

## بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادسرای

### انقلاب اسلامی تهران

علیرضا سلوکدار\*

فاطمه خادمی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۵/۲۳

#### چکیده

«توانمندسازی» مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر است؛ زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند و از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شود، تجهیز و آماده‌سازی منابع سازمانی برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش حاضر از منظر هدف، از نوع کاربردی است و از دید ماهیت و روش، از دسته پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی. این پژوهش در پی آن است که به بررسی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در دادگاه و دادسرای انقلاب اسلامی تهران بپردازد. متغیر مستقل توانمندسازی کارکنان دارای شش معیار است که به ترتیب عبارتند از آموزش، عوامل فردی، شایستگی، مدیریت، فرهنگ و محیط. همچنین متغیر وابسته عملکرد دارای هفت معیار است که شامل اعتبار، توانایی، بازخور، محیط، حمایت، انگیزه و وضوح نقش می‌باشد. برای بررسی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد، پرسشنامه‌ای با شش مؤلفه و ۴۵ پرسش طراحی شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۹ تعیین شد و ۱۹۶ عدد پرسشنامه در بین کارکنان دادگاه و دادسرای انقلاب اسلامی شهر تهران توزیع گردید. از آزمون‌های آماری ناپارامتریک رگرسیون ساده و چندگانه و آزمون تی تست تک‌نمونه‌ای برای سنجش فرضیه‌ها استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین عوامل توانمندسازی با عملکرد وجود دارد و از بین شش عامل مستقل، شایستگی با بیشترین تأثیر در رتبه اول و عوامل فردی و مدیریت در رتبه‌های دوم و سوم از منظر تأثیر بر عملکرد کارکنان قرار داشته‌اند. همچنین نتایج آزمون نشان داد که ابعاد عملکردی در سطح مطلوبی قرار دارد و ابعاد اعتبار، انگیزه و توانایی از میانگین بیشتری برخوردارند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، شایستگی، عملکرد، انگیزه، آموزش، عوامل فردی.

---

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

a.soloukdar@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و روش‌ها) دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسؤول).

fatemeh01386@gmail

## مقدمه

نیروی انسانی اصلی‌ترین رکن هر سازمان است که مسائل مربوط به آن از مهمترین مسائل سازمان به‌شمار می‌رود. در عصر حاضر، دوام سازمان‌ها به استفاده بهینه از منابع خود (مواد، پول، انسان و ارزش مدیریت) متکی است و در این میان، عوامل انسانی و عملکرد آن نقش استراتژیک را برعهده دارد (Spreitzer, 1995, pp. 601-629). توانمندسازی باعث افزایش بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر نیروی انسانی در سازمان‌ها برای اجرای وظایف و مسؤولیت‌های شخصی می‌شود و همچنین موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (محمدی، ۱۳۸۰، صص ۲۳۲-۲۱۱). توانمندسازی فرایندی است که در آن، توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها منجر به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (Scarpello, 2006, pp. 111-128).

توانمندسازی مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر است، زیرا سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. از مهمترین عوامل بروز این تغییرات می‌توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات، دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری اشاره کرد. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شود، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶، صص ۴۳-۴۸). بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند تا زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم نمایند (محمدی، ۱۳۸۱، صص ۱۸۶-۱۵۹) الگوی قدیمی مدیریت خودکامه امروزه در اغلب سازمان‌ها منسوخ شده است. سازمان‌های امروزی نه تنها به دانش و اطلاعات بسیار وسیع‌تری نیاز دارند، بلکه به استقلال، خوداتکایی، اعتماد به نفس و خلاقیت و ابتکار بیشتری نیازمندند (بطحی و عابسی، ۱۳۸۶، صص ۳۶). توانمندسازی فقط دادن اختیارات به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود که کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزش بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی

فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد. توانمندسازی اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (Erstad, 1997, pp. 325-333). توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (Savery & Luks, 2001, pp. 97-104).

جامعه مورد بررسی این پژوهش یکی از مجتمع‌های قضایی است. قابل ذکر است که در دستگاه قضا کارکنان اداری در جریان دادرسی نقش و اهمیتی سازنده دارند. بالندگی دادرسی، تأمین اصول سرعت، دقت و صحت در گرو همت آنهاست. عنصر سازنده این جایگاه مهم مربوط به کارآمدی و توانمندی کارکنان اداری در انجام امور محوله است. هر مقدار که آنها از دانش و مهارت بالاتر و نگرش‌های بهتری برخوردار باشند، موفقیت دادرسی بیشتر تضمین شده است. بر این اساس، الزامات و پیش‌نیازهای ارتقا و توانمندی کارکنان اداری اهمیت پیدا می‌کند. لذا این امر نگاهی نو به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. توانمندسازی کارکنان یکی از اولویت‌های مدیران است و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان از جمله پرسش‌های بنیادی است که ذهن مدیران عالی را به خود مشغول داشته است. لذا پرسش اصلی این تحقیق این است که آیا توانمندسازی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی شهر تهران اثر دارد؟ در این پژوهش کوشش بر آن است که به این پرسش اساسی پاسخ داده شود و بتوان براساس آن، تمهیدات لازم را برای پیاده‌سازی فرایند توانمندسازی با هدف ارتقای سطح عملکرد سازمانی به کار گرفت.

## ۱. مبانی نظری تحقیق

### ۱-۱. توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند (Savery & Luks, 2001, pp. 97-104). برطبق تعریف توماس و ولتهوس، توانمندسازی عبارت است از انگیزش درونی افزایش یافته شغل که شامل چهار بعد شایستگی، معناداری، آزادی عمل و احساس مؤثر بودن است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۴۲). توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که

در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482). همچنین توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (Roy & Sheena, 2005, pp.41-79) توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی (Karsten, 1994, p.18). وقتی افراد توانمند می‌شوند، از احساس شایستگی برخوردار می‌گردند و احساس می‌کنند که از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند (Bennis & Nanus, 1985, p.21).

یکی دیگر از الزامات توانمندسازی، شایستگی‌های افراد و گروه‌ها در سازمان است. برخی از شایستگی‌های محوری عبارتند از توانایی خود مدیریتی، تفکر انتقادی، مهارت‌های برقراری ارتباط، قابلیت یادگیری دوجانبه، تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری. مدیریت باید مدام افراد را از اطلاعات و منابع پیشرفت و حمایتی سرشار سازد تا زمینه لازم برای مشارکت آگاهانه در اختیار کسانی قرار گیرد که به آن نیاز دارند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۵۸). وقتی افراد توانمند شوند، احساس خوداثربخشی می‌کنند یا اینکه احساس قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی دارند، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند؛ آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند (Bennis & Nanus, 1985, p.24).

## ۱-۲. عملکرد

واژه «عملکرد» از آن جهت حائز اهمیت است که با تعریف آن می‌توان آن را ارزیابی کرد یا مدیریت مجزا نمود. عملکرد را می‌توان صرفاً به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد (Kane, 1996, pp. 123-145). بلانکارد و همکاران بیان می‌کنند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، زیرا آنها قوی‌ترین پیوند را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند (Blanchard, Carlos & Randolph, 1995, p. 43). کمپل بر این باور است که عملکرد رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا آنها می‌توانند تحت تأثیر عوامل سیستم‌ها تحریف شوند (Kampel, 1990, pp. 4234-4239). با وجود این، اگر عملکرد هم براساس رفتار و هم بر مبنای نتایج تعریف شود، در آن صورت می‌توان به

دیدگاه جامع‌تری درباره آن دست یافت (Baruch, 1998, pp. 82-87).

مدل /چپو به‌وسیله هرسی و گلد /سمیت و به‌منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات و به‌وجود آوردن استراتژی‌های تغییر به‌منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی شد. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلد /سمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند: قدم اول در مدل /چپو توجه به انگیزش و توانایی پیروان است. پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را در جهت انجام تکلیف داشته باشد. در قدم دوم پرتو و لاولر با افزودن تصور نقش یا درک نقش، این ایده را بسط دادند. پیروان جهت انجام مناسب هر کار و وظیفه باید درک صمیمی از نحوه انجام آن داشته باشند. گام بعدی را لورنس و لارنس برداشتند و متوجه شدند که علاوه بر مسائل گفته‌شده، سازگاری فرهنگ هدایت و حمایتی سازمان و محیط کار نیز نقش مؤثری در انجام مناسب هر کاری دارند. مدل /چپو عامل بازخورد را که شامل آموزش هرروزه و ارزیابی رسمی در عملکرد افراد است، بسیار مؤثر می‌داند. هرسی و گلد /سمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیدند و با ترکیب حرف اول هریک از متغیرهای عملکردی، واژه هفت‌حرفی /چپو<sup>۱</sup> را جهت به‌خاطر سپردن مطرح کردند (Hersey & Goldsmith, 1980, pp. 266-274).

اصطلاح انگیزه مربوط به وظایف کارکنان یا انگیزش آنها برای تکمیل وظیفه خاص به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شود. در صورتی که کارمند دارای اشکال انگیزش باشد، اولین قدم آن است که استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات بررسی شود. پیرو باید به‌وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این وظیفه، به پرداخت پول، ارتقا، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می‌کند. تحقیق نشان می‌دهد که مدیران گاه امید دارند که پیروان به رفتاری دست زنند که پاداشی را طلب نکنند. کارکنان طبعاً وظایفی را که پاداش دارد دنبال می‌کنند و از آنها که پاداش ندارد روی گردانند. پاداش‌ها می‌تواند ملموس یا غیرملموس باشد. بازخور در مورد عملکرد مانند بازشناسی یا دلجویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به‌شمار آورد (Hersey & Goldsmith, 1980, pp. 266-274).

## ۲. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

اصطلاح «توانمندسازی» در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به سرعت به عنوان موضوع روز مطرح شد و توسط نظریه پردازانی چون کانگر و کانگو (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482)، اسپریتزر (Spreitzer, 1995, pp. 1442-1465) و توماس و همکارانش (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681) گسترش یافت. آدلر در سال ۱۹۹۷ در زمینه روانشناسی، مفهوم «انگیزه تسلط» را با تأکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح کرد (Adler, 1997, pp. 45-72). گیسون بیان کرد که «انگیزه اثرگذاری» یک انگیزه درونی است که باعث می شود کارها انجام شود (Gibson, 1991, pp. 354-361). در هریک از این مطالعات، تعریف توانمندسازی به مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و برای خود آزادی قائل شدن شباهت دارد.

مک لاگان و نل هم تصویری چندبعدی از توانمندسازی کارکنان ارائه کرده اند. از نظر آنها توانمندی شامل برپایی نظامی از ارزش های سازمانی با یک ساختار افقی بجای سلسله مراتبی، تسهیل رهبری، تعدیل هر فرد به اداره کار خود، ارتباطات باز و صادقانه، روابط مشارکتی در عمل، کارکنان آگاه از مسائل صنعت، خدمات و بازرگانی و امور مالی و اقتصادی است (Mc Lagan & Nel, 1997, pp. 213-245).

از طرف دیگر، بدیع بودن موضوع در ادبیات مدیریت به ویژه منابع انسانی و تنوع نظری دانشمندان این حوزه مانع از شکل گیری تعریفی جامع برای آن شده است. به طور خلاصه می توان گفت که زمینه هایی که دانشمندان توانمندسازی دست به مطالعه زده اند، رابطه مستقیمی با نوع تعریف، برداشت و الگوی آنان از توانمندسازی داشته است. این خود باعث ایجاد تنوع و پیچیدگی در درک مفهوم و تعاریف ارائه شده از آن می شود و آن را می توان به وضوح در تعاریف ارائه شده دید. علاوه بر آن، ابعاد چندگانه این واژه ارائه تعریفی یکپارچه و واحد از این مفهوم را با مشکل روبه رو ساخته است. همان طور که این اختلافات نشان می دهد، برخی بر توانایی افراد و تمایل آنان بر توانمندی تمرکز یافته اند و برخی محققان از مواردی چون عملکرد گروهی، غنی سازی شغلی، کنترل کارکنان و عنوان فرایند توانمندسازی یاد کرده اند.

به عقیده سولیوان، تا قبل از ۱۹۹۰ تعداد اندکی از مقالات و کتابها به تشریح توانمندسازی پرداخته بودند (Sullivan, 1994, pp. 112-137). این واژه، هم از بُعد

فردی و هم از بعد سازمانی قابل تفسیر است؛ ضمن اینکه این تعاریف منجر به الگوهایی شده که هر یک، از نحوه نگرش دانشمندان آن حوزه شکل گرفته است. محققان به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته‌اند و در مواقع هر کس از دیدگاه خود به تفسیر موضوع توانمندسازی پرداخته است. زایمرمن به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است که زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند «درماندگی»، «ناتوانی» و «بیگانگی» مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم، بسیار مشکل است (Zimmerman, 1990, pp. 169-177).

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است. لی توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که دادن مجوز به فعالیت در جهت تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفت‌وگو از اجزای اصلی توانمندسازی است (Lee, 2001, pp. 214-254). همچنین کارتر توانمندسازی کارکنان را در قالب مجموعه نظام‌ها، روش‌ها و اقداماتی تعریف می‌کند که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شود (Karter, 2006, pp. 110-117). سایمون نشان داد که اگر تعاریف عملیاتی شود، از نظر عملی مفید خواهد بود. به اعتقاد وی تعاریفی که از اصطلاحات ساخته می‌شود، باید با وقایع یا موقعیت‌هایی که به‌طور تجربی مشاهده می‌شود، مطابقت داشته باشد. سایمون به همراه مارچ کاربردهای مختلفی از تعاریف عملیاتی را به‌ویژه وقتی که اهداف مطلوبی چون توانمندسازی مد نظر باشد، تشریح کردند. به‌زعم آنها، تعاریف عملیاتی اولاً تعیین می‌کنند که چه گام‌هایی باید برای تحقیق برداشته شود؛ ثانیاً با تحت تأثیر قرار دادن فرایندهای تصمیم‌گیری، امکان تجزیه و تحلیل پیامدهای اقدامات صورت گرفته در جهت تحقق هدف را امکان‌پذیر می‌سازند؛ ثالثاً تعاریف عملیاتی بجای جنبه‌های انگیزشی، جنبه شناختی و اهداف راه‌های نیل به آنها را نیز ارائه می‌دهد (Simon, 1994, pp. 231-245).

### ۳. اهداف و فرضیه‌های تحقیق

#### ۳-۱. اهداف تحقیق

اهداف تحقیق به ترتیب عبارتند از:

- ۱- تعیین تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۲- تعیین تأثیر عوامل فردی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۳- تعیین تأثیر مدیریت بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۴- تعیین تأثیر شایستگی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۵- تعیین تأثیر فرهنگ بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۶- تعیین تأثیر محیط خارجی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.
- ۷- تعیین تأثیر ابعاد توانمندسازی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.

#### ۳-۲. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق به ترتیب عبارتند از:

- ۱- فرضیه اول: آموزش بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۲- فرضیه دوم: عوامل فردی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۳- فرضیه سوم: مدیریت بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۴- فرضیه چهارم: احساس شایستگی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۵- آزمون فرضیه پنجم: عوامل محیطی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۶- آزمون فرضیه ششم: فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.
- ۷- آزمون فرضیه هفتم: ابعاد توانمندسازی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.





منتشر شده و پایان‌نامه‌ها به جمع‌آوری اطلاعات موردنظر خود در مورد موضوع مورد پژوهش پرداخته و سپس به پخش پرسشنامه و دریافت داده‌ها پرداخته است. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر سؤالات بخش اول پرسشنامه را شامل می‌شود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه از لحاظ جنسیت، سن، مقطع تحصیلی و سابقه مورد پرسش قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری از جامعه محدود است و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده که حجم نمونه براساس فرمول برابر با ۱۹۵ نفر است. با توجه به اینکه پرسشنامه توانمندسازی محقق ساخته که ابعاد عملکردی هرسی و گلد/سمیت برای این تحقیق به کار گرفته شده، بنابراین روایی آنها توسط اساتید راهنما، مشاور و چهار استاد دیگر در حوزه مدیریت بازرگانی مورد بررسی قرار گرفته و تأیید شده است. برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که میزان آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۴ است. ضریب پایایی برای هریک از شاخص‌های آموزش، عوامل فردی، مدیریت، شایستگی، عوامل محیطی، فرهنگ و عملکرد به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۷۶ و ۰/۸۱ و ۰/۸۶ و ۰/۷۳ و ۰/۷۹ و ۰/۸۰ است.

۲۱۲ پرسشنامه توزیع شد که پس از بررسی پرسشنامه‌های گردآوری شده، ۱۶ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و در نهایت ۱۹۶ پرسشنامه کامل برای تجزیه و تحلیل به کار گرفته شد. از این تعداد ۱۲۶ نفر مرد و ۷۰ نفر زن بودند. ۲۱ نفر دارای مدرک دیپلم، ۲۴ نفر فوق دیپلم، ۱۱۲ لیسانس، ۳۱ نفر ارشد و ۸ نفر دکتری بودند. همچنین ۶۰ درصد پاسخگویان سن بین ۲۰ تا ۴۰ سال داشتند، ۶/۱ درصد پاسخگویان سن بالاتر از ۶۰ سال داشتند و ۳۳/۷ درصد سن بین ۴۰ تا ۶۰ سال داشتند.

## ۶. یافته‌ها و نتایج

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss 16 استفاده شده است. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه برای در فرضیه‌های اول تا ششم در پی تأثیر یک متغیر بر متغیر عملکرد هستیم، از رگرسیون ساده و برای تأثیر کل متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

۶-۱. فرضیه اول: آموزش بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۱. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی عامل آموزش بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۰۰۳	۲,۹۴۸			۱,۵۹۴
آموزش	۰,۰۰۰	۱۳,۶۴۶	۰,۶۱۵	۰,۳۷۸	۰,۲۷۳

$$F = 181.266$$

همان‌طور که اطلاعات مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد، آماره فیشر<sup>۱</sup> در سطح ۱ درصد معنی دار است؛ لذا می‌توان این برداشت را از آن داشت که بین متغیر آموزش و عملکرد در مدل رگرسیون رابطه معنی داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد و می‌توان با استفاده از آن، معادله رگرسیونی مدل را ترسیم کرد. همچنین ضریب تعیین<sup>۲</sup> نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۰,۳۷۸ تغییرات عملکرد به آموزش مربوط است و بقیه به عوامل دیگر بستگی دارد. ضریب همبستگی چندگانه<sup>۳</sup> نیز بین ۰ و ۱+ یعنی ۰,۶۱۵ است که شدت رابطه بین آموزش و عملکرد را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول فوق، معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به صورت زیر می‌باشد که میزان  $X_1$  نشان‌دهنده متغیر آموزش است:

$$Y = 1,594 + 0,273(x_1)$$

۶-۲. فرضیه دوم: عوامل فردی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی عوامل فردی بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۰۲۲	۲,۳۰۴	-	-	۱,۰۷۹
عوامل فردی	۰,۰۰۰	۱۶,۶۹۶	۰,۶۹۵	۰,۴۸۳	۰,۳۳۵

$$F = 278.751$$

1. F.
2. R<sup>2</sup>.
3. R.

همان‌طور که اطلاعات مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی‌دار است؛ لذا می‌توان گفت که بین متغیر عوامل فردی و عملکرد رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد و می‌توان با استفاده از آن، معادله رگرسیونی مدل را ترسیم کرد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۰,۴۸۳ یعنی ۴۸,۳ درصد از تغییرات عملکرد به عوامل فردی مربوط است و بقیه ۵۱,۷ درصد به عوامل دیگر بستگی دارد. با توجه به نتایج جدول ۲، معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر است. همچنین ضریب همبستگی چندگانه بین ۰ و ۱ یعنی ۰,۶۹۵ شدت رابطه بین عوامل فردی و عملکرد می‌باشد.  $X1$  شاخص عوامل فردی است.

$$Y = 1,079 + 0,335(x1)$$

۳-۶. فرضیه سوم: مدیریت بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی مدیریت بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی‌داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۰۰۰	۳,۶۰۹	-	-	۱,۳۴۵
مدیریت	۰,۰۰۰	۲۰,۳۸۱	۰,۷۶۳	۰,۵۸۲	۰,۳۳۶

$$F = 415.396$$

همان‌طور که اطلاعات مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی‌دار است؛ لذا می‌توان گفت که بین مدیریت در مدل رگرسیون با عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۰,۵۸۲ تغییرات عملکرد به مدیریت مربوط است و ۴۱,۸ درصد به عوامل دیگر بستگی دارد. با توجه به نتایج جدول ۳، معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر است. همچنین جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه بین ۰ و ۱+۰,۷۶۳ است که شدت رابطه دو عامل مدیریت و عملکرد می‌باشد.  $X1$  شاخص مدیریت می‌باشد.

$$Y = 1,345 + 0,336(x1)$$

۴-۶. فرضیه چهارم: احساس شایستگی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی عوامل احساس شایستگی بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۰۰۰	۷,۷۴۵	-	-	۲,۴۴۰
شایستگی	۰,۰۰۰	۲۰,۷۶۴	۰,۷۶۹	۰,۵۹۱	۰,۳۶۸

$$F = 431.130$$

همان طور که اطلاعات مندرج در جدول ۴ نشان می دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی دار است؛ لذا می توان گفت که بین متغیر احساس شایستگی در مدل رگرسیون با عملکرد رابطه معنی داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد و می توان با استفاده از آن، معادله رگرسیونی مدل را ترسیم کرد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان دهنده این مطلب است که ۰,۵۹۱ از تغییرات در عملکرد به احساس شایستگی مربوط است و ۴۰,۹ درصد به عوامل دیگر بستگی دارد. با توجه به نتایج جدول ۴ معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر است. همچنین ضریب همبستگی چندگانه بین ۰ و +۱ است که شدت رابطه بین احساس شایستگی و عملکرد می باشد.  $X_1$  شاخص شایستگی می باشد.

$$Y = 2,440 + 0,368(x_1)$$

۵-۶. آزمون فرضیه پنجم: عوامل محیطی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی عوامل محیطی بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۰۰۰	۶,۳۴۲	-	-	۱,۸۸۰
عوامل محیطی	۰,۰۰۰	۱۸,۴۶۷	۰,۵۴۶	۰,۲۹۸	۰,۳۵۷

$$F = 231,335$$

همان طور که اطلاعات مندرج در جدول ۵ نشان می دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی دار است؛ لذا می توان این برداشت را از آن داشت که بین متغیر عوامل محیطی در

مدل رگرسیون با عملکرد رابطه معنی داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان دهنده این مطلب است که ۰,۲۹۸ تغییرات در عملکرد به عوامل محیطی مربوط می باشد و ۷۰,۲ بقیه به عوامل دیگر بستگی دارد. با توجه به نتایج جدول ۵ معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر می باشد. همچنین جدول ۵ نشان می دهد که ضریب همبستگی چندگانه بین ۰ و ۰,۵۴۶+ است که شدت رابطه بین احساس شایستگی و عملکرد می باشد. X1 شاخص عوامل محیطی می باشد.

$$Y = 1,880 + 0,357(x1)$$

۶-۶. آزمون فرضیه ششم: فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادسرای انقلاب اسلامی تهران تأثیر دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون ساده به منظور بررسی عامل فرهنگ سازمانی بر عملکرد

مؤلفه	میزان معنی داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب بنا
ضریب ثابت	۰,۰۱۷	۱,۴۰۳	-	-	۱,۰۰۷
فرهنگ سازمانی	۰,۰۰۰	۱۲,۵۶۰	۰,۶۰۱	۰,۳۶۱	۰,۳۲۸

$$F = 278.751$$

همان طور که اطلاعات مندرج در جدول ۶ نشان می دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی دار است؛ لذا می توان این برداشت را از آن داشت که بین متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه معنی داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد و می توان با استفاده از آن، معادله رگرسیونی مدل را ترسیم کرد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان دهنده این مطلب است که ۰,۳۶۱ یعنی ۳۶,۱ درصد تغییرات عملکرد به عوامل فرهنگی مربوط می باشد و ۶۳,۹ درصد به عوامل دیگر بستگی دارد. با توجه به نتایج جدول ۶ معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر می باشد. ضریب همبستگی چندگانه بین ۰ و ۰,۶۰۱+ است که شدت رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و عملکرد می باشد. X1 شاخص عوامل فرهنگ سازمانی می باشد.

$$y = 1,007 + 0,328(x1)$$

۶-۷. آزمون فرضیه هفتم: تأثیر ابعاد توانمندسازی بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران.

جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور بررسی عامل توانمندسازی بر عملکرد

مؤلفه‌ها	میزان معنی‌داری	ضریب تی	ضریب همبستگی	ضریب بتا
ضریب ثابت	۰,۲۸۰	۱,۰۸۲	-	۰,۵۴۰
آموزش	۰,۲۴۴	۱,۳۲۷	۰,۰۹۰	۰,۰۹۲
عوامل فردی	۰,۰۰۰	۴,۵۱۹	۰,۱۴۰	۰,۱۱۸
مدیریت	۰,۰۳۲	۶,۸۰۸	۰,۱۹۱	۰,۱۷۹
شایستگی	۰,۰۰۰	۹,۰۶۹	۰,۲۸۶	۰,۲۹۴
عوامل محیطی	۰,۵۶۵	۰,۰۷۷	۰,۰۴۰	۰,۰۰۸
فرهنگ سازمانی	۰,۴۷۵	۰,۰۱۹	۰,۰۶۷	۰,۰۴۲

$$\text{Sig} = 0.000 \quad F = 193.660 \quad R = 0.855 \quad R^2 = 0.731$$

این آزمون با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شده است. همان‌طور که اطلاعات مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد، آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی‌دار است؛ لذا می‌توان این برداشت را از آن داشت که حداقل بین یکی از متغیرهای مستقل موجود در مدل رگرسیون با متغیر وابسته رابطه معنی‌داری وجود دارد و می‌توان با استفاده از آن، معادله رگرسیونی مدل را ترسیم کرد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۰,۷۳۱ از تغییرات متغیر وابسته به‌وسیله متغیرهای مستقل موجود در مدل تبیین می‌شود. همچنین مقادیر ستون سطح معنی‌داری نشان می‌دهد که عواملی مانند شایستگی، مدیریت و عوامل فردی اثر معنی‌داری بر متغیر وابسته داشته است. همچنین با توجه به ضریب بتا می‌توان استنباط کرد که عامل شایستگی به‌دلیل ضریب بزرگتری که دارد، تأثیرگذارترین عامل بر عملکرد بوده است. متغیرهای  $X_1$  تا  $X_6$  به ترتیب عبارتند از آموزش، عوامل فردی، مدیریت، شایستگی، محیط و فرهنگ. با توجه به نتایج جدول ۷، معادله خطی حاصل از تحلیل رگرسیون به شکل زیر است:

$$Y = 0.540 + 0.092(x_1) + 0.118(x_2) + 0.179(x_3) + 0.294(x_4) + 0.008(x_5) + 0.042(x_6)$$

در جدول ۸ نیز رتبه‌بندی متغیرهای توانمندسازی ارائه شده است.

جدول ۸. رتبه‌بندی متغیرهای توانمندسازی

رتبه مؤلفه	اماره T	مؤلفه‌ها
۱	۹,۰۹۶	شایستگی
۲	۶,۸۰۸	مدیریت
۳	۴,۵۱۹	عوامل فردی
۴	۱,۳۲۷	آموزش
۵	۰,۱۹	فرهنگ سازمانی
۶	۰,۰۷	عوامل محیطی

۷. عملکرد و ابعاد آن در دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول ۹. وضعیت عملکرد و ابعاد آن در دادگاه و دادگاه انقلاب اسلامی

	3=t				نتیجه
	میزان تی	درجه آزادی	درصد معنی‌داری	میانگین	
توانایی	109.389	195	.000	3.673472	بالتر از میانگین
وضوح نقش	67.841	195	.000	2.681632	کمتر از میانگین
حمایت	67.290	195	.000	2.816328	کمتر از میانگین
انگیزه	73.313	195	.000	3.60408	بالتر از میانگین
بازخور	62.282	195	.000	2.751024	کمتر از میانگین
اعتبار	97.864	195	.000	3.620408	بالتر از میانگین
محیط	72.248	195	.000	2.685712	کمتر از میانگین

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نتیجه اجرای آزمون t در خصوص عملکرد در دادگاه و دادرسی انقلاب، t مشاهده شده در سطح  $(p < 0/000)$  معنادار بوده و میانگین این متغیرها در ستون میانگین برای هر معیار (با توجه به ارزش t) ارائه شده است. باتوجه‌به



جدول ۹، میانگین به دست آمده برای متغیرهای وضوح نقش، حمایت، بازخورد و محیط پایین تر از حد متوسط بوده است. مشاهده می شود که دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی به خوبی نتوانسته اند در فراهم کردن وضوح نقش، حمایت از کارکنان، بازخورد و محیط موفق باشند و کارکنان آنها را پایین تر از حد متوسط ارزیابی کرده اند.

جدول ۱۰. وضعیت موجود عملکردی در سازمان مورد مطالعه

ابعاد مختلف بر عملکرد	میانگین	رتبه	نتیجه
میانگین آموزش با عوامل عملکرد	۲,۹۲	۲	کمتر از میانگین
میانگین بعد عوامل فردی با عوامل عملکرد	۳,۰۴	۱	بالاتر از میانگین
میانگین بعد مدیریت با عوامل عملکرد	۲,۸۶	۳	کمتر از میانگین
میانگین بعد شایستگی با عوامل عملکرد	۲,۷۷	۴	کمتر از میانگین
میانگین بعد عوامل محیطی با عوامل عملکرد	۲,۰۴	۶	کمتر از میانگین
میانگین بعد فرهنگ بر عملکرد	۲,۳۶	۵	کمتر از میانگین

بر اساس نتایج جدول ۷ که خلاصه آن در جدول ۱۰ نشان داده شده است، می توان نتیجه گرفت که بعد عوامل فردی بر عملکرد در جایگاه اول، بعد آموزش بر عملکرد در جایگاه دوم، بعد مدیریت بر عملکرد در جایگاه سوم، بعد شایستگی بر عملکرد در جایگاه چهارم، بعد فرهنگ بر عملکرد در جایگاه پنجم و در نهایت بعد محیطی بر عملکرد در جایگاه آخر قرار دارد.

#### ۸. نتایج و پیشنهادات

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی موضوع توانمندسازی و اینکه توانمندسازی تا چه حد می تواند بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد را در کانون توجه مدیران قرار داده است. در همین راستا دادگاه و دادرسی انقلاب استان تهران اقدام به اجرای توانمندسازی کارکنان نموده است. حال مسئله این است که اعمال توانمندسازی در این سازمان تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اهداف سازمانی برساند؟ بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر این بوده که آیا اجرای توانمندسازی در دادگاه انقلاب استان تهران توانسته بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد؟

### ۸-۱. نتایج و پیشنهادهای فرضیه اول

نتایج حاصل از آزمون رگرسیون ساده رابطه بین آموزش و عملکرد کارکنان را تأیید می‌کند. بنابراین در سطح معناداری میان آموزش و عملکرد می‌توان ادعا کرد که در سطح خطای ۱ درصد بین آموزش و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد، یعنی آموزش باعث موجب بهبود عملکرد کارکنان شده است.

با توجه به معنادار بودن رابطه عملکرد با آموزش، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در ارتباط با دستورالعمل‌های جدید انجام شود. همچنین برای کارکنان تازه‌وارد برنامه‌های آشناسازی با شغل اجرا شود. اهمیت آموزش از این جهت مهم است که زمانی که کارکنان دارای عملکرد ضعیف هستند، مدیریت می‌تواند استنباط کند که عملکرد پایین کارکنان ناشی از عدم آموزش نیست و به خود کارکنان برمی‌گردد.

### ۸-۲. نتایج و پیشنهادهای فرضیه دوم

نتایج رگرسیون برای فرضیه دوم، رابطه بین عوامل فردی و عملکرد را تأیید می‌کند. بنابراین در سطح معنی‌داری میان عوامل فردی و عملکرد می‌توان ادعا نمود که در سطح خطای ۱ درصد بین عوامل فردی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد، یعنی عوامل فردی کارکنان باعث موجب بهبود عملکرد کارکنان گردیده است که ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۴۸,۳ درصد تغییرات عملکرد به عوامل فردی مربوط می‌باشد.

با توجه به معنادار بودن عوامل فردی با عملکرد، پیشنهاد می‌شود که مدیریت در جهت تقویت عوامل فردی کارکنان بکوشد که این امر مستلزم یافتن و درک کردن نقاط قوت کارکنان و حمایت از آنها در جهت ایجاد انگیزه و در نهایت رشد و تعالی سازمان است.

### ۸-۳. نتایج و پیشنهادهای فرضیه سوم

فرضیه سوم در پی بررسی تأثیر مدیریت سازمان بر عملکرد کارکنان بود که نتایج رگرسیون نیز این رابطه را تأیید می‌کند. لذا می‌توان این برداشت را از آن داشت که بین مدیریت در مدل رگرسیون با عملکرد رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۵۸,۲ درصد تغییرات عملکرد به مدیریت مربوط است.

نوع مدیریت سازمان براساس نتایج حاصل از این تحقیق تأثیر مطلوبی بر عملکرد کارکنان دارد. مدیریت مشارکتی و مدیریت بر مبنای هدف می‌تواند محرک کارکنان در

جهت رشد و شکوفایی سازمان باشد، زیرا در این شیوه مدیریتی، کارکنان خود را جزء جدایی‌ناپذیر از فرایند می‌دانند و همین امر می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در آنها و در نهایت افزایش عملکرد شود.

#### ۴-۸. نتایج و پیشنهادهای فرضیه چهارم

فرضیه چهارم تأثیر شایستگی کارکنان بر عملکرد را مورد بررسی قرار داد که نتایج رگرسیون این رابطه را تأیید می‌کند. آماره فیشر در سطح ۱ درصد معنی‌دار است، لذا می‌توان این برداشت را از آن داشت که بین متغیر احساس شایستگی در مدل رگرسیون با عملکرد رابطه معنی‌داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۵۹,۱ درصد تغییرات در عملکرد به احساس شایستگی مربوط است.

جهت رشد و شکوفایی احساس شایستگی در کارکنان توصیه می‌شود که تا حد امکان کلیه عزل و نصب‌ها در مجموعه کارمندان در داخل سازمان صورت گیرد و از جذب نیروی خارج از سازمان جهت تصدی پست‌های مدیریتی جلوگیری شود. همچنین واگذاری وظایف و مسؤولیت‌های مختلف کاری در روند افزایش احساس شایستگی کارکنان بسیار مؤثر خواهد بود.

#### ۵-۸. نتایج و پیشنهادهای فرضیه پنجم

عوامل محیطی موجب بهبود عملکرد کارکنان شده است. از طریق آزمون رگرسیون ساده، رابطه بین متغیر عامل محیطی و عملکرد کارکنان در سطح معنی‌دار ۹۹ درصد است. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۲۹,۸ درصد تغییرات در عملکرد به عوامل محیطی مربوط می‌باشد.

عوامل محیطی خارج از سازمان نیز عملکرد کارکنان را تا حد زیادی متأثر می‌سازد. وظیفه مدیریت سازمان در نظر گرفتن این عوامل در هنگام ارزیابی عملکرد است، زیرا عملکرد ضعیف یک کارمند در برخی مواقع ناشی از یک عامل بیرونی و خارج از دسترس کارمند است و نباید کارمند به دلایل خارج از دسترس تنبیه شود.

#### ۶-۸. نتایج و پیشنهادهای فرضیه ششم

براساس نتایج رگرسیون ساده، بین متغیر فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه معنی‌داری در

سطح ۹۹ درصد هست. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۳۶,۱ درصد تغییرات عملکرد به عوامل فرهنگی مربوط می‌شود. فرهنگ سازمانی تأثیر شگرفی در عملکرد کارکنان دارد. برای مثال، فرهنگ ارتقا در بعضی از سازمان‌ها براساس سنوات و عملکرد کارکنان نیست و بجای آن، رابطه و ضابطه تعیین‌کننده ارتقای کارکنان است که در صورت نهادینه شدن این عمل، انگیزه در کارکنان از بین می‌رود و عملکرد کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و در نهایت رشد سازمان دچار خدشه خواهد شد. پس مدیریت سازمان باید از جافتادن چنین فرهنگ‌هایی جلوگیری کند و علت انتصاب‌ها و ارتقاها را به کارکنان به صورت شفاف توضیح دهد.

#### ۷-۸. نتایج و پیشنهادهای فرضیه هفتم

براساس نتایج رگرسیون چندگانه، بین متغیرهای مستقل توانمندسازی با متغیرهای عملکردی در سطح ۱ درصد معنی‌دار بوده است. لذا می‌توان این برداشت را از آن داشت که حداقل بین یکی از متغیرهای مستقل موجود در مدل رگرسیون با متغیر وابسته رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین مدل نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۷۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل موجود در مدل تبیین می‌شود. عامل شایستگی به دلیل ضریب بزرگتری که دارد، تاثیرگذارترین عامل بر عملکرد بوده است. یافته‌های این تحقیق مشابه یافته‌های تحقیق دیگری تحت عنوان «ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان» از محمدباقر گرچی می‌باشد که به بررسی این مسئله پرداخته است که اعمال توانمندسازی در یک شرکت تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اهداف سازمانی برساند و نهایتاً نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان از تأیید تأثیر عوامل توانمندسازی بر عملکرد با اطمینان ۹۹ درصد دارد (گرچی، ۱۳۸۹، صص ۴۸-۳۸). در تحقیق دیگری با عنوان «توانمندسازی کارکنان و عملکرد تیم (استقلال، مسئولیت، اطلاعات و خلاقیت)»، یانگ و اوکی چویی به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد تیم در قالب تیم کاری از قالب چهار مؤلفه استقلال، مسئولیت، اطلاعات و خلاقیت پرداخته‌اند و نتایج آن حاکی از این بود که افزایش و پرورش شاخص‌های فوق اثر معناداری بر عملکرد تیم دارد (Yang & Ok Choi, 2009, pp. 289-301).

نتایج حاصل از تحقیق گراسلی و همکاران (Greasley, Bryman, Dainty, Price, )

نتایج تحقیق وودل نیز حاکی از آن است که اجرای برنامه‌های توانمندسازی با رویکرد تحقیق در عملیات منجر به ایجاد عملکرد بالا در کارکنان و تغییرات مهم و کلیدی در کل سازمان می‌شود (Wooddell, 2009, pp. 13-20).

در تحقیق برخی محققان دیگر نیز با استفاده از تحلیل عاملی، متغیرها در دو عامل توجه به رشد قابلیت‌های فردی کارکنان و پیشرفت سازمانی و توجه به سبک مدیریت و راهبری منابع انسانی و با استفاده از رگرسیون چندمتغیره مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که هر دو عامل بر توانمندی تأثیر دارند (معمارزاده، طاهرپور و مرادی، ۱۳۸۹، صص ۴۸-۲۵). برخی محققان دیگر نیز در مقاله‌ای برای ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، به این نتیجه رسیدند که ضروری است سازمان‌ها بر استقرار و گسترش عدالت در محیط کاری اهتمام ورزند. ضمناً نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بیانگر آن است که ابعاد عدالت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی همبستگی چندگانه معناداری دارد (شاه‌حیدری‌پور و کمالیان، ۱۳۹۱، صص ۲۰۱-۱۷۵). در تحقیق مشابه دیگری نیز نشان داده شد که هر چهار بُعد احساسی (احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل) با عملکرد کارکنان ارتباط معناداری دارد؛ به عبارت دیگر، هرچه این احساس‌ها در کارکنان بیشتر باشد، میزان عملکرد آنان بهتر خواهد بود (صمدی و سوری، ۱۳۸۸، صص ۱۵۴-۱۴۳).

#### ۹. پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

در هر پژوهش نتایج و یافته‌هایی حاصل می‌آید که در نهایت منجر به شکل‌دهی پیشنهادها و راهکارهایی برای بهبود وضعیت موضوع مورد پژوهش می‌شود. انجام تحقیقی در ارتباط با بررسی موانع توانمندسازی کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای به دست آوردن روابط درونی بین شاخص‌ها و همچنین رتبه‌بندی متغیرهای اصلی مورد مطالعه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در نظر گرفتن سایر معیارهای توانمندسازی که در این تحقیق در نظر گرفته نشده، مهم به نظر می‌آید. پیشنهاد می‌شود که این تحقیق در سایر واحدهای قضایی نیز انجام شود.

## فهرست منابع

## الف. منابع فارسی

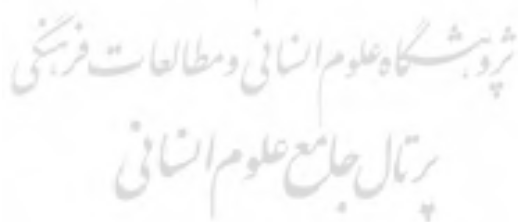
۱. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید؛ *توانمندی کارکنان*، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، ۱۳۸۶.
۲. جعفرزاده، رحیم؛ *الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان*، مجله تدبیر، شماره ۸۶، ۱۳۸۶.
۳. شاه‌حیدری‌پور، رضوان و کمالیان، امین‌رضا؛ *بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی*، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۲۵) بهار و تابستان ۱۳۹۱، صص ۲۰۱-۱۷۵.
۴. صمدی، عباس و سوری، مهرداد؛ *تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان*، فصلنامه تعاون و کشاورزی، سال ۲۱، شماره ۱، بهار ۱۳۸۸، صص ۱۵۴-۱۴۳.
۵. گرچی، محمدباقر؛ *ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان*، نشریه مدیریت استراتژیک صنعتی، دوره ۷، شماره ۱۷؛ بهار ۱۳۸۹، صص ۴۸-۳۸.
۶. محمدی، محمد؛ *برنامه‌های توانمندسازی کارکنان*، فصلنامه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، شماره ۳۳ و ۳۴، بهار و تابستان ۱۳۸۱.
۷. محمدی، محمد؛ *توانمندسازی نیروی انسانی*، فصلنامه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، شماره‌های ۳۱ و ۳۲، پاییز و زمستان ۱۳۸۰.
۸. معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور، حبیب‌الله و مرادی، محمدرضا؛ *شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی*، فصلنامه علمی-پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، سال ۲۳، شماره ۱، ۱۳۸۹، صص ۴۸-۲۵.

## ب. منابع لاتین

9. Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. 45-72.
10. Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*, 3(2), 82-87.
11. Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leaders*. New York: Harper & Row.
12. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (1995). *The empowerment barometer and action plan*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

13. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
14. Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
15. Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 16(3), 354-361.
16. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 39-55.
17. Hersey, P., & Goldsmith, H. M. (1980). The ACHIEVE System: A Human-Performance Problem-Solving Model. *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, Pfeiffer/jossey-Bass, 266-74.
18. Kampel, M. (1990). Combining Spatial and Temporal Information for Inactivity Modeling. In *Pattern Recognition (ICPR), 2014 22nd International Conference on* (pp. 4234-4239). IEEE.
19. Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, 6(2), 123-145.
20. Karsten, M. F (1994). *Management and gender*. New York: Praeger.
21. Karter, A. J. (2006). Role of self-monitoring of blood glucose in glycemic control. *Endocrine Practice*, 12(Supplement 1), 110-117.
22. Lee, J. A. (2001). *The empowerment approach to social work practice*. Columbia University Press. 214-254.
23. Mc Lagan, P. & Nel, C. (1997). *THE Age of participation: New Governance for the workplace & the world*. edition. 2. BeretKoehler Sanfrancisco. CA. pp. 213-245.
24. Roy, Y. J. C., & Sheena, S. (2005). Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations'. *Research in organizational behaviors*, 27, 41-79.
25. Savery, L. K., & Luks, J. A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization development journal*, 22(3), 97-104.
26. Scarpello VG, Ledvinka J, 2006. *Empowerment and Function personnel/human resource management*. Boston: PWSKent. Publishing Company.
27. Simon, B. L. (1994). *The empowerment tradition in American social work: A history*. Columbia University Press.

28. Spreitzer, G. M., (1995), Psychological Empowerment In the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management. Journal, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
29. Sullivan, K. D. (1994). Empowerment and control: a newmanagement paradigm (Doctoral dissertation, Seattle University. pp. 112-137.
30. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.
31. Wooddell, V. (2009). Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. Organization Management Journal, 6(1), 13-20.
32. Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. Team Performance Management: An International Journal, 15(5/6), 289-301.
33. Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. American Journal of community psychology, 18(1), 169-177.





## The Effect of Employee's Empowerment on Employee Performance in Tehran Islamic Revolution Court

Alireza Soloukdar\*

Fatemeh Khademi\*\*

Received: 14/8/2018

Accepted: 11/12/2018

### **Abstract**

*Empowerment is the most important challenges of managers in this era, because organizations are exposed to the rapid and unpredictable changes. Since human resources are the most important factor in organizations, so, equipping and preparing organizational resources to deal with the changes, is particularly important. The aim of the study in terms of objective is applicational and in terms of nature and method is descriptive. This research is to investigate the effect of empowerment on staff's performance in enghelab eslami court organozation. Staff empowerment using six independant factors contain training, individual factors, competency, management, culture and environment as well as seven dependant criteria include validity, ability, feedback, environment, support, motivation and role clarity were evaluated. In order to investigate the effect of empowerment on performance, a questionnaire with six criteria and 39 questions was designed. The reliability of the questionnaire using Cronbach's alpha coefficients calculated as .79 and 196 questionnaires were distributed between Statistic population of the research. The simple and multiple Regression tests were used to assess the correlation between the criteria. The final results of the study show that there is a significant relationship between empowerment and performance and competency as an independent variable ranked first as the greatest impact on performance, individual factors and management in terms of effect on performance ranked second and third repectively. The results associated with the criteria are as follows: personal factors with highly desirable status in stood at the first place, then the second place is on education criterion with a good level, management is in the third place with an desire level, the competency is in fourth place with a good level, culture is in the fifth place with a good level and finally environmental factor is the the last position and it is undesirable.*

**Key words:** Empowerment, Performance, Motivation, Training, Individual factors, Competency.

---

\*Assistant Professor at Management Faculty of Central Branch of Islamic Azad University.  
a.soloukdar@gmail.com

\*\*MA in Governmental Management at Central Branch of Islamic Azad University.  
fatemeh01386@gmail