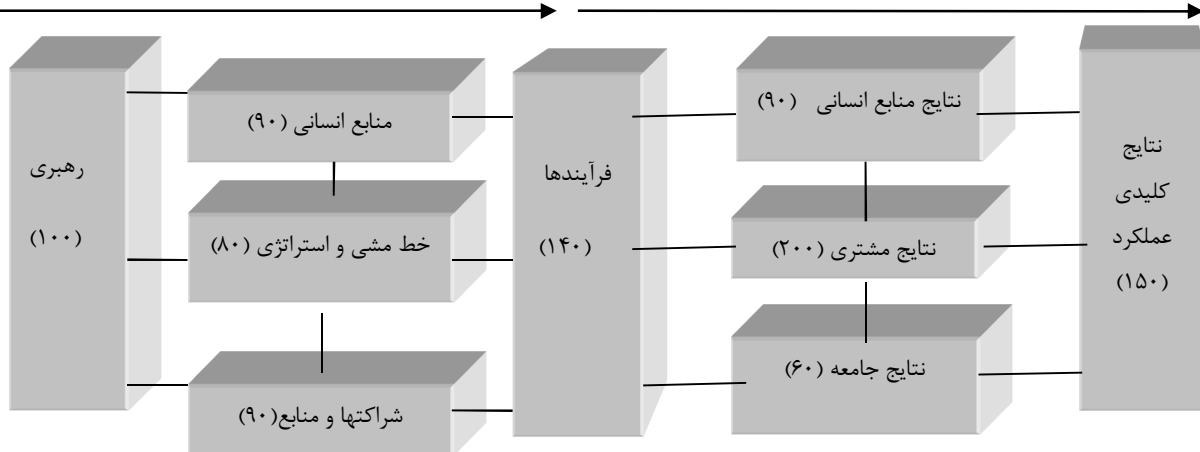
#### ۱-۴-۲- مدل تعالی EFQM

اقتصاد اروپا در اواخر دهه ۱۹۸۰ در معرض تهدید بازارهایی همچون بازارهای ژاپن قرار گرفت. بنابراین گروهی از مدیران سازمانهای اروپایی برای مبارزه با مخاطره بوجود آمده تشکیل جلسه داده تا بتوانند راهکاری بیابند. تلاشهای مدیران چهارده سازمان به تاسیس بنیاد غیر وابسته کیفیت انجامید. در سال ۱۹۸۹، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با نام مخفف EFQM تاسیس و کمیسیون اروپا آن را به تائید رساند (Moller et al, 2001).

در سال ۱۹۹۱ مدل جایزه کیفیت اروپایی مدیریت کیفیت ارائه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیر اروپایی از آن پیروی کردند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمانهای کوچک (SME) توسعه داده شد. اگر چه 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 ارائه شده است که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنماست (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸). در این مدل معیارها روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. شکل شماره ۱ شمایی از این مدل را نشان میدهد:

توانمند سازها (۵۰۰ امتیاز)

نتایج (۵۰۰ امتیاز)



منبع: نجمی و حسینی، ۱۳۸۷: ۲۲

نوآوری و یادگیری

### شکل شماره ۱- شمایی از مدل تعالی EFQM

توانمندسازها: پنج معیار اول مدل تعالی اروپائی بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می نمایند.

۱- رهبری: رهبران متعالی، آرمان و ماموریت را تدوین و دستیابی به آنها، ارزشها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود، آنها را به اجرا در می آورند.

۲- خط مشی و استراتژی: سازمانهای متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند.

۳- کارکنان: سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می برند. آنها عدالت و برابری را ترویج

کرده ، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده ، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

۴- شراکتها و منابع: سازمانهای متعالی ، مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی ، اجرای اثربخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

۵- فرآیندها: سازمانهای متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده ، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

**نتایج:** نتایجی هستند که سازمانهای سرآمد در حوزه های مختلف به آن دست پیدا می کنند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

۱- نتایج مرتبط با مشتریان: سازمانهای متعالی به طور فراگیر ، نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آن دست می یابند. آنچه که سازمان در رابطه با مشتریان بیرونی به آن دست می یابد.

۲- نتایج مرتبط با کارکنان: سازمانهای متعالی به طور فراگیر ، نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

۳- نتایج مرتبط با جامعه: سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

۴- نتایج کلیدی عملکرد: سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی ، خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند (نجمی و حسینی ، ۱۳۸۸).

فرضیه بنیادین در مدل EFQM این است که تعالی در توانمندسازها منجر به نتایج ممتازی خواهد شد. بنابراین این مدل نه تنها همبستگی بین اجزاء را در هر یک از حوزه ها

منعکس می نماید، بلکه فرض می نماید که هریک از توانمندسازها یک اثر مستقیمی بر نتایج دارد (Prabhu et al, 2000).

### ۳- فرضیه های تحقیق:

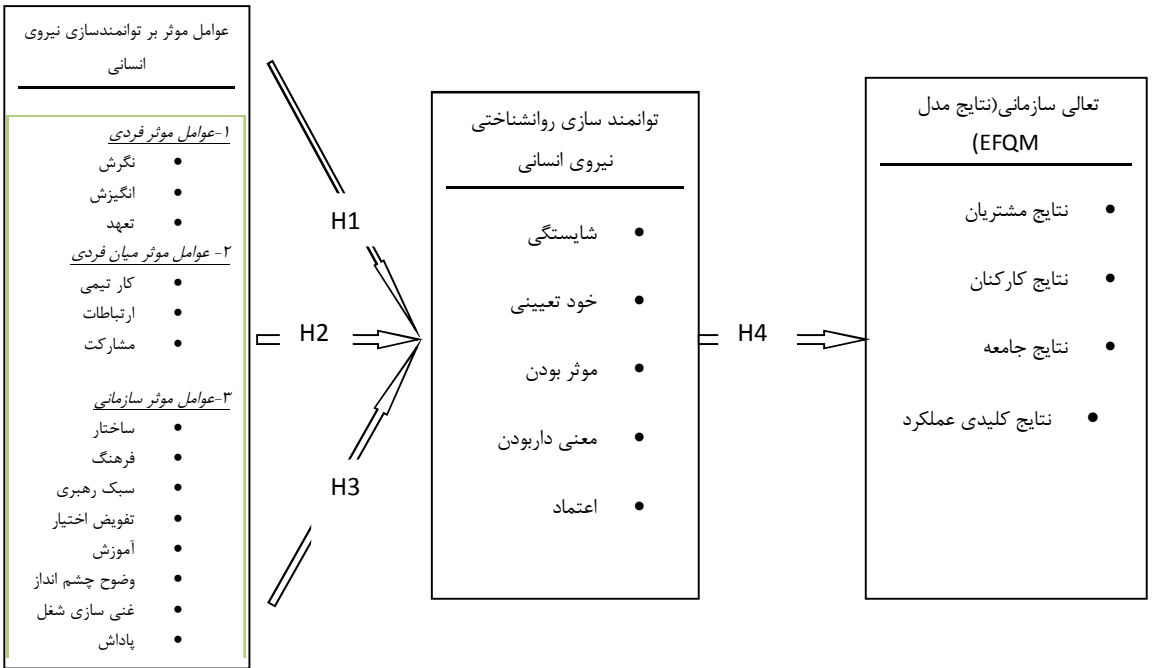
۱- عوامل موثر فردی توانمند سازی بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان تاثیر معنا داری دارد.

۲- عوامل موثر میان فردی توانمند سازی بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان تاثیر معنا داری دارد.

۳- عوامل موثر سازمانی توانمند سازی بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

۴- توانمند سازی روانشناختی کارکنان بر تعالی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

۴- الگوی مفهومی تحقیق:



شکل شماره ۲- الگوی مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی ارائه شده، برای شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی مدلها، نظریات صاحب نظران توانمندسازی و متون علمی پرداخته شد و پس از شناسایی عوامل موثر، مولفه ها و شاخص های مربوطه توسط تنی چند از اساتید محترم دانشگاهی و سازمانی با استفاده از فن دلفی مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش توانمند سازی نیروی انسانی از مدل توسعه یافته اسپریتزر توسط میشرا و برای سنجش تعالی سازمانی از چهار معیار نتایج مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شده است.

## ۵- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش، توصیفی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی ستاد مرکزی گمرک ایران بوده که مجموعاً ۶۶۲ نفر می باشد. از این جامعه، نمونه ۲۴۳ نفری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی بدست آمد.

اطلاعات و داده های مورد نیاز برای دستیابی به مبانی نظری تحقیق، به وسیله مطالعات کتابخانه ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی و اینترنت) و بهره مندی از تجارب سایر محققین و خبرگان گردآوری شده است. بررسی و مطالعه اسناد و مدارک گمرک جمهوری اسلامی ایران از دیگر منابع اطلاعاتی پژوهش است. برای گردآوری نظرات کارکنان سازمان، پرسشنامه ای با ۷۶ سوال (۴۲ سوال محقق ساخته در زمینه عوامل موثر بر توانمند سازی، ۲۰ سوال استاندارد اسپریتزر- میشر در زمینه توانمند سازی روانشناختی و ۱۴ سوال استاندارد در زمینه نتایج تعالی سازمانی) به کارگرفته شده است. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ها، ابتدا ۳۵ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفای آن برابر ۰/۹۵. بدست آمد که می توان 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 داده های جامعه برای تعیین میزان تاثیر بین متغیرهای مستقل و تابع خط رگرسیون ترسیم و میزان تاثیر آنها برآورد گردید. در انتها برای رتبه بندی متغیرهای مستقل و تابع از نظر درجه اهمیت و الویت میزان تاثیر آن ها برای مولفه های متغیر وابسته از آزمون فریدمن و برای بررسی وضعیت موجود سازمان از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است.

## ۶- یافته های تحقیق

برای پاسخ به فرضیه های تحقیق و این سوال که کدامیک از عوامل موثر بر توانمند سازی بر تعالی سازمانی تاثیر معنی داری دارد، ابتدا با استفاده از آزمونهای آنوا، خطی بودن رگرسیون مورد تایید قرار گرفت، سپس برای آزمون خود همبستگی در جزء اخلاص و رابطه



خطی مشترک چندگانه از آزمون های دوربین - واتسون و تلورانس استفاده شد که در نهایت مراتب مورد تایید قرار گرفت. در نهایت نتایج آزمون فرضیات مطابق جدول شماره ۳ بدست آمد.

جدول شماره ۳- جدول آزمون فرضیات

آزمون فرضیات	سطح معنی داری	آماره تی	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	نتیجه
آزمون فرضیه ۱	۰,۰۰۰	۵,۵۵۲	۰,۳۳۳	۰,۲۸۱	تاثیر معنی داری دارد
آزمون فرضیه ۲	۰,۳۰۵	۱,۰۲۸	۰,۰۶۴	۰,۰۶۳	تاثیر معنی داری ندارد
آزمون فرضیه ۳	۰,۰۰۰	۶,۱۰۸	۰,۳۹۲	۰,۴۰۸	تاثیر معنی داری دارد
آزمون فرضیه ۴	۰,۰۰۰	۸,۹۲۰	۰,۴۹۸	۰,۵۷۹	تاثیر معنی داری دارد

آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت موجود:

جدول شماره ۴- آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آزمون = ۳						ابعاد
فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای تفاضل		تفاوت میانگین	سطح معنی داری (دو طرفه)	درجه آزادی	آماره تی	
حد بالا	حد پایین					
۰,۳۲۶۶	۰,۱۵۳۵	۰,۲۴۰۱	۰,۰۰۰	۲۴۲	۵,۴۶۲	عوامل موثر فردی توانمندسازی
۰,۰۶۹۵	- ۰,۰۷۸۶	- ۰,۰۰۴۶	۰,۹۰۳	۲۴۲	- ۰,۱۲۲	عوامل موثر میان فردی توانمندسازی
- ۰,۲۲۶۹	- ۰,۳۶۷۱	- ۰,۲۹۷۰	۰,۰۰۰	۲۴۲	- ۸,۳۴۲	عوامل موثر سازمانی توانمندسازی
۰,۴۱۶۶	۰,۲۷۰۶	۰,۳۴۳۶	۰,۰۰۰	۲۴۲	۹,۲۷۳	توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی
- ۰,۰۹۲۲	- ۰,۲۶۱۸	- ۰,۱۷۷۰	۰,۰۰۰	۲۴۲	- ۴,۱۱۳	تعالی سازمانی

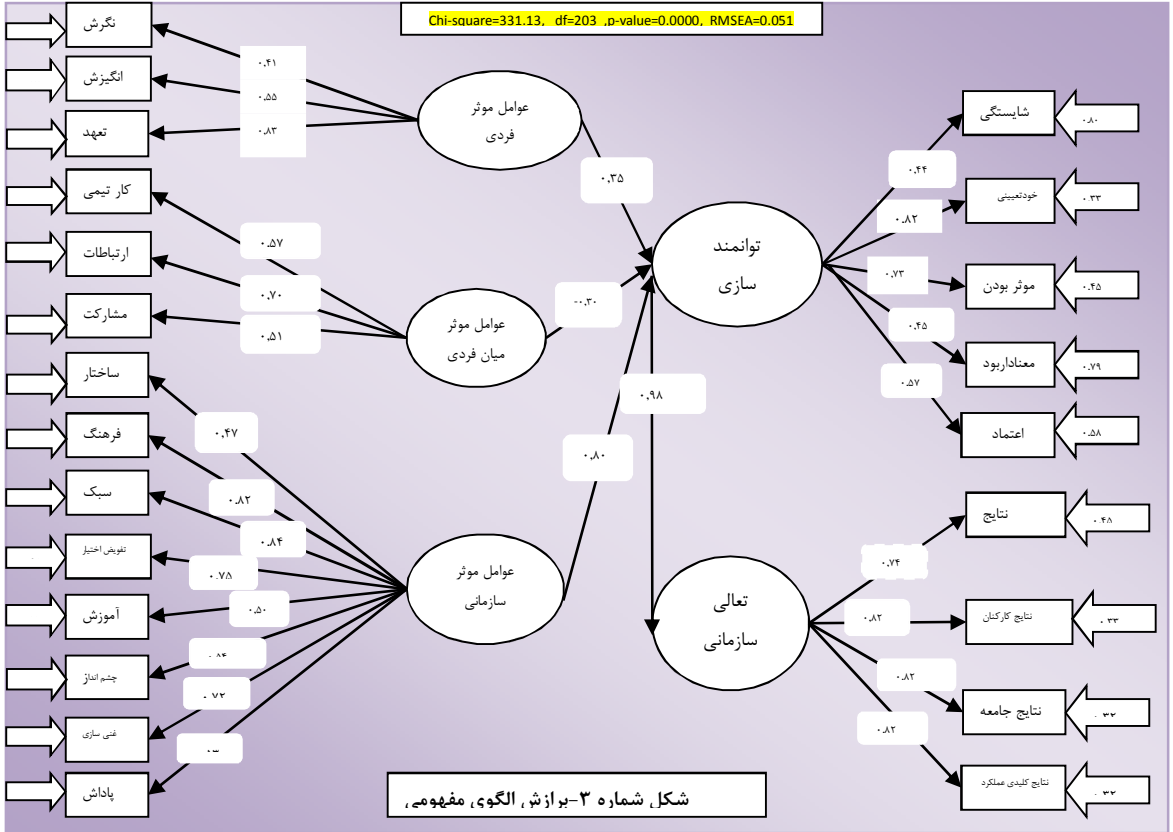
در جدول شماره ۴ شاخص عوامل موثر میان فردی توانمندسازی بدلیل سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا ۰,۰۵ و حد پایین منفی و حد بالا مثبت در وضعیت متوسطی قرار دارد همچنین متغیرهای عوامل موثر سازمانی توانمندسازی و تعالی سازمانی با سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰,۰۵ و حد پایین و بالای منفی در وضعیت نامطلوب و همچنین متغیرهای عوامل موثر فردی توانمندسازی و توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی با سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰,۰۵ و حد پایین و بالای مثبت در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی:

جدول شماره ۵- رتبه بندی شاخص های توانمند سازی

رتبه بندی	میانگین رتبه	شاخص	ابعاد
۳	۱,۶۷	نگرش افراد	عوامل موثر فردی توانمند سازی
۱	۲,۴۹	انگیزش	
۲	۱,۸۵	تعهدسازمانی	
۲	۲,۱۵	کار تیمی	عوامل موثر میان فردی توانمند سازی
۳	۱,۶۰	ارتباطات	
۱	۲,۲۵	مشارکت	
۱	۶,۴۲	ساختار سازمانی	عوامل موثر سازمانی توانمند سازی
۴	۴,۶۴	فرهنگسازمانی	
۵	۴,۱۹	سبک رهبری	
۳	۵,۳۰	تفویض اختیار	
۶	۳,۸۸	آموزش	
۷	۳,۶۵	وضوح چشم انداز و اهداف سازمانی	
۲	۵,۸۲	غنيسازيشغلي	
۸	۲,۱۰	پاداش	

۷-برازش الگوی مفهومی تحقیق



در این پژوهش تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از تحلیل مسیر، در مورد عامل های شناخته شده در تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفته است. این تحلیل توسط مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار آماری LISREL انجام شده است. طبق خروجیها همه ی شاخص ها دارای آماره تی بزرگتر از مقدار ۱,۹۶ بودند پس هیچ کدام از شاخص ها از مدل حذف نمی شوند. همانطور که در شکل شماره ۳ مشاهده می شود، مقدار کای دو به درجه آزادی کوچکتر از عدد ۳ می باشد. همچنین مقدار  $RMSEA$  برابر ۰,۰۵۱ و کوچکتر از مقدار ۰,۸ می باشد و شاخصهای  $(GFI - AGFI - NFI - CFI - NNFI - IFI)$  همگی بزرگتر یا نزدیک به مقدار ۰,۹۰ می باشد پس مدل برازش خوبی را نشان داده و مورد تایید می باشد.

#### ۸- بحث ، نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش درصدد شناسایی عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان در راستای دستیابی به تعالی سازمانی بود . برای نیل به این هدفپس از مطالعه منابع علمی و پرسش از اندیشمندان دانشگاهی و سازمانی با رویکرد تحلیل محتوای چهارده عامل موثر بر توانمند سازی در قالب سه دسته کلی عوامل فردی ،میان فردی و سازمانی شناسایی گردید.

یافته های حاصل از این مقاله حاکی از این است که عوامل موثر فردی توانمندسازی بر روی توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی تاثیر معنی داری دارد(تایید فرضیه اول). برخی از صاحب نظران نیز تاثیر عوامل فردی را بر روی توانمند سازی نیروی انسانی مورد تایید قرار داده بودند . برای نمونه مولفه انگیزش از سوی صاحب نظرانی چون باندورا(۱۹۸۶)، کانگر و کانگو(۱۹۸۸) و توماس و ولتهاوس(۱۹۹۰) و مولفه تعهد توسط کارول(۱۹۹۵)، سامرس(۲۰۰۰) و رابینز(۲۰۰۲) و مولفه نگرش توسط ماچر(۱۹۸۸)، ژاف و اسکات(۱۹۹۱) و کوین و اسپریتزر(۱۹۹۷) بعنوان عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین و باتوجه به نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه های عوامل موثر فردی ،به سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می گردد که در مرحله اول برای توانمند سازی کارکنان خود به مسایل انگیزشی از جمله استفاده از طرح تکریم کارکنان فعال، اعطای نشان های سازمانی و همچنین پاداش های مبتنی بر عملکرد توجه ویژه ای نماید. در مصاحبه با کارکنان گمرک عدم تناسب بین میزان پاداش و عملکرد

و همچنین اوضاع معیشتی دغدغه اغلب آنها بود که بایستی مد نظر مدیران عالی سازمان قرار گیرد. علاوه بر آن مدیران سازمان برای افزایش تعهد و احساس تعلق سازمانی کارکنان، بایستی توجه ویژه ای به مشکلات شغلی نشان دهند. در برخی واحدها فرد خود را با شغل و محل کارش غریبه احساس می کند و تصور می کند کسی به او توجه ندارد و انگار عضو سازمان نیست. لذا مسئولان بایستی نظام نامه ای جهت دریافت و حل مشکلات شغلی کارکنان تدوین نموده و با مشارکت دادن کارکنان در حل این معضلات و نیز تدوین استراتژی ها و اخذ تصمیم ها باعث ایجاد تعلق سازمانی و افزایش تعهد آنان گردند. این امر نهایتاً موجب تغییر نگرش افراد از " صرفاً کار را انجام دهیم" به " حضور فعال در فرایندهای کار" خواهد شد و نتایج ارزنده ای برای سازمان به بار خواهد آورد.

نتایج نشان داد که عوامل موثر میان فردی توانمندسازی بر روی توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی تاثیر معنی داری ندارد (عدم تایید فرضیه دوم).

همچنین یافته ها نشانگر این است که عوامل موثر سازمانی توانمندسازی بر روی توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی تاثیر معنی داری دارد (تایید فرضیه سوم). برخی از صاحب نظران نیز تاثیر عوامل سازمانی بر روی توانمندسازی کارکنان مورد تایید قرار داده بودند. برای نمونه و با توجه به رتبه بندی عوامل موثر سازمانی، صاحب نظرانی مانند بلانچارد (۱۹۸۵)، ژاف و اسکات (۱۹۹۱)، کینلا (۱۹۹۵) ساختار سازمانی را در توانمندسازی نیروی انسانی موثر می دانستند. بنابراین و با توجه به نتایج آزمون فریدمن پیشنهاد می گردد، سازمان گمرک نسبت به تغییر ساختار سازمانی اقدام نموده و در جهت ساختار منعطف حرکت نماید. معماری مجدد سازمان و اجرای طرح آمایش گمرک به منظور ادغام گمرک هایی که فعالیت کمتری دارند و همچنین مهندسی مجدد بسیاری از فرآیندهای گمرکی موجب حذف بسیاری از واحدهای غیر ضروری شده و زمینه چابکی سازمان را فراهم خواهد نمود. از طرفی بلحاظ تنوع مشاغل سازمان گمرک (که یک فرصت محسوب می گردد) لازم است تا مسئولین نسبت به برنامه های غنی سازی مشاغل و تفویض اختیار به کارکنان توجه نمایند. افزایش تخصصی نمودن و ساده سازی کارها در گمرک با پیاده سازی سیستم آسیکودا، در برخی از موارد به یکنواختی، خستگی، بی حالی و ناراضایتی عمومی منجر شده است. بنابراین گردش شغلی و دادن اختیارات بیشتر به کارشناسان در انتخاب مسیر ارزیابی کالاها می تواند موجبات توانمندی ذهنی آنها را فراهم آورد. برای

ایجاد احساس توانمندی در کارکنان بایستی آنها احساس کنند بخشی از فرهنگ سازمانی هستند که در آن بر ارزش های انسانی تاکید می شود متأسفانه علیرغم بیان ارزشهای سازمانی در منشور اخلاقی کارکنان گمرک، تلاشی از سوی برخی مدیران ادارات برای پیاده سازی آن صورت نگرفته است. مدیران بویژه مدیریت منابع انسانی بایستی کوشش فراوانی، در نشر این فرهنگ در بین کارکنان به خصوص در مراسم ها، معارفه ها و از همه مهمتر در بدو استخدام کارکنان، نمایند.

در نهایت نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی بر روی تعالی سازمانی تاثیر معنی داری دارد (تایید فرضیه چهارم). صاحب نظرانی همچون کینلا و کاردی ارتباط توانمند سازی و برنامه های بهبود مستمر از جمله مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی را مورد تاکید قرار داده و این دو را لازم و ملزوم همدیگر می دانستند. همچنین داوسون بیان می کند توانمند سازی، کاربرد موثر ادراک، توانا سازی و تشویق کارکنان برای بهبود همه فرآیندها می باشد و ارتباط ظریفی با مفهیمی همچون شش سیگما و مدیریت کیفیت فراگیر دارد (Dawson, 1998). بنابراین برای دستیابی به تعالی سازمانی گمرک لازم است ابعاد توانمند سازی روانشناختی با استفاده از ایجاد حس موثر بودن، از طریق مشخص کردن نقش هر واحد و فرد در دستیابی به اهداف سازمانی؛ ایجاد حس شایستگی از طریق تقدیر خدمات ارزنده کارکنان خلاق و نوآور؛ ایجاد حس معنادار بودن از طریق برقراری تناسب شغل و شاغل؛ ایجاد حس خود تعیینی از طریق دادن استقلال به کارکنان در انتخاب رویه های شغلی خود و نهایتاً ایجاد اعتماد از طریق وجود ثبات در تصمیم گیری مدیران، تقویت شود.

در کل نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که وضعیت موجود سازمان در خصوص متغیر تعالی، نامطلوب و متغیر توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی، در سطح مطلوبی می باشد. بر این اساس پیشنهاد می گردد سازمان گمرک جهت حرکت در مسیر تعالی اقدامات ذیل را انجام دهد: ۱- تدوین استراتژی منابع انسانی با رویکرد توانمند سازی روانشناختی ۲- بهبود فرآیندهای گمرکی از طریق مهندسی مجدد فرآیندها و ایجاد گمرک الکترونیک و پنجره واحد تجاری ۳- مبادله تفاهم نامه با سازمان های همجوار جهت تسریع در اخذ مجوزهای قانونی ترخیص کالا ۴- ارزیابی منظم سطح رضایت مندی خدمت گیرندگان گمرک ۵- انتشار اطلاعات مربوط به اقدامات صورت گرفته در صیانت از مرزهای اقتصادی کشور توسط گمرک ایران.

در نهایت به محققین آتی پیشنهاد می گردد، به لحاظ اهمیت دو موضوع توانمند سازی کارکنان و تعالی سازمانی ، در تحقیقات آتی خود امکان سنجی پیاده سازی همزمان برنامه های توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی در سازمانهای دولتی و خصوصی را مد نظر قرار داده و نظر به اینکه تمامی الگوهای توانمند سازی بدون توجه به برنامه های تحول سازمانی ارائه شده اند، توصیه می شود ارائه الگوی توانمند سازی که منجر به تعالی سازمانی می گردد ، در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد.

## منابع و ماخذ

### الف - منابع و ماخذ فارسی:

- ۱- ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمند سازی کارکنان*. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- اسکات، سینتیا و ژاف، دنیس (۱۳۷۵). *توانا سازی کارکنان*. مترجم ایران نژاد پاریزی، مهدی. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- اکلند، جان اس (۱۳۸۶). *تعالی سازمانی فراگیر* (چاپ دوم). مترجم: الوندی، محسن. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۴- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱). *نگرش بر توانمند سازی* (چاپ اول). تهران: انتشارات: مطالعات بازرگانی.
- ۵- کینلا، دنیس (۱۳۸۷). *توانمند سازی منابع انسانی* (چاپ دوم). مترجمان: ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمیان، معصوم علی. تهران: انتشارات: نشر مدیران.
- ۶- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۸). *مدل سرآمدی EFQM: ز ایده تا عمل*. تهران: نشر: سرآمد.
- ۷- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس (۱۳۸۱). *توانا سازی و تفویض اختیار*. ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین. تهران: انتشارات: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۸- وثوقی، فاطمه (۱۳۸۸). *رابطه اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM با ارتقای بهره وری نیروی انسانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.



## - منابع لاتین -

- 9-Baird, Kevin and Wang, Haiyin. (2010). "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors". *Personnel Review*, vol. 30, No. 5, pp. 574-599.
- 10-Cartwright Roger. (2002). "Empowerment". Capstone publishing.
- 11-Dahlgaard, Park and Dahlgaard, Jens. J. (2007). "Excellence – 25 years evolution". *Journal of Management History*. Vol. 13 No. 4, pp. 371-393.
- 12-Dawson, G. (1998). "Is empowerment increasing in your organization?" *Journal for Quality and Participation*, vol. 21, pp. 46-49.
- 13-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.
- 14-Greasly, Kay and King, Nicola. (2005). "Employee perception of empowerment". *Employee Relations*, vol. 27, N. 4, PP. 354-368.
- 15-Lee, M. and Koh, J. (2001). "Is empowerment really a new concept?". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, No. 4, pp. 684-95.
- 16-Littrell, Romie. F. (2007). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager", *International journal of intercultural relations*, Vol. 31, PP 87-110.
- 17-Miralles, J.D. (2007). "Comparision of quality management model: FQM/ISO/JCAHO (comparative de 3 models de gestion de calidad :EFQM/ISO/JCAHO)". *FMC formacion medica continuada en Atencion primaria*, vol. 14, No. 6, pp. 328-332.
- 18-Mishra, Anil and Spreitzer, (1997). Gretchen m, survivor responses to downsizing: the Mitigating Effect of Trust and empowerment, Southern California Studies Center.
- 19-Moller Johannes and Breinlinger and 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.
- 20-Pardo del Val, M. and Lloyd, B. (2003). "Measuring empowerment". *Leadership and Organisation Development Journal*, vol. 24, No. 2, pp. 102-8.
- 21-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.

- 22-Prabhu,V.,Appleby,A.,Yarrow,D.and Mitchell ,E.(2000).”The impact of ISO 9000 and TQM on best practice /performance “.The TQM Magazine,vol.12,No.2,pp.84-91.
- 23-Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997), “The road to empowerment: seven questions every leadershould consider”, *Organizational Dynamics*, Vol. 26,No. 2 Autumn, pp. 37-49.
- 24-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.
- 25-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.
- 26-Smith,A.,Oczkowski,E.,Noble,C. and Macklin,R.(2004).”The impact of organizational change on the nature and extent of training in Australian enterprises. “*International Journal of Training and Development* ,vol.8,No.2,pp.94-110.
- 27-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).
- 28-Spreitzer & Gretchen.M.(1996).”Social structural characteristics of psychological empowerment” .*Academy of management Journal* ,Vol.39,pp.483-504.
- 29-Tan,H.&Tan,C.(2000).”Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”.*Genetic,Social & General Psychology Monographs*,126(2),pp.241-261.
- 30-Thamizhmanii.S and Hasan.S.(2010).”A review on an employee empowerment in TQM practice “. *Journal of Achievements in material and manufacturing engineering* ,vol .39,pp .204-210.
- 31-Thomas. K & Velthouse. B, (1990). “Cognitive elements of empowerment:an interpretive model of intrinsic task motivation”, *Academy ofmanagement review*, No.15, PP 666-681.
- 32-Tubbs. S and Moss.S.(2000).”Human communication” .MCGraw-Hill.