

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعالی سازمان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی

سعیده باباجانی محمدی

استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی فردوس، ایران، مشهد

چکیده

یکی از بزرگترین چالش‌ها برای پیاده سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت، توسط فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود. بنابراین بررسی توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی استراتژی بر مبنای برد طرفین به حساب می‌آید؛ چرا که سبب یکپارچگی اهداف سازمانی و فردی گردیده و رضایت مندی نیروهای انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی را در پی خواهد داشت. لذا این مقاله می‌خواهد به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعالی سازمان از طریق توانمندسازی در سطح کارکنان سازمان‌های خدماتی بپردازد. نتایج بررسی ادبیات نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر تعالی سازمانی و توانمندسازی کارکنان را تبیین نموده است. همچنین توانمندسازی کارکنان تعالی سازمانی را تبیین کرده است. از سوی دیگر با توجه به رابطه و اثبات میانجی بودن توانمندسازی کارکنان در رابطه فرهنگ سازمانی در افزایش تأثیر بر تعالی سازمانی، می‌توان پذیرفت که با ورود متغیر توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر میانجی تأثیر کلی متغیر مستقل فرهنگ سازمانی افزایش می‌یابد؛ این مهم بدان معناست که بدون ورود متغیر میانجی اثر متغیر مستقل کمتر بوده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، رضایتمندی کارکنان، عملکرد بهتر سازمانی، تعالی سازمانی، توانمندسازی کارکنان

مقدمه

امروزه مدیران و تأسیس‌کنندگان نهادها و سازمان‌های موفق این مهم را باور کرده‌اند که ارزشمندترین دارایی سازمان، منابع انسانی است. به این جهت، از نیروی انسانی به عنوان سرمایه فکری سازمان یاد شده است. هر میزان که کارمندان لیاقت، تعهد و توانمندی خود را در انجام وظایف به اثبات برسانند، سازمان نیز به موفقیت بیشتری دست خواهد یافت. همچنین، هر شاخصی که تعهد، تعلق خاطر و توانمندسازی ایشان را افزایش دهد، دارای اهمیت و در خور توجه است. در سالیان قبل، به دلیل توجه ویژه به مقوله بهبود سازمانی، فرهنگ سازمانی به عنوان منشأ توانایی و ناتوانی سازمان در کانون توجه اندیشمندان حوزه مدیریت و علوم رفتاری قرار گرفته است (طاهری و رهگذر، ۱۳۹۷). به دیگر سخن هیچ سازمانی نمی‌تواند به خاطر منابعی که در اختیار دارد ادعای برتر بودن داشته باشد. با ورود فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی به عنوان یک ابزار در عرصه جهانی برای سازمان‌ها، دیگر هیچ کس نمی‌تواند این ادعا را داشته باشد که به تنهایی می‌تواند در این عرصه رقابت فعالیت کند. برای ورود به عرصه‌های رقابت باید از شاخص‌های سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی ماهر برخوردار بود؛ چرا که نیاز به تمام این متغیرها بسیار ضروری است (میرمحمدی، حسین پور و قاسمی بنابری، ۱۳۹۶). در این میان فرهنگ سازمانی عاملی تأثیرگذار جهت هدایت رفتار کارکنان است، زیرا ایشان از فرهنگی که در آن قرار دارند، الگوپذیری خواهند داشت. لذا، پژوهش پیرامون فرهنگ سازمانی به عنوان یک مقوله‌ای اساسی از سال ۱۹۸۰ میلادی توسط اوچی و ویلکینز^۱ (۱۹۸۵) پدیدار گشته است و دلیل عمده تأثیرگذاری آن بر نتایج می‌باشد (خانباشی، صدیقی و کریم زاده، ۱۳۹۷). همچنین گسترش جهانی شدن، شتاب و درهم‌تنیدگی اقتصادی و افزایش رقابت، نیاز به مدلی بر مبنای مدیریت یکپارچه را اجتناب پذیر می‌کند. لذا نهادها صرف نظر از نوع، اندازه، ساختار و میزان بلوغ، برای موفقیت و دستیابی به تعالی نیاز به برگزیدن مدل‌های مناسب مدیریتی دارند و در این میان مدل تعالی سازمان ابزاری کاربردی برای

^۱ Uchi & Wilkins

دستیابی به این هدف خواهد بود. این مدل توانایی بسترسازی نوین و کیفی سازی برنامه ها را داشته و سبب تغییر ژرف و دایمی در سازمان های مشارکت کننده شده است. اصلاح هدفمند این مدل، نشان دهنده انطباق پذیری و توجه مستمر این مدل به تغییراتی است که سازمان با آن مواجه خواهد شد. خودارزیابی (شناسایی نقاط ضعف و قوت)، روشی در راستای الگوبرداری و ایجاد زبان مشترک بین مدیران و کارمندان، از جمله کاربردهای این ابزار به شمار می آید (کریمی جعفری، حقیقی کفاش و بهرامی، ۱۳۹۳).

پژوهش های متعدد نشان می دهد که فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت صحیح آن، پیامدهایی همچون ارتقای عملکرد سازمان (جاکوبز، مانیون و داویس^۱، ۲۰۱۳)، افزایش تمایل به تسهیم دانش (ویویرا، تریگونارسیا، مورفی و کافی^۲، ۲۰۱۳)، افزایش رضایت شغلی (تانگ، تتاک و وانگ^۳، ۲۰۱۵)، بهبود تعهد کارکنان (مسنر^۴، ۲۰۱۳)، تشویق به نوآوری (بوشگنز، بوش و بالکین^۵، ۲۰۱۳) و ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان (مشبکی اصفهانی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹) در پی خواهد داشت. به دنبال تحقیقات نوین در مدیریت، فرهنگ سازمانی اهمیت روزافزونی یافته و مبانی اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان، روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه ویژه به این مبحث نو در مدیریت بروز داده و در شناسایی نقش و جایگاه آن نظریه ها و پژوهش های فراوانی را انجام داده و در حل چالش ها و مشکلات مدیریت عملیاتی ساخته اند (اهوازیان، قیومی و کاوسی، ۱۳۹۵).

توانمندسازی عنصر حیاتی سازمان ها در جهان امروز است. اصولی همچون توسعه بهبود خدمات و تداوم نوآوری با توانمندسازی کارکنان میسر خواهد شد. در واقع توانمندسازی یک جنبش همیشگی بوده و اهمیت آن رو به فزونی خواهد بود (اسمیت، ازکوسکی، نوبل و ماخلین^۶، ۲۰۰۴).

در این میان توانمندسازی، سازمان را قادر خواهد ساخت تا انعطاف پذیری داشته و در انجام فعالیت های سازمانی و نیز شخصی نیروهای انسانی توسعه یابند. به دلیل فضای رقابت گونه آگاهی کارکنان توسعه یافته و سازمان ها به سمت ساختارهای سازمانی یکپارچه و تمرکززا حرکت نموده اند. امروزه برای سازمان ها مهم خواهد بود که با شتاب بیشتر به تغییرات محیط پاسخ داه و توانمندسازی کارمند روشی منطقی جهت دستیابی به این آرمان است. همچنین توانمندسازی کارکنان فرصت بیشتری را در اختیار مدیران گذاشته تا برنامه های میان و بلندمدت سازمان را بررسی نمایند. اما برای کسب توانمندسازی باید عوامل مشخصی که به سطوح بالاتر آن منجر خواهد شد، شناسایی گردد؛ البته این مهم بسیار چالش برانگیز بوده و به مشخصات محیط و سازمان بستگی دارد (برد و وانگ^۷، ۲۰۱۰).

سیستم بانکی به عنوان موسسه ای خدمت رسان در سطح جامعه، نقشی تأثیرگذار در بهبود شرایط کار و زندگی اقشار و گروه های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند (محمدپورزندی، رحیمیان، طباطبایی مزدآبادی و حسینی سهی، ۱۳۹۳)؛ همچنین بانک ها به عنوان منابع اصلی مالی در چرخه اقتصادی و به دلیل آنکه تأمین کننده نقدینگی خدمات و تولیدکننده اطلاعات می باشند، جایگاهی حساس در توسعه و رشد اقتصادی هر سرزمین خواهد داشت (سوفیان و هابیبالا^۸، ۲۰۱۰).

^۱ Jacobs, Mannion & Davies

^۲ Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy & Coffey

^۳ Tong, Tak & Wong

^۴ Messner

^۵ Buschgens, Bausch & Balkin

^۶ Smith, Oczkowski, Noble & Macklin

^۷ Baird & Wang

^۸ Sufian & Habibullah

لذا این مقاله به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعالی سازمان از طریق توانمندسازی در سطح کارکنان در سازمان- های خدماتی است تا با تدوین فرهنگ سازمانی مطلوب بتوان اندیشه و رفتار کارکنان را در یک جهت متمرکز و موجب هم افزایی و در نهایت تعالی سازمانی را فراهم کند.

فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمان با عملکرد آن ارتباط داشته و از مسیرهای مختلف عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. با این وجود که مدیر آخرین تصمیم گیرنده در سازمان است، لیک همه فعالیت های وی در سازمان با فرهنگ سازمانی مرتبط می باشد. لذا باید گفت فرهنگ سازمانی به سازمان هویت داده و به عنوان نظام ایده ها و ارزش یکسان در یک سازمان می تواند بر تصمیم گیری مدیران تأثیر داشته و با ایجاد محدودیت هایی برای مدیریت، فعالیت های آنها را کنترل نموده و عملکرد وی باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد (مرادی، ۱۳۹۷). در این میان شرکت ها و سازمان ها تحت تأثیر فرهنگ های گوناگون کشورها و مناطق جغرافیایی مختلف قرار دارند، بنابراین فرهنگ یک نماد ارزشی توسعه یافته است که در طول زمان توسط دیدگاه مردم و رفتارهای انسانی، که نشأت گرفته از ارزش ها و طرح مفاهیم مشترک در داخل گروه ها است، ایجاد می شود. تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی دیدگاهی از تعاریف نمادین و مسیرهای گوناگون رفتار روزمره در سازمان موجب می گردد (امین افشار، الهی و هوشنگی، ۱۳۹۶). لذا در بیانی کلی باید گفت که فرهنگ سازمانی تأثیر جمعی اعتقادات، رفتارها و ارزش های مشترک در یک شرکت یا سازمان است. این قوانین درون هر سازمان، نحوه کارکرد کارکنان و خدمت به مشتریان، چگونگی همکاری با یکدیگر، میزان برآورده شدن احساس کارکنان با اهداف سازمان و... را تنظیم نموده و صداقت در انجام کارها را به صورت مستقل و یا انفرادی برآورد می نماید (گرویسبرگ، لی، پرایس و چنگ، ۲۰۱۸).

فرهنگ سازمانی متغیری پیرامونی است که به مقادیر گوناگون اعضای سازمان را مورد تأثیر قرار داده و از این رو درک مناسب از این هویت برای چگونگی اداره سازمان و فعالیت ها مهم است. اعضای سازمان، برای چاره اندیشی چالش های مربوط به انطباق بیرونی (بهترین شیوه برای حضور در عرصه بازارهای جهانی) و یکپارچگی درونی (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون سازمانی) به عنوان بهترین مسیر برای حل مسایل، فرهنگ مکتوب و حتی غیرمکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می دهند. لذا با در اختیار داشتن ظرفیت لازم برای دگرگونی و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر برداشت افکار و احساس بخش بزرگی از افراد سازمان ممکن خواهد بود (آبخو، ۱۳۹۵). امروزه با توجه به ویژه شدن فعالیت ها، زندگی انسان ها و به دنبال آن فعالیت سازمان ها در جهت یک یا چند وظیفه تخصصی ضروری می سازد که این نهادها نیز از افراد متبحر استفاده نمایند که تخصص آنها با نوع فعالیت سازمان و مشاغل موجود در آن هماهنگی داشته باشد. لذا ارایه یک الگوی فرهنگی مناسب که بین تمام اعضا وحدت و یکپارچگی ایجاد کند، موجب می گردد تا اعضا به سازمان تعهد داشته و بستر خلاقیت و نوآوری هر چه بیشتر فراهم گردد و در مجموع بر عملکرد و بهره وری سازمان، تأثیر بسزایی خواهد داشت. فرهنگ سازمانی همچون عاملی فراگیر در سازمان متشکل از باورها، اعتقادات، ارزش ها و هنجارها، تمامی عوامل شغلی و نگرش اعضا را نسبت به حرفه و محیط شغلی خویش مورد توجه قرار داده و به نیروهای انسانی هویت بخشیده و یکسانی نظام اجتماعی کارکنان را تشویق نموده و به شکل دهی رفتار آنها کمک می نماید. روشن است هر چه فرهنگ غنی تر باشد، رضایت شغلی کارکنان بیشتر خواهد بود؛ چرا که رضایت شغلی به منظور بهره برداری در عرصه کار و فعالیت مورد توجه قرار گیرد، پیامدهای بسیار مثبت و روشن در دستیابی به اهداف و آرمان نهایی سازمان دارد (عرب پور، ۱۳۹۴).

کارکردهای فرهنگ سازمانی

- فرهنگ در سطح جامعه و سازمان، فرایندهایی مداوم خواهد داشت، که در ادامه بیان شده است:
- تأمین نیازهای اعضا: فرهنگ باید نیازهای اساسی افراد را برآورد سازد تا بتواند به بقای خود ادامه دهد. هر میزان موفقیت فرهنگ در رفع نیازها بیشتر باشد، پایدارتر خواهد بود.
 - ایجاد هویت: فرهنگ به اعضای خود هویت ویژه می بخشد. هویت مشترک سبب می گردد تا حس یکرنگی و برابری نیروها تقویت شده و خودی از غیرخودی نمایان گردد.
 - تعیین کننده مرز جامعه یا سازمان: فرهنگ یک جامعه یا سازمان ها را متمایز می سازد.
 - ایجاد و تسهیل ارتباطات: وجود زبان و علائم و نمادهای مشترک، میزان ارتباط بین افراد را سهولت می بخشد. برای چیرگی بر مسائل گوناگون، بسترسازی ارتباطی افراد امری کارساز است. این مهم از مسیر درک مشترک و یکسان احساس نیروها از واقعیت ها انجام خواهد شد.
 - حفظ بقایای جامعه یا سازمان: میراث فرهنگی هر جامعه از طریق فرایند اجتماعی کردن نسل های متوالی صورت خواهد پذیرفت، انتقال نسل به نسل فرهنگ به آن بقا و استمرار آن کمک می کند.
 - شکل دهنده رفتار افراد: فرهنگ عامل کنترلی است که تأثیر شگرفی بر دیدگاه ها، رفتار و اعمال آنان دارد.
 - تقویت بخشی تعهد: وجود تعهد برای دستیابی به اهداف جمعی و مشترک ضروری است.
 - یکی دیگر از نمودهای فرهنگ سازمانی ایجاد هماهنگی، همراستایی و همبستگی بین نیروها است. بنابراین فرهنگ مشترک موجب یکپارچگی سازمان می شود. فرهنگ همچون نوعی چسب است که اجزای تیم اجتماعی را به هم متصل می کند (قربانی، ۱۳۹۰).

طبقه بندی فرهنگ سازمانی

- به نظر می آید کامل ترین دسته بندی که پیرامون فرهنگ سازمانی ارائه گردیده، تقسیم بندی کوئین باشد که آن را به چهار گروه زیر تقسیم می نماید:
- فرهنگ گروهی: جهت گیری منعطف است، تمرکز درونی را برانگیخته و به عنوان مدل ارتباطی انسان، مشهور گردیده است (کوئین و رهبرت^۱، ۱۹۸۳). ارزش ساختاری فرهنگ گروهی، به وسیله آزردهی خاطر نیروهای انسانی، عنوان شده و بر ارتباط قعالیتی اصرار دارد (بونجر، دفت، کونلن و استین^۲، ۱۹۹۶). در این نوع فرهنگ هدف گروه، بسط نوآورانه منابع انسانی است. آفرینش و توسعه متخصص با گسترش آموزه ها، نوعی پیش بینی جهت تولید و پذیرش ایده پردازای است (بوسبای، دفور و تانگ^۳، ۲۰۱۰).
 - فرهنگ عقلایی: هدف آن، بهره وری و اثربخشی است که به صورت رقابت گونه، نتایج خلاقانه و احتیاج محیط شرکت را به دست می آورد (ثورستن و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

^۱ Quinn & Rohrbaugh

^۲ Buenger, Daft, Conlon & Austin

^۳ Boothby, Dufour & Tang

^۴ Thorsten et al

- فرهنگ سلسله مراتبی: این مفهوم به نوعی گرایشی سازمانی است. هدف اصلی الگوی سلسله مراتبی پایداری است و به طور ویژه ای با رضایت مندی کارمندان، معناداری دارد؛ چرا که سطح پایین عدم درک و حس بالای امنیت را موجب می گردد (جاورسکی، استاکوپولوس و کریشنان^۱، ۱۹۹۳).
- فرهنگ توسعه ای: همسوگرایی منعطف، قبول دور شدن از مسیرهای موجود و امکان پدیده سازی را فراهم می کند. ترکیب باورهای معطف و همسویی بیرونی، به قبول و نیاز به محیط دگرگون، اشاره می کند (بونجر و همکاران، ۱۹۹۶).

جدول (۱): طبقه بندی فرهنگ سازمانی را از نگاه اندیشمندان صاحب رأی را بیان نموده است:

نظریه پردازان	طبقه بندی انواع فرهنگ سازمانی
پیتز و واترمن ^۲ (۱۹۸۲)	فرهنگ متمرکز بر فعالیت، رابطه نزدیک با مشتری، استقلال، بهره وری، همبستگی اصولی، چیرگی و تبحر، ساختار ساده، ثبات
کوئین و رهبرت (۱۹۸۵)	فرهنگ گروهی، عقلایی، سلسله مراتبی، توسعه ای
میلر ^۳ (۱۹۸۶)	فرهنگ فرهمند، وسواسی، دوری گزین، سیاسی، دیوانسالاری
سانی فیلد ^۴ (۱۹۸۹)	فرهنگ مکتب گرا، باشگاه محور، تیم بیسبال، دژ نظامی
دنيسون ^۵ (۱۹۹۰)	فرهنگ منعطف، همکار محور، رسالت محور و بر مبنای استمرار
کوئیست ^۶ (۱۹۹۲)	فرهنگ آکادمیک، مدیر محور، توسعه محور، گفتگو محور
مک نی ^۷ (۱۹۹۵)	فرهنگ همکاری، دیوانسالاری، شرکتی، بنگاهی
داپسون و مک نی ^۸ (۱۹۹۶)	فرهنگ کارآفرینی، آکادمیک، شرکتی، بوروکراسی

تعالی سازمانی

امروزه سازمان ها متمایل به حضور قدرتمند در محیط رقابتی هستند و لذا کوشش می کنند از طریق روش های گوناگون این فرایند را موثرتر ساخته و بازدهی کارمندان خود را ارتقا دهند (آریولا، هرمستاد و فلمینگ^۹، ۲۰۱۶). مدل تعالی سازمانی، به سازمان ها یاری می رساند تا مشخص نمایند که در چه موقعیتی در دستیابی به آرمان های خود قرار گرفته اند و برای رسیدن به وضعیت مطلوب چه مسائلی را باید در نظر بگیرند (شمس مورکانی و میرزاپور، ۱۳۹۰). پیش از این تعاریف مختلفی از تعالی در سازمان ها توسط اندیشمندان این حوزه بیان شده است، که در ادامه به مهم ترین آنها در قالب جدول (۲) اشاره شده است.

جدول (۲): تعاریف تعالی سازمانی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۳)

تعاریف	محققین
--------	--------

^۱ Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan

^۲ Pitts & Waterman

^۳ Miller

^۴ Sunnyfield

^۵ Denison

^۶ Quest

^۷ Mcrey

^۸ Dapson & Mcrey

^۹ Arriola, Hermstad, Flemming, Honeycutt, Carvalho, Cherry & Kegler

تعالی به معنای عملکرد شاخص در مدیریت سازمان و رسیدن به اهداف بر اساس مفاهیم اصولی که شامل: نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و پایداری هدف، فرایندها و واقعیت ها، همراهی کارکنان، بهبود مداوم و نوآوری و همکاری هایی که برای دو طرف سودمند هستند.	نجمی و حسینی (۱۳۸۱)
تعالی سازمان شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است.	نخی نژاد (۱۳۸۶)
تعالی سازمانی یک راهنمای فعالیتی است که توازن در تمایلات و منافع گوناگون ذیفعان برقرار ساخته و احتمال رسیدن به مزیت رقابتی پایدار را افزایش داده، در نتیجه موفقیت بلندمدت سازمان را از طریق تعالی بازدهی در بازار، در روبه ها و در مشتری مداری افزایش می دهد.	ابوذر و یزدانشناس (۱۳۸۶)
تعالی سازمانی یعنی به چالش کشیدن تمام کارمندان سازمان، از رده مدیران سازمان تا پایین ترین سطح آن، به منظور جلب رضایت مراجعان از مسیر عرضه خدمات با کیفیت عالی است.	سطلانی (۱۳۸۸)
تعالی سازمانی را بایستی رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن در نظر گرفت، به طوری که با کسب خشنودی مناسب تمام برخورداران و ایجاد تعادل میان آنان، احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت فزونی یابد.	فرهی یزدی (۱۳۸۸)
تعالی سازمانی رویه ای برای مدیریت و اداره سازمان با محوریت کیفیت با همکاری تمامی نیروهای سازمانی است و جلب رضایت مشتری و تأمین منافع تمام برخورداران را هدف بلندمدت خود قرار داده است.	نجمی (۱۳۸۹)
تعالی سازمانی در هر دو زمینه بازدهی و نتایج به طور اثبات گونه سرآمد بوده و یا کیفیت مناسب بروندادها مورد رضایت مشتریان، مصرف کنندگان، کارمندان، سهامداران، تأمین کنندگان و جامعه باشد.	مؤتمنی (۱۳۹۱)
تعالی به دنبال مجموعه ای از اصول و باورهای مشابه همچون صداقت و یکرنگی با برخورداران، قابلیت اعتماد تعهد مدیریت و کوشش خالصانه جهت بهبود می باشد.	جعفری و کسمایی (۱۳۹۳)
تعالی سازمانی ابزاری در راستای برآورد میزان دوام سیستم ها در سازمان و خودارزیابی و هدایتی است که مسیر فعالیت مدیران را برای افزایش بهره وری شناسایی و گسترش می دهد.	ساموئل (۱۹۹۹)
تعالی کسب و کار به عنوان یک فرایند بلندمدت مدنظر قرار گرفته و به چالش های کلیدی استراتژیک مانند: توسعه فرایندهای مرکزی فعالیتی ارتباط دارد تا بتوان در جایگاهی عالی قرار داشته و نیاز مخاطبان به گونه ای مناسب برآورده شده و در راستای ارائه خدمات به مشتریان، یک دستورالعمل کیفیت محور برنامه ریزی کرد.	ریج و دیل (۲۰۰۰)
تعالی سازمانی موجب بسترسازی گسترده ای از انعطاف پذیری و نوآوری در سطح کلان، همسان سازی بالای تمام فعالیت ها در جهت بازار تعمیم یافته می گردد.	اوجورلی (۲۰۰۳)

تعاریف	محققین
تعالی سازمانی روشی بنیادگرا در راستای افزایش راندمان کاری سازمان می باشد.	هارینگتون (۲۰۰۵)
تعالی سازمانی کارکردهای درون سازمان و گروه های برون سازمانی (مشتریان و تأمین کنندگان) را به هم ارتباط می دهد.	یانگ (۲۰۰۹)
تعالی عملکرد کسب و کار، هویتی الزامی از مفهوم یادگیری و اندازه گیری است که کارمندان را در خود ارزیابی دچار چالش نموده و به سازمان ها کمک می کند تا نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و نیز برنامه های تعالی را مشخص نموده و به روشی سیستماتیک فرایند را ارزشیابی و کنترل نماید.	آیدین وهمکاران (۲۰۱۲)
تعالی کسب و کار روشی اساسی پیرامون اقدام مناسب در محیط مدیریت سازمان و فرایند بهبود مداوم تمامی شاخص های دارای اهمیت فردی در مفهوم گروه می باشد. عامل استمرار در ارتقای فرایند و رضایت مندی مفاهیمی است که سطح دستیابی به چارچوب کسب و کار را مشخص می کنند.	جان کالور (۲۰۱۳)
تعالی سازمانی برنامه مدیریت کیفیتی است که رویکردی جامع و نوآورانه به مدیریت کیفیت در محیط سازمان دارد.	واینگارتن (۲۰۱۳)

با توجه به تعاریف فوق، در یک جمع بندی کلی می توان چنین بیان داشت که تعالی به معنای عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و رشد و بالندگی آن در تمامی ابعاد ساختاری تشکیل دهنده آن و بر اساس مفاهیم بنیادین (نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری، بهبود مستمر و نوآوری و...)، برقراری تعادل بین خواسته های مخاطبان و توانمندی سازمان، افزایش رضایت مندی مشتریان، نیروهای انسانی و سایر برخورداران و تضمین موفقیت سازمان در میان مدت و بلند مدت تعریف نمود.

عوامل کلیدی موفقیت در تعالی سازمانی

برای دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت در کسب تعالی سازمانی، این مفهوم در ۹ بخش مورد کاوش قرار گرفته، که به آنها اشاره ای کوتاه می گردد:

- مدیریت: اولین قدم در رسیدن به تعالی، تعهد و رهبری سازمانی است. نمایه رهبری بیان می دارد که ایشان، به ویژه مدیران عالی رتبه، ضمن تعیین دورنمای کلی سازمان، چگونه آن را از طریق سیستم های مدیریتی در مسیر تحقق اهداف و ثبات آن هدایت می نمایند. رهبران باید آنگونه رفتار کنند که الهام بخش کارمندان بوده و برای آنان همچون الگوی اخلاقی و ارزشی باشند. همراهی مستقیم مدیران و ایفا کردن نقش رهبری برای پی ریزی و توسعه مشتری گرایی، اصول و خواسته ها، استراتژی ها و نظام ها و مسیرهای رشد و تعالی، انعطاف پذیری، قوانین و بخشنامه ها، مسئولیت پذیری اجتماعی و تعامل مستمر با ذینفعان از نقش های دیگر مدیریت در سازمان است.
- فرایند: هر کاری که در سازمان صورت می گیرد فرایند است. سازمان های متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را به منظور آفرینش ارزش افزوده برای مشتریان و سایرین خود طراحی، مدیریت و بهبود می بخشند.
- فناوری: سازمان های متعالی از فناوری همچون عاملی توانمندساز برای عملیات و فعالیت های سازمان بهره می برند. برای پشتیبانی و کیفی سازی مدیریت کارآیی سازمان از فناوری ارتباطات و اطلاعات استفاده می کنند. فناوری، برای حمایت از تحقق استراتژی، راهبری می گردد (قدرتی، استادی و حسین زاده کاشان، ۱۳۹۳).
- کارکنان: سازمان هایی که در جهت کمال حرکت می کنند باید کارکنان خویش را نیز به تعالی رسانده و در سطوح فردی و سازمانی بین فرایندها و اهداف همبستگی ایجاد نمایند. سازمان های متعالی کارمندان را همچون سرمایه های انسانی ارج نهاده و فرهنگی را توسعه می دهند که رسیدن به منافع طرفین، از مسیر هم راستایی اهداف فردی و

- سازمانی میسر گردد. توسعه توانایی ها، گسترش عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و حمایت نیروهای انسانی در راستای ایجاد انگیزه و تعهد به منظور توانمندسازی جهت بهره گیری از دانش و مهارت های خود به منظور تحقق منافع سازمان، از عوامل مهم پیرامون پیشرفت کارمندان است (رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰).
- تأمین کنندگان: داشتن ارتباط بلندمدت و برنامه های هماهنگ با تأمین کنندگان، لازمه داشتن ارتباطی موثر و موفقیت آمیز با ایشان است؛ همچنین می توان به اعتماد به اندکی از تأمین کنندگان برای ارتقای عملیات ها اشاره داشت. رویه انتخاب تأمین کنندگان و انتخاب های آنان بر مبنای زمان بندی، قیمت و تعهد به کیفیت نیز از نکات دیگری است که توسط پژوهشگران مطرح شده است.
 - استراتژی: برنامه های راهبردی سازمان باید روشن و شفاف بوده و اهداف کیفی در آن اندیشیده شده باشد. از نکات اساسی که در موضوع طراحی راهبردی مطرح گردیده است، وجود برنامه ریزی جامع و ساختارمند، توجه به مشتریان، تأمین کنندگان و سایر بهره برداران است. پس از پایان برنامه ریزی، سیاست ها و استراتژی ها باید مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و روزآمد گردند (ناظمی، کاظمی و اخروی، ۱۳۸۹).
 - مشتریان (ارباب رجوع و ذینفعان): مشتری کیفیت را تعریف و ارزیابی می کند. نظام های سازمانی به کالاها و خدماتی منجر می گردد که برای مشتری دارای ارزش باشد، پسندیدگی وی را فراهم آورده و در قیاس با رقیبان به برتری و تمایز منجر شود. لذا شناخت نیازهای حال و آتی مشتریان، سنجش نظام مند و منظم رضایت مشتریان، رابطه نزدیک و ارتباط لحظه ای با آنان و بررسی بازار به منظور جمع آوری پیشنهادهای برای ارتقای خدمات نکاتی ارزشمند است که در سازمان متعالی باید به آن پرداخته گردد (نایبی، اقدسی و ذگردی، ۱۳۸۱).
 - ساختار: شناخت رویه ها و دستورالعمل ها، روش ها و برنامه اجرایی، رویه های عملیاتی، بخشنامه های کاری و فرم های لازم استقلال و قدرت اجرایی واحد کیفیت و تعالی در سازمان، ارتباط موثر بخش های سازمان با یکدیگر و با واحد کیفیت و تعالی در مفاهیم مرتبط، جایگاه واحد کیفیت و تعیین کنترل کننده کیفیت و تعالی از جمله نکاتی است که در ساختار سازمان خواستار تعالی باید در نظر گرفته شود (الوندی، ۱۳۸۶).
 - فرهنگ سازمانی: مفهوم فرهنگ سازمان با عملکرد آن در ارتباط و از ابعاد مختلفی عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. با وجود اینکه مدیر به عنوان تصمیم گیرنده نهایی سازمان است، ولی تمامی کارهای وی در سازمان به فرهنگ سازمانی مرتبط می شود. لذا می توان نتیجه گرفت فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می دهد. فرهنگ سازمانی به عنوان نظام باورها و ارزش های هماهنگ در یک سازمان می تواند بر تصمیم مدیران تأثیر داشته و با ایجاد محدودیت هایی برای ساختار مدیریتی، فعالیت های آنها را کنترل نموده و عملکرد وی را مبتنی بر فرهنگ سازمانی مورد تأیید قرار دهد (مرادی، ۱۳۹۷).

هشت گام لازم تعالی سازمانی

- هشت گام لازم جهت دستیابی به تعالی سازمان در هشت بخش زیر تقسیم شده است:
- نتیجه گرایی: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت تمام بهره برداران سازمان را در پی داشته باشد. سازمان متعالی سازمانی است که قبل از هرگونه اقدام به سرانجام آن اندیشیده باشد. سازمان باید میزان اثرات خود را بر روی کارمندان، مشتریان، جامعه، سهامداران و... شناسایی و برای تأمین خواسته های آنان فرایندها را برنامه ریزی نماید.

- مشتری مداری: تعالی، آفرینش ارزش مناسب و پایدار برای مشتری است. سازمان های متعالی، ویژگی مشتریان خود را کامل درک نموده و به شایستگی به آنان پاسخ می دهند. دستیابی به وفاداری، ثبات و سهم بازار، از طریق تمرکز بر نیازها و انتظارات بالفعل و بالقوه مشتریان خود بوده و به روشی تأثیرگذار انتظارات آینده مشتریان را از پیش شناخته و برای رسیدن و ارتقا و افزایش آنها برنامه ریزی می کنند.
- رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی، مدیریت آینده نگر و الهام بخش، همراه با پایداری در اهداف است. رفتار و دیدگاه مدیران یک سازمان تعیین کننده موفقیت و یا عدم آن در سازمان ها و بلندای جایگاه آنها در میان دیگر رقیبان می باشد. در حقیقت یکی از ابزارهای مهم تعالی سازمانی سبک رهبری سازمان در موقعیت محیطی داخلی و خارجی آن و چگونگی مدیریت سازمان در محیط پرتنش رقابت های سخت و طاقت فرسا است.
- مدیریت بر اساس فرایندها: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرایندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است. عملکرد سازمان زمانی نسبت به رقبای برتری دارد که فرایندهای داخلی و ارتباطات آن شناسایی و کنترل گردد. تصمیم مرتبط با فعالیت های جاری باید بر اساس داده های تضمین شده کسب گردد که شامل نیازها و دیدگاه های تمام بهره مندان سازمان باشد.
- توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی، بیشترین سطح همکاری کارمندان از مسیر توسعه و دخیل کردن آنها در انجام فعالیت ها است. ظرفیت های بالفعل و بالقوه کارکنان یک سازمان تنها از طریق ایجاد و حفظ اصول مشترک، طراحی و توسعه فرهنگ اعتماد بین کارکنان و واسپاری اختیارات لازم در محدوده مسئولیت های محوله به منصفه ظهور رسیده و در اختیار سازمان قرار می گیرد.
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی، به چالش کشیدن موقعیت کنونی و ایجاد دگرگونی به منظور نوآوری و آفرینش فرصت های ارتقا با استفاده از یادگیری است. بازدهی سازمان زمانی به اوج خواهد رسید که بر مبنای استفاده از دانش ناشی از بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر و ایجاد فرهنگ آن در سازمان باشد.
- توسعه همکاری تجاری: تعالی، توسعه و حفظ همکاری است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند. سازمان متعالی سازمانی است که در افزایش کیفیت شرکای تجاری خود سهیم باشد. تأمین کنندگان، پیمانکاران، شرکا و ذینفعان می توانند نقش موثری در رسیدن به اهداف سازمان ایفا نمایند. بنابراین یکی از دغدغه های فکری مدیران متعالی افزایش کیفیت ذینفعان است.
- مسئولیت اجتماعی سازمان: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می نمایند و تلاش برای درک و پاسخگویی به نیازهای برخورداران سازمان در جامعه است. سازمان در محیط اجتماعی فعالیت نموده و نمی تواند بدون ملاحظاتی اجتماعی به بقای کاری خود ادامه دهد (قوبدل، ۱۳۸۶)، (نوه ابراهیم و حمصی، ۱۳۸۹).

توانمندسازی کارکنان

امروزه مهم ترین مسئله برای سازمان ها، مفهوم نیروی انسانی توانا می باشد. از نگاه بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، سرمایه و فناوری قابل تأمین است؛ یعنی می توان آن را از طریق واردات یا با جمع آوری سرمایه های اندک به سرمایه بزرگی دست یافت، ولی کارکنان ماهر و توانمند را در مدت زمان کوتاه نمی توان ایجاد نمود. منابع انسانی یک

سازمان و به ویژه کارکنان توانا می تواند نقطه قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب گردد؛ لذا سازمان هایی که دارای این برتری باشند به نیکی می توانند در سطوح متفاوت فعالیت صاحب ایده و نظر باشند (میرمحمدی، حسین پور و قاسمی بنابری، ۱۳۹۶). به بیان دیگر منابع انسانی یکی از مهم ترین ارکان سازمان است و تک تک کارکنان در روند توسعه و پیشرفت سازمان دخیل هستند. مدیریت منابع انسانی اصطلاحی برای توصیف گستره ای از فعالیت های متنوع است و بر مسئولیت مدیران برای تجهیز با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت بکارگیری استعدادهای آنها دلالت دارد. سازمان زمانی از نیروی انسانی با انگیزه، پرتلاش و رضایت مند برخوردار می شود که شرایطی را فراهم کند تا کارکنان بتوانند توانایی و قابلیت های خود را سازمان به درستی در جهت اهداف سازمان به کار گرفته و شغل خود را با اهمیت بدانند (سلطانی نژاد، رشید و خنیفر، ۱۳۹۷).

توانمندسازی کارکنان یکی از فرایندهای تأثیرگذار جهت افزایش بهره وری کارمندان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی است. توانمندسازی، مفهومی است که از طریق آن توسعه و گسترش نفوذ و توانایی افراد و گروه ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می کند. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (نادری و همکاران، ۱۳۸۶).

ابعاد توانمندسازی کارکنان

به نظر اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵)، توانمندسازی یک متغیر پیوسته و مستمر است که در آن کارکنان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند. از نظر وی پنج بعد احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد سازمانی از ارکان توانمندسازی کارکنان بر شمرده می شود (رحمانی، ۱۳۹۲)

در ادامه به شرح این ابعاد پرداخته می شود:

- احساس شایستگی (احساس خود اثربخشی): شایستگی توانایی کارکنان برای انجام دادن فعالیت های مربوط به وظیفه توام با مهارت می باشد. کارکنان باید احساس کنند که صلاحیت مشارکت در رفتارهای مورد نیاز محیط را دارند.
- احساس استقلال (خودمختاری): داشتن حق انتخاب، به معنی آزادی عمل و استقلال فرد و تعیین فعالیت لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است.
- احساس مؤثر بودن (اثر گذاری): برخورداری از احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است. برای این که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد بلکه باید دریابند که خود می توانند آن اثر را به وجود آورند، بنابراین داشتن نوعی احساس کنترل شخصی، برای سلامت و نیز توانمندی ضروری است.
- احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن): در معنادار بودن کارکنان از نیروی روحی یا روانی بهره می گیرند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می کنند، بنابراین معنی دار بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است.
- احساس اعتماد (اعتماد سازمانی): توانمند سازی 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 تلاش نمایند (کارا، ۲۰۱۲).

^۱ Spreitzer

رابطه فرهنگ سازمانی و تعالی سازمانی

همان گونه که پیش از این بیان شد جهت ساخت انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به آرمان ساختاری، افزایش بهره وری کارکنان و در نهایت رسیدن به تعالی سازمانی، مجموعه مدیران آن نهاد از راهکارهای نوین و کارآمد استفاده نموده اند و یکی از مسیرهای دستیابی به تعالی و وفاق درونی و برونی، از مسیر طرح ریزی فرهنگ سازمانی است. لذا می توان گفت فرهنگ سازمانی می تواند نقش بسیار تعیین کننده ای در موفقیت یا شکست پروژه های کیفیت از جمله مدل تعالی سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی، نیل به تعالی و موفقیت در جهت اثر بخشی سازمانی را تسهیل می نماید (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر، در صورت عدم وجود یکپارچگی در اصول و باورهای حاکم و پایبندی به ارزش ها و قواعد، پیش نیاز برخورداری از مزیت های امروزی یا وجود نوعی پراکندگی آرا در افراد، فرهنگ سازمان آسیب پذیر شده و دستیابی به اهداف را مشکل می سازد. از این رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه های کاربردی برای انسجام در آن از اولویت های اصلی به شمار می رود (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳).

رابطه میان توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی

توجه به توانمندسازی کارکنان در مدل تعالی سازمانی اروپایی بیش تر از پیش شده است و کارکنان، یکی از معیارهای مهم تعالی این مدل می باشد؛ به گونه ای که در این مدل بیان می گردد: سازمان های متعالی برابری و عدالت را بالا می برند و افراد را درگیر و توانا می سازند (هیل و هیوک^۱، ۲۰۰۴). به طور کلی توانمندسازی کارکنان، تأثیر معناداری بر تعالی سازمانی دارد. به نظر می رسد، کارکنان، در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت تر کار کرده، اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت. بر این اساس، توانمندسازی کارکنان، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی می باشد؛ به گونه ای که توانمندسازی، موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و همچنین تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی می گردد. بر این اساس، هر چه افراد سازمانی از سطح توانمندی بالاتری برخوردار باشند، دستیابی به تعالی شتاب خواهد گرفت. بنابراین، مدیران عالی سازمان بایستی توانمندسازی کارکنان را یکی از راهبردهای اساسی به منظور تعالی سازمانی تلقی نموده و برای رسیدن به سطوح بالاتر توانمندی روانشناختی کارکنان برنامه ریزی کنند (قربانی زاده و آقارودی، ۱۳۹۲).

رابطه میان فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان

یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آیینی تمام نمای ویژگی ها، خصلت ها، قوت ها و ضعف های آن محسوب می شود، می تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایبندی کارکنان به ارزش ها، اصول، باورها، نگرش ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل، می توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش، پی برد (آدلر و برگان^۲، ۱۹۹۶). همچنین هر چقدر روابط دوستانه و مبتنی بر تعاون در سازمان وجود داشته باشد، می توان انتظار داشت که از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان استفاده کند و به آنها آزادی و اختیار عمل برای انجام کارها را بدهد و احساس مسئولیت در آنها به وجود آورد. و اعتماد به نفس آنها را بالا ببرد تا از این طریق زمینه ساز توانمندسازی کارکنان گردد. به بیان دیگر اگر فرهنگ ایدئولوژیک و سازمانی مناسب و قوی که بر عدم تمرکز قدرت متمرکز است، متوجه رشد و رقابت بیرونی سازمان می باشد و هدف آن تحقق اهداف گسترده می باشد در سازمان وجود داشته باشد، می توان انتظار داشت که بستر مناسب را برای

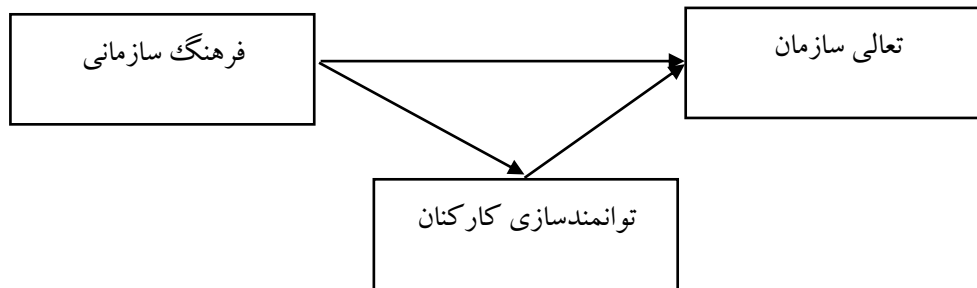
^۱ kara

^۲ Hill & Huq

^۳ Adler P & Brgan B

توانمند ساختن کارکنان فراهم کند و برنامه ریزی های لازم برای کسب دانش و مهارت انجام دهند تا کارکنانی داشته باشند که به خوبی وظایف شان را درک کنند و پیش از این که به آنها بگویند چه کار کنند به خوبی بدانند که چه وظیفه ای دارند و از آنها در سازمان چه انتظاری وجود دارد (طاهری و رهگذر، ۱۳۹۷).

نتایج نشان می دهد بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. لذا در صورتی که در سازمان، فرهنگ مناسب و قوی وجود داشته باشد و برای افراد این فرصت را به وجود آورد که در مورد مسائل سازمان اظهار نظر کنند، در تصمیم گیری ها آنها را مشارکت داده و فرصت لازم را برای فراگیری دانش و مهارت برای کارکنان به وجود آورند، بستر توانمندسازی کارکنان را فراهم می سازند. در جمع بندی نهایی از مطالعه قاضی و مظفر (۲۰۱۸) با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی: مطالعه فرهنگ کاری بخش دولتی عربستان سعودی" گزیده برداری شده و در نهایت مدل مفهومی زیر با توجه به عنوان مقاله اقتباس شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی (برگرفته از قاضی و مظفر، ۲۰۱۸)

بحث و نتیجه گیری

یکی از بزرگترین چالش ها برای پیاده سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت، توسط فرهنگ سازمانی مطرح می شود. برای اینکه هر سیستم یا سازمان مدیریت کیفیت موثر داشته و بتواند استراتژی های خود را پیاده سازد، باید دارای فرهنگ سازمان پیشرو باشد. فرهنگ سازمانی با حمایت رهبری خوب، تعهد و مشارکت کارکنان، ارتباط باز، بهبود مستمر و تمرکز مشتری، باید توسعه یافته و سازمان باید از شیوه های سنتی برای انجام کارها عبور نماید (گانتشو و سوکدئو، ۲۰۱۸). به بیان دیگر بسترسازی رفتار و انگیزه های مناسب و رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمان، ارتقای بهره وری نیروی کار و حرکت به سمت تعالی سازمانی مدیران را مجبور به بهره گیری از روش های نوین و کارساز نموده است. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و وفاق درون و برون گروهی، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب خواهد بود. اتخاذ تدابیری همچون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی، استانداردهای ایزو و تعالی سازمان جز با بررسی فرهنگ سازمانی میسر نخواهد شد (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸). همچنین از مصادیق تازه علم مدیریت که در جهان امروز مورد توجه بسیاری از کشورها بوده و جایگاه ویژه ای کسب کرده، ساماندهی مدل های تعالی کسب و کار است که بر اساس آن نهادها و بنگاه ها مورد ارزشیابی و سنجش قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی، حرکت به سوی بهبود ساختاری را در آنها تقویت نموده است. مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا چنانچه به نیکی اجرا شود ابزاری مفید خواهد بود که می تواند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های راهبردی، بکارگیری روش های خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر را در سازمان ها نهادینه ساخته و امکان شناسایی مناسب ترین فرایندهای اجرایی را میسر سازد (ادب و گل آور، ۱۳۹۲). در دنیای رقابتی کنونی، مهم ترین و اساسی ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی تشکیل دهنده آن است. کارکنان در هر

سازمان شامل افرادی است با نیازهای بیشمار که در صورت رفع نیازها و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در راستای خدمت به سازمان اندوخته خواهند ساخت. لذا با توجه به جایگاه ویژه ای که نیروی انسانی در هر سازمان دارد، پرداختن به مفاهیمی که سبب افزایش عملکرد کارمندان گردد، مورد توجه پژوهشگران بوده است (اهوازبان و همکاران، ۱۳۹۵).

لذا برای اینکه برنامه های توانمندسازی کارکنان هدفمند باشد باید این فرایندها را با اهداف بلندمدت ارتباط داده و رویکردهایی همچون مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی را مورد توجه ویژه قرار داد. توجه به توانمندسازی کارمندان و نیروی انسانی در راستای بهبود فعالیت ها و رسیدن به سطح جهانی مفهومی با اهمیت را جلوه داده است. توانمندسازی جایگاهی مهم در دستیابی مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر توسط سازمان داشته است، لذا به نظر می آید توانمندسازی نوعی راهبرد کلان ساختار یافته است برای بهبود مداوم در راستای مسیرهای شایستگی افراد در روش های خلاقانه و نوین برای تمام جنبه های عملکردی در سازمان (آقاویردی، مقدسی و شریف زاده، ۱۳۹۵).

با توجه به بررسی ادبیات موضوع پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می شود. اهتمام جدی مدیران در تدوین رسالت و چشم انداز؛ چرا که در بازار رقابتی امروز چشم انداز روشن برای آینده سازمان از مهم ترین فرایندهایی است که باید به آن توجه شود. از آنجایی که نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمان هستند، اما به نظر می رسد کارکنان بر این باور هستند که توانایی اثرگذاری مثبت بر عملکرد سازمان ندارند. این مهم می تواند به عنوان یک تهدید در آینده کاری سازمان شناخته شود؛ لذا پیشنهاد می گردد مدیران با کارکنان ارتباط و گفتگو متقابل داشته و جریان اطلاع رسانی به صورت دو سویه از طریق شبکه های اجتماعی، ملاقات عمومی و... فراهم شود. از سوی دیگر کارکنان چندان فعالیت مرتبط با خود را فهرست نمی کنند؛ لذا پیشنهاد می شود کارکنان با برنامه دستیابی به اهداف سازمانی آشنایی داشته و منابع لازم برای اجرای استراتژی ها اختصاص یافته و در قالب طرح و خط مشی عملی گردد. ارزش های فردی کارکنان، با ارزش ها و فرهنگ سازمانی سازگاری متوسطی دارد؛ لذا پیشنهاد می شود رویکرد سازمان بر بکارگیری منابع در راستای ارزش سازمانی و تضمین پایدار بوده و با بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی و اتخاذ سیاست های تشویقی همچون جایزه مالی، سفرهای تفریحی، ارتقای پست سازمانی و... به بالا بردن فرهنگ سازمانی کمک نماید.

منابع:

۱. ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. نشریه جامعه شناسی کاربردی، شماره ۳۳، ۱۷۱۱۹۶.
۲. ادب، حسین و گل آور، مرتضی. (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، ۴۶-۲۵.
۳. الوندی، محسن. (۱۳۸۶). تعالی سازمانی فراگیر، دستیابی به عملکرد کلاس جهانی. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۴. امین افشار، زهرا؛ الهی، سیدمجید و هوشنگی، محسن. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و اخلاق کار اسلامی بر عملکرد شغلی با تکیه بر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: اداره کل ثبت و اسناد و املاک شهر مشهد). مجله مدیریت فرهنگی سال ۱، شماره ۳۷، ۶۳-۷۸.
۵. اهوازبان، زهرا؛ قیومی، کاووسی، اسماعیل. (۱۳۹۵). نقش مولفه های فرهنگ سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). مجله مدیریت فرهنگی، سال ۱۰، شماره ۳۳ و ۳۴، ۸۶-۱۰۷.
۶. آبخو، نادر. (۱۳۹۵). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت، فرهنگ سازمانی و بازاریابی بر عملکرد سازمان به واسطه یادگیری و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه شرکت فولاد خوزستان)، پایان نامه کارشناسی ارشد. جاسب: دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. آقاویردی، بابک؛ مقدسی، علیرضا و شریف زاده، فتاح. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ۵، شماره ۲۱، ۴۵-۷۰.

۸. خانباشی، محمد؛ صدیقی، رامین و کریم زاده، شهرام . (۱۳۹۷). رابطه فرهنگ سازمانی با هوش سازمانی و هویت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی). *مجله مدیریت فرهنگی سال ۱۱، شماره ۴۰، ۶۳-۴۲*.
۹. رعنائی کردشولی، حبیب اله و سقاپور، آسیه. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی. *نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۶، ۱۱۴-۹۵*.
۱۰. سلطانی نژاد، نیما؛ رشید، علی اصغر و خنیفر، حسین. (۱۳۹۷). اثر توانمندسازی روانشناختی و حمایت سازمانی بر ارتقای عملکرد شغلی کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان کرمان. *مجله تعاون و کشاورزی، سال ۷، شماره ۲۶، ۱۸۳-۱۵۸*.
۱۱. طاهری، زکیه و رهگذر، حسن. (۱۳۹۷). بررسی رابطه نوع فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان در سال ۱۳۹۱. *مجله مدیریت فرهنگی، سال ۱۱، شماره ۴۰، ۱۱۶-۱۰۳*.
۱۲. عرب پور، روح اله. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان بانک آینده، پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی مرکز.
۱۳. قدرتی، ربابه؛ استادی، بختیار و حسین زاده کاشان، علی . (۱۳۹۳). عوامل کلیدی موفقیت در تعالی سازمانی. *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، سال ۱۱، شماره ۳، ۸۲-۶۱*.
۱۴. قربانی زاده، وجه اله و آقوردی، بابک. (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در تعالی سازمانی. *دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۵، شماره ۱، ۱۰۶-۸۷*.
۱۵. قربانی، محمدرضا. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و نگداشت منابع انسانی ناجا. *فصلنامه منابع انسانی ناجا، دوره ۲۳، شماره ۶، ۵۸-۴۱*.
۱۶. قلاوندی، حسن؛ عباسی، ایمان؛ اشرفی، فرشید و کندی، سلیم . (۱۳۹۷). تحلیل ارتباط ابعاد فرهنگ سازمانی با مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر. *فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ۱۲، شماره ۴، ۱۰۰-۸۳*.
۱۷. قوبدل، علی. (۱۳۸۶). *اصول و مبانی مدل تعالی (سرامدی) سازمانی EFQM*. تهران: مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
۱۸. کریمی جعفری، فاطمه؛ حقیقی کفاش، مهدی و بهرامی، امیر. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی های مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. *پژوهشنامه بیمه، سال ۲۹، شماره ۱، ۱۷۹-۱۵۳*.
۱۹. مرادی، مجید. (۱۳۹۷). نقش فرهنگ سازی در انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران مالی. *مطالعات حسابداری و حسابرسی، شماره ۲۶، ۹۲-۷۷*.
۲۰. مشکی اصفهانی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان ها (وزارت نیرو به عنوان مورد). *فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، دوره ۲۱، شماره ۴، ۵۶-۳۷*.
۲۱. میرمحمدی، سیدمحمد، حسین پور، داود و قاسمی بنابری، حمیدرضا . (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸، ۱۱۴-۹۳*.
۲۲. نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ سلیمی و قربان علی. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ۷، شماره ۲۷، ۱۴۲-۱۲۱*.
۲۳. ناظمی، شمس الدین؛ کاظمی، مصطفی و اخروی، امیرحسین . (۱۳۸۹). اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی: مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی. *نشریه اندیشه مدیریت راهبری، سال ۴، ۱۳۴-۱۱۵*.
۲۴. نایبی، حمیدرضا؛ اقدسی، محمد و ذگردی، سیدحسام الدین. (۱۳۸۱)، یک الگوی اندازه گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی ایران. *فصلنامه مدرس، دوره ۶، شماره ۱، ۱۳۴-۱۱۵*.
۲۵. نجمی، منوچهر. (۱۳۸۹). *مدل جایزه EFQM ۲۰۱۰*، چاپ دوم. تهران: انتشارات سرآمد.
۲۶. نخعی نژاد، مهدی. (۱۳۸۶). مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی. *ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۴، شماره ۱۲، ۵۶-۳۲*.



۲۷. نوه ابراهیم، عبدالرحیم و حمصی، سمیه. (۱۳۸۹). ارزیابی مراکز علمی-کاربردی استان مرکزی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۴، شماره ۳، ۱۴۹-۱۶۵.

۲۸. Adler P & Brgan B. (۱۹۹۶). TWD Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive” . Administrative Science Quarterly, vol ۴۱, no ۱, ۶۱-۸۹.
۲۹. Arriola.K.R.J, Hermstad.A, Flemming.S.S.C, Honeycutt.S, Carvalho, M. L,Cherry, S.T & Kegler, M. C. (۲۰۱۶). Promoting Policy and EnvironmentalChange in Faith-Based Organizations Outcome Evaluation of a Mini-GrantsProgram. Health promoti, vol ۱۷, no ۱, ۱۴۶-۱۵۵.
۳۰. Baird.K & Wang.H. (۲۰۱۰). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personnel Review ,vol ۳۰, No ۵, ۵۷۴-۵۹۹.
۳۱. Boothby D, Dufour A & Tang J. (۲۰۱۰). Technology adoption, trainingand productivity performance. Research Policy, ۳۹, ۶۵۰-۶۶۱.
۳۲. Buenger V, Daft R, Conlon E & Austin J. (۱۹۹۶). Competingvalues in organizations: Contextual influences and structural consequences. Organization Science, ۷, ۵۵۷-۵۶۷.
۳۳. Buschgens.T, Bausch.A & Balkin.D. (۲۰۱۳). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. Journal of Product Innovation Management, vol ۳۰, no ۴, ۷۶۳-۷۸۱.
۳۴. Castka.C.J, Bamber & Sharp.J.M. (۲۰۰۳). Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. Journal of Management Development, vol ۲۲ no ۲, ۱۴۹-۱۷۰.
۳۵. Gantsho Y & Sukdeo A. (۲۰۱۸). Impact of Organizational Culture on Service Quality. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Paris: IEOM Society International.
۳۶. Ghazi B.S & Muzaffar A. (۲۰۱۸). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. Problems and Perspectives in Management, vol ۱۶, Issue ۳, ۲۰۷-۲۱۸.
۳۷. Giauque D, Resenterra F & Siggen M. (۲۰۱۰). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. Human Resource Development International, vol ۱۳, no ۲, ۱۸۵-۲۰۵.
۳۸. Groysberg B, Lee J, Price J & Cheng J. (۲۰۱۸). The Culture Factor. Brighton: Harvard Business Review.
۳۹. Jacobs.R, Mannion.R & Davies.H. (۲۰۱۳). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. Social Science & Medicine, vol ۷۶, ۱۱۵-۱۲۵.
۴۰. Jaworski B, Stathakopoulos V & Krishnan H.S . (۱۹۹۳). Controlcombinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence.. Journal of Marketing, ۵۷, ۵۷-۶۹.
۴۱. Messner.W. (۲۰۱۳). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. Journal of Indian Business Research, vol ۵, no ۲, ۷۶-۱۰۰.
۴۲. Ouakouak M.L & Ouedraogo N. (۲۰۱۳). The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. Canadian Journal of Administrative Sciences, vol ۳۰, Issue ۳, ۱۴۳-۱۵۸.
۴۳. Robbins S. (۱۹۹۶). Organizational Behavior. Pearson: Prentice Hall.
۴۴. Smith.A,Oczkowski.E,Noble,C & Macklin.R. (۲۰۰۴). The impact of organizational change on the nature and extent of training in Australian enterprises. International Journal of Training and Development ,vol ۸,No ۲, ۹۴-۱۱۰.
۴۵. Sufian.F & Habibullah.M.S. (۲۰۱۰). Does Economic Freedom Fosters Banks’ Performance? Panel Evidence from Malaysia. Journal of Contemporary Accounting & Economics, Vol ۶, ۷۷-۹۱.



۴۶. Thorsten et al . (۲۰۱۳). Organizational Culture and Innovation:A Meta-Analytic Review , . Development & Management Association Journal, ۳۰ (۴), ۷۶۳-۷۸۱.
۴۷. Tong.C, Tak.W & Wong.A. (۲۰۱۵). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. International Journal of Human Resource Studies, vol ۵, no ۱, ۱۹-۴۷.
۴۸. Wiewiora.A, Trigunarsyah.B, Murphy.G & Coffey.V. (۲۰۱۳). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. International Journal of Project Management, vol ۳۱, no ۸, ۱۱۶۳-۱۱۷۴.