

Original Research

Prediction of Organizational Excellence in the Ministry of Sports and Youth by Staff Structural and Psychological Empowerment

Bagher Morsal^{1*}, Ali Fahimi-Nezhad¹, Mohammad Siavashi², Hossein Ameriyan³

1. Assistant Professor of Islamic Azad University of Shahroud

2. Assistant Professor of Payame Noor University of Hamedan

3. PhD Student in Sport Management, Islamic Azad University of Shahroud

Received: 2019/02/03

Revised: 2019/02/14

Accepted: 2019/2/24

Abstract

Introduction & Purpose: The purpose of this study was to predict the organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment.

Materials: 265 peoples were randomly selected from employees of this ministry. The EFQM organizational excellence, Bae & Lawler structural empowerment and Spreitzer psychological empowerment questionnaires were used for collecting data. Data analysis was done using single-sample t-test, multiple linear regression and structural equation modeling in SPSS and LISREL.

Results: According to the results, level of "structural empowerment", "psychological empowerment" and "organizational excellence" were assessed as "poor", "average" and "average", respectively. Also, the results showed that structural empowerment significantly explained, the changes in psychological empowerment (51%) and organizational excellence (67%), and psychological empowerment significantly explained, the changes in organizational excellence (68%, $P=0.000$). **Conclusion:** The results of current study indicate that staff structural and psychological empowerment is effective on organizational excellence of ministry of sport and youth. Thus, applying the managerial practices for staff empowerment, is recommended for growth and excellence of this ministry.

Keywords: Organizational excellence, Structural empowerment, Psychological empowerment, Ministry of sport and youth

Citation: Morsal Bagher, Fahimi-Nezhad Ali, Siavashi Mohammad, Ameriyan Hossein, Prediction of Organizational Excellence in the Ministry of Sports and Youth by Staff Structural and Psychological Empowerment, Volume 2, Number 1, Spring 2019, Pages 32-44.

* **Corresponding Author:** Bagher Morsal, Assistant Professor of Islamic Azad University of Shahroud

Email: edu.manag@gmail.com

پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان

باقر مرسل*^۱، علی فهیمی نژاد^۱، محمد سیاوشی^۲، حسین عامریان^۳

۱. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود، شاهرود، ایران

۲. استادیار، دانشگاه پیام نور همدان، همدان، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود، شاهرود، ایران

دریافت مقاله: ۹۷/۱۱/۱۴ بازنگری مقاله: ۹۷/۱۱/۲۵ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۲/۵

چکیده

مقدمه و هدف: هدف پژوهش حاضر، پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان این وزارتخانه بود.

روش شناسی: تعداد ۲۶۵ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه تعالی سازمانی *EFQM*؛ پرسشنامه توانمندسازی ساختاری بای و لاولر و پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر استفاده شد. تحلیل داده‌ها به کمک آزمون‌های *t* تک‌نمونه‌ای، رگرسیون خطی چندگانه و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای *SPSS* و لیزرل، انجام شد.

یافته‌ها: مطابق نتایج، وضعیت «توانمندسازی ساختاری»، «توانمندسازی روانشناختی» و «تعالی سازمانی» در وزارت ورزش بترتیب «نامطلوب»، «متوسط» و «متوسط» ارزیابی شد. همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی ساختاری، بطور معنی‌داری تغییرات توانمندسازی روانشناختی (۵۱ درصد)، و تعالی سازمانی (۶۷ درصد) و نیز توانمندسازی روانشناختی، بطور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی (۶۸ درصد) را تبیین می‌کنند ($P=0/000$).

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر حاکی از اثربخشی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بر تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بود؛ لذا بکارگیری شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد این وزارتخانه پیشنهاد می‌گردد.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روانشناختی، وزارت ورزش و جوانان

ارجاع: باقر مرسل، علی فهیمی نژاد، محمد سیاوشی، حسین عامریان، پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان، مجله علوم حرکتی و رفتاری، دوره دوم، شماره اول، بهار ۱۳۹۸، صفحات ۳۲-۴۴

نویسنده مسئول: باقر مرسل، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود

آدرس الکترونیکی: edu.manag@gmail.com

مقدمه

امروزه حرکت در مسیر تعالی و پیشرفت و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی و سرآمدی، یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. سرآمدی سازمانی^۱ یا تعالی سازمانی^۲ فرایند پیوسته ایست که با برنامه ریزی و هدفگذاری آغاز می شود و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود (ننادال^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). سازمانهای سرآمد تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و بکار میگیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند می کنند. چنین سازمانهایی کارکنان خود را ارج مینهند و فرهنگی را ایجاد میکنند تا دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، میسر شود (آنتونی و باتاچاریا^۴، ۲۰۱۲). امروزه بسیاری از سازمان ها در پی سرآمدی و تعالی اند؛ اما همه جویندگان تعالی سازمانی قادر نیستند تا به آن دست یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی در این امر، عدم درک عمیق مفهوم سرآمدی و بی توجهی به نقش مهم سبک رهبری سازمان است.

یکی از راه های تحقق استراتژی های سازمانها، مدل های تعالی سازمانی است که با الگو برداری از شرکت های موفق دنیا و دانش روز مدیریت، ایجاد شده و توانسته چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمانها ارائه نمایند. در طی سالیان گذشته چند مدل مختلف برای سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین المللی مطرح شده است که از مهمترین آنها می توان به مدل "مالکوم بالدريج"^۵ (MBNQA) در آمریکا و بنیاد مدیریت کیفیت (EFQM)^۶ در اروپا اشاره کرد. این مدل ها برای برنامه ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر شرکت ها و سازمان های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است. از میان این مدل ها که از معروف ترین مدل های تعالی سازمانی هستند مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته

است (صفایی شکیب و همکاران، ۲۰۱۶). مدل EFQM یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت های بهبود مستمر سازمان می شود؛ باید توجه داشت که EFQM یک ابزار ممیزی یا یک استاندارد تجویز شده ی مدیریت کیفیت نیست بلکه، رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است (ننادال و همکاران، ۲۰۱۸). در ایران چند سالی است که بحث تعالی سازمانی شامل معرفی مدل ها و الگوهای بین المللی و ملی تعالی و سرآمدی، انتخاب سازمان های متعالی مانند جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت مطرح شده است. این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمان ها و موسسات با ویژگی ها و مشخصات یک سازمان متعالی شده است. در تعاریف، سازمانی متعالی خوانده می شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد (زهدي و همکاران، ۲۰۱۴). مدل تعالی سازمانی، ضمن توجه به کارکنان سازمان، به عنوان سرمایه های اصلی آن، تلاش دارد تا با شناسایی نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان، رضایت همه جانبه آنها را به گونه متناسب تامین نماید (ارسلی و برادرانی، ۲۰۱۴). مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می سازد تا سازمانها در مقایسه خود با این مدل، جایگاه خود را به لحاظ میزان تعالی محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود اهتمام ورزند. چنین مدل هایی روشن می سازد که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و معیارهای رفتاری آن کدامند؟ اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای در نظر گرفته اند که محرک سازمان ها و کسب و کارها در تعالی، رشد، ثروت و کارآفرینی است. جایزه «دمینگ» در ژاپن، جایزه «بالدریج» در ایالات متحده آمریکا و جایزه «کیفیت» که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایجاد شده است، در سه قطب اقتصادی بزرگ قرن اخیر، اصلی ترین نمونه های این جوایزند. امروزه سازمان ها در سده بیست و یکم، شکلی متفاوت از سازمان های سنتی پیدا نموده اند. در این سازمان ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می گردد. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه

1. Organizational Transcendence
2. Organizational Excellence
3. Nenadál J, et al
4. Antony J, Bhattacharyya S
5. Malcolm Baldrige
6. European Foundation For Quality Management

بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید. محققان، توانمندسازی را آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد، برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز میدانند. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم‌افزایی، حس پاسخگویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی (سرجیو و تیما^۱، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد 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 (روترمل و لامارش^۲، ۲۰۱۲). توانمندسازی از دو منظر قابل طرح است: توانمندسازی ساختاری^۳ و توانمندسازی روانشناختی^۴. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیرها انجام می‌دهد. در این بعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مد نظر است. این نوع از توانمندسازی، به عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می‌شود (واگنر و همکاران^۵، ۲۰۱۰). رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روانشناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مد نظر است. توانمندسازی روان شناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی

یا کاهش احساس ناتوانی در آنان (واگنر و همکاران، ۲۰۱۰). محققان، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان سازه ای انگیزشی که شامل چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرده‌اند (اسپریترز^۶، ۱۹۹۵). سایر محققان، اظهار داشته‌اند که توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود، نه یک متغیر متضاد و دوگانه؛ و لذا کارکنان ممکن است درجات مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا اینکه به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند یا خیر (شرمولی و همکاران^۷، ۲۰۱۱).

اکثر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرایند توانمندسازی را اجراء نمایند، زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف موثر باشند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و کشورهایی مانند ترکیه، چین و حتی قطر، توانمندسازی در مورد کارکنان و سازمان اجراء شده است. اما متأسفانه در تقویم آموزشی بسیاری از سازمان‌ها هنوز دوره آموزشی توانمندسازی منظور نشده است (شعبانی‌بهار و همکاران، ۲۰۱۴).

نظر به اینکه وزارت ورزش و جوانان عمده ترین نهاد متولی امر ورزش و تفریحات جوانان، و نیز از جمله مهمترین نهادها در امر تربیت جوانان و ورزشکاران می باشد، همواره باید در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارد و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت ورزشی کشور اعم از افراد سالم در رده‌های سنی مختلف، بانوان، بیماران و افراد ناتوان و معلول و نیز ورزشکاران تفریحی و حرفه‌ای، همچنین افزایش فضا و سرانه ورزشی کشور، مسائل و مشکلاتی برای این وزارتخانه و سازمان‌های تابعه به وجود می آید. بنابراین، به کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نقائص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آن‌ها را رفع نماید، اجتناب ناپذیر است. سازمانها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمانها با عوامل مختلفی

1. Sergio, F., Tima, M.
2. Rothermel R., LaMarsh J
3. Structural Empowerment
4. Psychological Empowerment
5. Wagner JI, et al

6. Spreitzer G. M.
7. Schermuly C, et al

در این وزارتخانه چه ارتباطی با تعالی این سازمان دارد؟ بنابراین هدف اساسی مقاله حاضر، پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان این وزارتخانه می‌باشد.

روش شناسی

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر اثر توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بر تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، مورد ارزیابی قرار گرفته است، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده گذشته‌نگر؛ برحسب هدف کاربردی؛ و برحسب طرح تحقیق، از نوع توصیفی همبستگی است؛ توصیفی به این خاطر که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و همبستگی از این جهت که به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌پردازد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد که از میان آنها، تعداد ۲۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری براساس جدول حجم نمونه مورگان، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. محقق جهت اطمینان از بازگشت حداقل ۲۶۵ پرسشنامه، تعداد ۳۰۰ عدد توزیع نمود و تعداد ۲۷۹ پرسشنامه دریافت کرد اما فقط از تعداد ۲۶۵ پرسشنامه جهت تحلیل‌های آماری استفاده گردید.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه‌ای مرکب از ۳ پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه تعالی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۰۳)، که از ۲۴ گویه تشکیل شده است و به بررسی ابعاد تعالی سازمانی می‌پردازد؛ پرسشنامه بای و لاولر (۲۰۰۳) برای ارزیابی توانمندسازی ساختاری، و پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) برای ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی.

از روایی محتوایی به منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. این پرسشنامه‌ها در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در تحقیق حاضر نیز مورد تایید متخصصین قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای پرسشنامه‌های تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی، به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۸۶ و ۰/۸۸ و ضریب آلفای مجموع پرسشنامه‌ها برابر با ۰/۸۸ بدست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول این پرسشنامه‌ها است (جدول ۱). این پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج درجه ای لیکرت

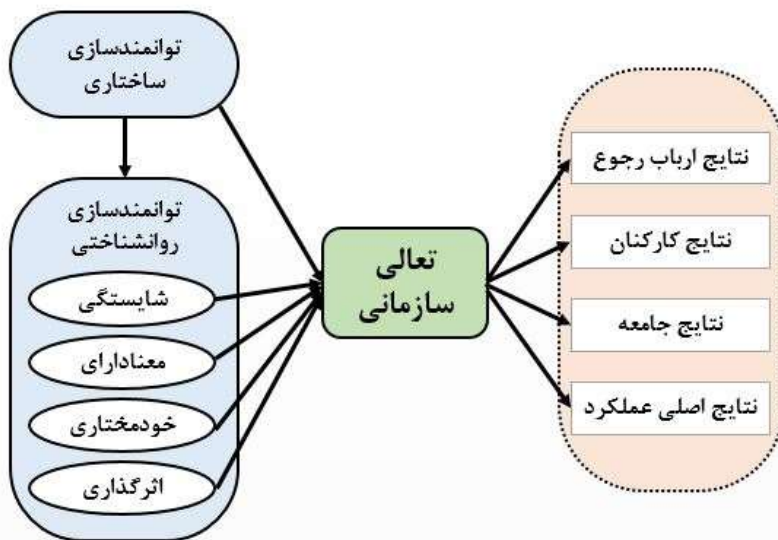
چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمانهای ورزشی ملی و بین‌المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمانها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از اینرو ضروری است تا این سازمانها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری شیوه‌های توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان خود و مدیریت اثربخش سازمانی، عملکرد خود را بهبود بخشند. وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان اثرگذار مهم در حوزه ورزشی، فرهنگی و پرورشی کشور، با پایگاه اجتماعی منحصر به فرد، به منظور دستیابی به چشم‌انداز تعریف شده، حرکت خود را به صورت منسجم و با مدیریت علمی شروع کرده و قصد دارد تا با بهره‌گیری از چنین شیوه‌های کارآمد و با استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM، از طریق مشارکت و همفکری همگان برای شناسایی و ارایه طریق علمی، کاربردی و مؤثر، با به‌کارگیری مدل‌های علمی، بروز و تجربه شده، موانع و مشکلات پیش روی خود را برداشته و به موفقیتی پایدار دست یابد تا از این طریق، نقش خود در موفقیت‌های ورزشی کشور را بیش از پیش پررنگ سازد. این سازمان گسترده از یکسو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت‌پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات فرهنگی ورزشی با کیفیت و مرغوبتر به ذینفعان خویش بایستی به تعالی سازمانی توجه کرده و همه عواملی را که در توسعه آن مؤثر است شناسایی نماید. در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی وزارتخانه ورزش و جوانان، داشتن مدیرانی کارآمد و خلاق و کارکنانی توانمند جهت ارتقاء و تعالی سازمانی، امری ضروری است. لذا باید میزان توانمندی این مجموعه مورد بررسی قرار گرفته تا با استناد به یافته‌های آن بتوان راهکارهای لازم به منظور توانمندسازی و تعالی این وزارتخانه را ارایه نمود. بدین ترتیب، به نظر می‌رسد فراهم کردن زمینه لازم برای تعالی ساختن سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل EFQM از اولویت‌های اصلاح نظام مدیریتی و نخستین گام در مسیر طولانی موفقیت این وزارتخانه است و این حقیقتی است که انگیزه اجرای پژوهش حاضر را دوچندان کرده است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان چه مقدار است و نیز بکارگیری این متغیر

در قالب مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است.

از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه بندی شده اند و ارزش گذاری آن ها از ۱ تا ۵ است.

ارتباط متغیرهای توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی در شکل

۱



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش؛ روابط بین مولفه‌های رفتاری رهبری تحول مدار و تعالی سازمانی (محقق ساخته)

همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه در محیط نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و مدل سازی معادلات ساختاری در محیط نرم-افزار لیزرل، استفاده شد. سطح آلفا ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

در این پژوهش، به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن حاکی از توزیع نرمال داده‌های مورد نظر است (جدول ۱). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از آزمون t تک‌نمونه‌ای، ضریب

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها و نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آلفای کرونباخ	Z	آزمون کلموگروف - اسمیرنوف
توانمندسازی ساختاری	۰/۸۶	۰/۵۱۶	۰/۴۸۷
توانمندسازی روانشناختی	۰/۸۸	۰/۶۴۷	۰/۷۲۴
تعالی سازمانی	۰/۹۱	۰/۳۳۹	۰/۶۰۸
مجموع	۰/۸۸		

لیسانس (۴۸/۶۸ درصد) و نوع استخدام پیمانی (۳۱/۳۲ درصد) بودند. بیشترین سابقه کاری نیز مربوط به سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۷/۵۴ درصد) بود. سایر اطلاعات فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در جدول ۲، ارائه شده است. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای (جدول ۳) نشان می‌دهد که در متغیر «توانمندسازی ساختاری» حد پایین و حد بالا هر دو منفی می-

یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۱۷۳ نفر (۶۵/۲۸ درصد) از کارکنان وزارت ورزش و جوانان، مرد و ۹۲ نفر (۳۴/۷۲ درصد) از آنها زن بوده‌اند؛ همچنین، اکثر کارکنان در رده سنی ۳۱-۴۰ سال (۳۵/۸۵ درصد) بوده، بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی

پیش بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی...

ندارد ($p > 0.05$) و لذا وضعیت این متغیر در وزارت ورزش و جوانان "متوسط" ارزیابی می‌شود. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای متغیر «تعالی سازمانی» نیز نشان می‌دهد که سطح این متغیر با توجه به منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا تفاوت معنی‌داری با متوسط جامعه ندارد ($p > 0.05$)، لذا وضعیت این متغیر نیز در وزارت ورزش «متوسط» ارزیابی می‌شود (جدول ۳).

باشند، از این‌رو، میانگین این متغیر از متوسط جامعه کمتر بوده و این اختلاف میانگین معنی‌دار است ($p = 0.000$)؛ لذا می‌توان گفت وضعیت موجود متغیر «توانمندسازی ساختاری»، «ضعیف» یا «نامطلوب» ارزیابی می‌شود. درخصوص متغیر «توانمندسازی روانشناختی»، از آنجایی که حد پایین منفی و حد بالا مثبت است، لذا سطح این متغیر تفاوت معنی‌داری با متوسط جامعه

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (n=265)

متغیر	آماره	فراوانی درصد	متغیر	آماره	فراوانی درصد
جنسیت	مرد	۱۷۳	قراردادی	۵۴	۲۰/۳۸
	زن	۹۲	پیمانی	۸۳	۳۱/۳۲
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۲۴	رسمی - آزمایشی	۵۸	۲۱/۸۸
	فوق دیپلم	۴۹	رسمی	۷۰	۲۶/۴۲
	لیسانس	۱۲۹	کمتر از ۵ سال	۴۳	۱۶/۲۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۶۳	۶-۱۰	۶۴	۲۴/۱۵
سن	۳۰-۲۱	۷۹	۱۱-۱۵	۷۳	۲۷/۵۴
	۴۰-۳۱	۹۵	۱۶-۲۰	۴۶	۱۷/۳۵
	۵۰-۴۱	۶۳	۲۱-۲۵	۲۲	۸/۳۲
	بالاتر از ۵۰	۲۸	بیشتر از ۲۵ سال	۱۷	۶/۴۱

جدول ۳. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای ابعاد «توانمندسازی» و متغیر «تعالی سازمانی»

متغیر	t	df	Sig.	اختلاف میانگین	۹۵٪ فاصله اطمینان	ارزشیابی	
					حد پایین	حد بالا	
توانمندسازی ساختاری	۸/۴۶	۲۶۴	۰/۰۰۰	۲/۴۶	-۰/۵۴۸	۱/۶۲۳	ضعیف
توانمندسازی روانشناختی	۹/۱۷	۲۶۴	۰/۲۲۷	۲/۰۷	-۰/۸۹۴	۱/۸۱۸	متوسط
تعالی سازمانی	۶/۵۳	۲۶۴	۰/۱۸۳	۱/۱۶	-۰/۶۹۱	۱/۵۵۷	متوسط

«تعالی سازمانی»، همبستگی مثبت و معنی‌داری دارند ($p = 0.001$) = P). بالاترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه نمره توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی بود (جدول ۴).

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که در وزارت ورزش و جوانان، مولفه‌های «توانمندسازی ساختاری» (0.73)، «شایستگی» (0.66)، «معناداری» (0.59)، «خودمختاری» (0.64) و «اثرگذاری» (0.61) و نیز نمره کل «توانمندسازی» (0.69) با

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد «توانمندسازی» و «تعالی سازمانی»

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
توانمندسازی ساختاری	۰/۷۳	۰/۰۰۱
شایستگی	۰/۶۶	۰/۰۰۱
معناداری	۰/۵۹	۰/۰۰۱
خودمختاری	۰/۶۴	۰/۰۰۱
اثرگذاری	۰/۶۱	۰/۰۰۱
توانمندسازی	۰/۶۹	۰/۰۰۱

حدود ۵۲ درصد از کل تغییرات تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان وابسته به ابعاد مختلف متغیر توانمندسازی می‌باشد، به عبارت دیگر، مجموعه متغیرهای پیش‌بین، بیش از نیمی از واریانس متغیر ملاک را پیش‌بینی می‌کنند.

از طرفی، مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد توانمندسازی و تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، ۰/۷۲۱ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه ابعاد توانمندسازی و متغیر تعالی سازمانی یک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد (جدول ۵). مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده که برابر با ۰/۵۱۷ می‌باشد، نشان می‌دهد که

جدول ۵. خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه (b)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل‌شده	خطای استاندارد تخمین
۱	۰/۷۲۱ (a)	۰/۵۲۰	۰/۵۱۷	۲/۵۷

a متغیرهای پیش‌بین: توانمندسازی ساختاری، شایستگی، معناداری، خودمختاری، اثرگذاری و توانمندسازی
b متغیر ملاک: تعالی سازمانی

یک متغیر ملاک (تعالی سازمانی) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای پیش‌بین قادرند تغییرات تعالی سازمانی کارکنان وزارت ورزش را به خوبی پیش‌بینی کنند (جدول ۶).

جدول ۶، نتایج آزمون ANOVA برای تحلیل مدل رگرسیون خطی چندگانه را نشان می‌دهد. با توجه به معنی‌داری مقدار آزمون F (۳۹/۷۲۸) در سطح آلفای کوچکتر از ۰/۰۱، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از ۶ متغیر پیش‌بین و

جدول ۶. نتایج آزمون ANOVA برای رگرسیون خطی چندگانه

مدل	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۲۸۴۳۹/۳۱۶	۵	۵۶۸۷/۸۶۳	۳۹/۷۲۸	۰/۰۰۰ (a)
باقیمانده	۳۲۸۱۹/۱۷۷	۲۵۹	۱۲۶/۷۱۴		
کل	۴۳۲۰۷/۶۴۸	۲۶۴			

a متغیرهای پیش‌بین: توانمندسازی ساختاری، شایستگی، معناداری، خودمختاری، اثرگذاری و توانمندسازی
b متغیر ملاک: تعالی سازمانی

متغیرهای «توانمندسازی ساختاری» با ضریب رگرسیونی ۰/۵۹۱، متغیر «توانمندسازی» با ضریب رگرسیونی ۰/۵۷۹، «شایستگی» با ضریب رگرسیونی ۰/۴۹۹، «خودمختاری» با ضریب رگرسیونی ۰/۴۶۳، «اثرگذاری» با ضریب رگرسیونی ۰/۴۲۹ و «معناداری» با ضریب رگرسیونی ۰/۲۹۱، به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر «تعالی سازمانی» داشته‌اند.

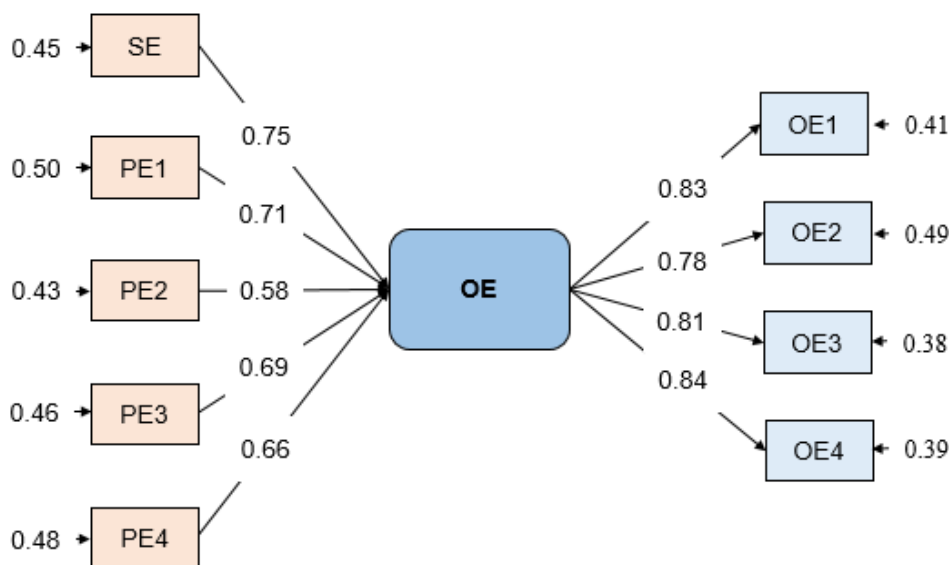
برای تعیین میزان تاثیر هر متغیر در مدل و همچنین میزان همبستگی بین آنها از ضرایب تاثیر رگرسیون خطی چندمتغیره (جدول ۷) استفاده شده است. مطابق این جدول، تاثیر رگرسیونی متغیرهای توانمندسازی ساختاری، شایستگی، معناداری، خودمختاری، اثرگذاری و بطور کلی متغیر توانمندسازی بر تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، معنی‌دار است. علاوه بر این،

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی برای تعیین میزان تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (تعالی سازمانی)

متغیر پیش‌بین	ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد شده	t	Sig.
توانمندسازی ساختاری (SE)	۰/۶۰۳	۰/۵۹۱	۱۵/۳۹	۰/۰۰۰
شایستگی (PE1)	۰/۵۳۷	۰/۴۹۹	۱۰/۳۸	۰/۰۰۱
معناداری (PE2)	۰/۳۲۷	۰/۲۹۱	۱۶/۶۵	۰/۰۲۳
خودمختاری (PE3)	۰/۴۸۶	۰/۴۶۳	۱۴/۵۹	۰/۰۰۱
اثرگذاری (PE4)	۰/۴۵۵	۰/۴۲۹	۱۸/۴۴	۰/۰۰۱
توانمندسازی (PE)	۰/۵۹۳	۰/۵۷۹	۱۱/۳۷	۰/۰۰۰

وزارت ورزش و جوانان را تبیین کند. همچنین، مولفه‌های شایستگی (۰/۷۱)، خودمختاری (۰/۶۹)، اثرگذاری (۰/۶۶) و معناداری (۰/۵۸) به ترتیب قادرند ۵۰/۴۱ درصد، ۴۷/۶۱ درصد، ۴۳/۵۶ درصد و ۳۳/۶۴ درصد از تغییرات تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را تبیین کنند.

بعلاوه، همان گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، روابط بین مولفه‌های متغیرها با تکنیک معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفتند. مطابق با روابط ساختاری مندرج در شکل ۲ و با محاسبه ضریب تعیین (R^2) این روابط، متغیر توانمندسازی ساختاری (۰/۷۵) قادر است ۵۶/۲۵ درصد از تغییرات تعالی سازمانی



شکل ۲. مدل نهایی روابط ساختاری بین متغیرها (مستخرج از نرم افزار لیزرل)

دارند. این مطلب نشان می‌دهد که مدل تحقیق دارای برازش مناسبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق است.

بعلاوه، مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق (با نرم افزار لیزرل) در جدول ۸ ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده، همگی در محدوده قابل قبول خود قرار

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

عنوان شاخص	محدوده قابل قبول	مقدار	نتیجه
X^2/df	$3 \leq$	۲/۴۱	تأیید مدل
RMSEA	$0.08 <$	۰/۰۵۲	تأیید مدل
GFI	$0.9 >$	۱/۴۷	تأیید مدل
AGFI	$0.9 >$	۱/۸۳	تأیید مدل
CFI	$0.9 >$	۱/۲۹	تأیید مدل
IFI	$0.9 >$	۱/۷۶	تأیید مدل

توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی متوسط ارزیابی شد. موسیوند (۱۳۹۴) نیز وضعیت متغیر تعالی سازمانی را در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی ضعیف ارزیابی کرد؛ حسن‌زاده ثمرین و مقیمی (۱۳۸۹)، وضعیت تعالی سازمانی شهرداری تهران، را

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در وزارت ورزش و جوانان، سطح توانمندسازی ساختاری "پایین‌تر از متوسط جامعه" بوده و لذا از سطح نامطلوبی برخوردار است. اما وضعیت موجود متغیرهای

نامناسب ارزیابی کردند. محققان دیگر نیز امتیاز تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان های کشور را پایین ارزیابی کرده اند (پورسلطانی و همکاران، ۲۰۱۲). برخلاف نتایج پژوهش حاضر، عطاfer و فروزان (۱۳۹۱)، وضعیت تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم اصفهان را فراتر از متوسط گزارش کرده و این شرکت را بعنوان سازمانی متعالی معرفی کردند؛ خواجه و سلامی (۱۳۹۲) دانشگاه آزاد اسلامی قم را از نظر تعالی سازمانی در وضعیت متوسط رو به مطلوبی توصیف کرده و در حوزه توانمندسازهای تعالی سازمانی دو معیار "رهبری" و "منابع و شراکت‌ها" و در حوزه نتایج تعالی سازمانی دو معیار نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را به عنوان نقاط قوت این دانشگاه گزارش کردند؛ و قهرمانی و تقوایی (۱۳۹۶) وضعیت همه مولفه‌های تعالی سازمانی را در دانشگاه علمی کاربردی استان گیلان بالاتر از متوسط ارزیابی کرده ولی اظهار داشتند که وضعیت فعلی تا نقطه کاملاً مطلوب مدل تعالی سازمانی فاصله دارد.

بیان نتایج و آثار فعالیت‌های کارکنان سازمان می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تأثیر اجتماعی فعالیت‌ها می‌تواند در افزایش احساس معناداری و توانمندی مؤثر باشد و توانمندسازی کارکنان از مهمترین عوامل دخیل در تعالی سازمانی است. مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، لازم است اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان - به عنوان یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی - افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به تعالی سازمانی خواهد شد (صفایی شکیب و همکاران، ۲۰۱۶).

تحقیقات نشان داده است که عدم توجه کافی به شاخصهای مالی کارکنان میتواند امتیاز تعالی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (چگینی و زمانی، ۲۰۱۴). عواملی از قبیل عدم تدوین ارزشهای اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل، عدم استفاده از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیازسنجی آموزشی، نبود تحصیلات عالی در کارکنان و نبود سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان، از جمله عواملی هستند که تعالی و تعالی

سازمانی را با مشکل مواجه می‌کنند (ننادال و همکاران، ۲۰۱۸). عدم تدوین ارزش‌های اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل باعث کاهش رشد و تعالی سازمانی خواهد شد (زهدی و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین ال-هیلا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داده‌اند که عواملی همچون آموزش مدیران عالی و میانی و نیز نیازسنجی آموزشی از کارکنان باعث بهبود تعالی سازمانی خواهد شد. محققان دیگر نشان داده‌اند که ارتقای اعتماد سازمانی بین مدیران و کارکنان می‌تواند راه رسیدن به تعالی، رشد و سرآمدی سازمان را هموارتر نماید (شیروانی و ایرانبان، ۲۰۱۳).

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از تأثیر معنی‌دار توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. بر این اساس، هرچه سطح توانمندی این وزارتخانه به لحاظ ساختاری و روان‌شناختی افراد سازمان بیشتر باشد، این سازمان متعالی‌تر خواهد شد. 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. در نظریه رهبری تحول‌گرا، هدایت تلاش کارکنان و رای آنچه در نقش آنها تعیین شده، مورد توجه است. رهبر تحول‌گرا، با معنادارسازی شغل و هویت بخشی به کارکنان سازمان، آنها را به انجام این رفتارها تهییج میکند (طاهری و همکاران، ۲۰۱۵). رابطه مثبت بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی بیانگر آن است که رهبران تحول‌گرا در سازمانها قادرند کارکنان را به سمت سطوح بالای تعالی سازمانی سوق دهند. محققان اظهار داشته‌اند که توانمندسازی می‌تواند به عنوان متغیر میانجی قابل قبولی برای رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی محسوب گردد (صفایی شکیب و همکاران، ۲۰۱۶). مدیران برای ارتقای رفتارهای فراتر از کارکنان میتوانند از طریق بالابردن مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در سازمان و کمک به کارکنان برای ادراک جایگاه خود در سازمان، اقدام کنند و جو اعتماد و همکاری سازمانی بالایی را به وجود آورند.

توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این

بیان نتایج و آثار فعالیت های کارکنان سازمان در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تأثیر اجتماعی فعالیت ها می تواند در افزایش احساس معناداری- به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی- مؤثر باشد. بعلاوه، انتظار می رود مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان - به عنوان یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی- افزایش دهند.

افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و افزایش حس مسئولیت پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به تعالی سازمانی خواهد شد. بطور کلی مطابق نتایج پژوهش حاضر، توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان، قادر است به طور معنی داری تغییرات تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را تبیین کند. بعلاوه، توانمندسازی ساختاری، بطور معنی داری تغییرات توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روانشناختی، بطور معنی داری تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می کنند. بنابراین، بکارگیری شیوه های مدیریتی کارآمد و مبتنی بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، برای تعالی و رشد این وزارتخانه پیشنهاد می گردد. کارکنانی که از نظر روانی و ساختاری توانمند شده باشند، رفتارهای فراتر از نقش بیشتری در راستای اهداف سازمانی از خود بروز میدهند. براین اساس، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود علاوه بر اینکه از نظر ساختاری جو توانمندسازی را در سازمان به وجود آورند، زمینه ادراک این جو را از طریق توانمندسازی روان شناختی در سازمان فراهم کنند تا به توانمندی هرچه بیشتر کارکنان کمک کنند. برای حصول به این مهم باید مقامات عالی این وزارتخانه با تقبل هزینه خطرپذیری، خلاقیت را تشویق کنند تا با توسعه و ترویج رفتارهای نوآورانه، زمینه های تحول و تعالی سازمانی این وزارتخانه، فراهم گردد.

منابع

1. Al hila, AA, Al Shobakib, MJ, Abu Amuna, YM, Abu Naser, SS. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4): 20-30.
2. Antony J, Bhattacharyya S. (2012). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. *Journal of Measuring Business Excellence*, 14(2): 3-11.

باور در آنها می شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای تواناشدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزار ضروری مدیریتی است که می توان در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره روری مورد استفاده قرار داد(روترومل و لامارش، ۲۰۱۲). رهبری تحول گرا موجب می گردد که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند(معناداری)؛ اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان باعث می شود که شناخت بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نهایت برای پذیرش مسئولیت های بالاتر آمادگی بیشتری داشته باشند. در واقع می توان گفت که با افزایش معناداری در کار، توانمندسازی نیز افزایش می یابد. زمانی که اعضاء خود را مورد توجه رهبر می دانند و از نظر آنها رهبر بطور معقول آنها را درک کرده و از کارهایشان قدردانی می کند، این احساس به آنها القا می شود که برای رهبر و دیگر همکاران باارزش هستند، از این رو خود را عضوی از سازمان می دانند و برای این عضویت ارزش قائلند (باس و همکاران، ۲۰۰۳). سایر محققان نشان دادند که سبک رهبری تحول گرا از طریق نوآوری و یادگیری سازمان به طور همزمان بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. این محققان اظهار داشتند که شرکت ها و سازمان ها به رهبری تحول گرا نیاز دارند تا عملکرد خود را به منظور تغییر محیط کسب و کار در زندگی واقعی بهبود بخشند(گارسیا-مورالس و همکاران، ۲۰۱۱).

توانمندسازی ساختاری و روانشناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی می باشد؛ بگونه ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی و سرآمدی می گردد(قنبری و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج این پژوهش با نتایج قربانی زاده و آقاوردی(۱۳۹۲)، روترومل و لامارش(۲۰۱۲)، بارتن و بارتن(۲۰۱۱) و سرچیو و تیما(۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

1. Bass BM, et al
2. Garcia-Morales VJ, et al

12. Hassanzadeh Samarin T, Moghimi SM. (2010). The effect of social capital on organizational excellence. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(3): 123-143. [Persian]
13. Khajeh M, Salami H. (2013). Performance evaluation of Islamic Azad University, Qom branch, using the EFQM organizational excellence model. *Educ Strategy Med Sci*, 6(1):43-48. [Persian]
14. Mousivand M. (2015). Investigating Social Capital Level and its Regression Equation with the Organizational Excellence at the Islamic Azad University Organization. *Instruction and Evaluation*, 8(30): 9-27. [Persian]
15. Nenadál J, Vykydal D, Waloszek D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2): 47-55.
16. Pursoltani H, Andam R, Faraji R. (2012). Organizational Excellence Relationships and Organizational Commitment in General Education Institutions in Selected Provinces of Iran. *Research in sport management and motor behavior*, 3: 55-68. [Persian]
17. Rothermel R., LaMarsh J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2): 17-23.
18. Safaee Shakib A, Abdolmaleki B, Hoseinzadeh SA, Musivand M. (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence of Payame Noor University with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behavior Studies*, 4(16): 1-24. [Persian]
19. Schermuly, C. C.; Schermuly, R. A.; Meyer, B. (2011). Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3): 252-264.
20. Sergio, F., Tima, M. (2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes. 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School,
3. Araslı H, Baradarani S. (2014). Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 1406-15.
4. Attafar A, Forouzan B. (2013). Evaluation of organizational excellence based on Peters and Waterman's model in Engineering Company of Isfahan Ghaem Sepahan. *Production and Operations Management*, 4(1): 85-102. [Persian]
5. Barton, H., Barton, L.C. (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context. *Human Resource Management Review*, 21, 1628-1637.
6. Bass B. M. Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 184-207.
7. Chegini MG, Zamani A. (2014). The Relationship between Social Capital and Inter-organizational Entrepreneurship. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(1): 65-75.
8. Garcia-Morales V.J., Jimenez-Barrionuevo M.M., Gutierrez-Gutierrez L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
9. Ghahremani AA, Taghvae L. (2017). Performance Evaluation of the Applied Science University of Guilan based on the EFQM Excellence Model. *Journal of development evolution management*, 1395, special issue, 247-63. [Persian]
10. Ghanbari S, Ardalan MR, Nasiri F, Karimi I. (2017). Explain role of mediator employee psychological empowerment in the relationship between effective management and organizational excellence. *Organizational culture management*, 13(2): 487-514
11. Ghorbanizadeh V, Aghaverdi B. (2013). The Role of Psychological Empowerment In Organizational Excellence. *Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1): 87-106

24. Taheri Y, Mohammadi J, Jafarinia S. (2015). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior considering the mediator role of empowerment. *Journal of Public Administration*, 6(4): 769-89. [Persian]
25. Wagner JI, Cummings G, Smith DL, Olson J, Anderson L, Warren S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *J Nurs Manag*. 18(4):448-62.
26. Zohdi M, Shafeai R, Kheirkhah H. (2014). A study of the relationship between social capital and organizational excellence (case study: Kurdistan Departments of Education). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(9): 2509-16.
- Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4.
21. Shaebani Bahar G, Farahani A, Ghare MA, Siavashi M. (2014). The Design of the Structural Model of the Effect of Spiritual Leadership on Psychological Empowerment in Faculty Members of Physical Education and Sports Sciences Faculties. 1(3):87-103
22. Shirvani A., Iranban SJ. (2013). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3): 3010-15.
23. Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-65.