

بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان^۱ (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان)

دکتر محمد باقر گرچی* و مطهره رئیسی**

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی

چکیده

آشنائی مدیران با عوامل و راه کارهای مؤثر بر توانمند سازی کارکنان یکی از ضروریات سازمان های امروز است. قوهی قضاییه و به تبع آن دادگستری با توجه به هدف مهم خود یعنی ایجاد عدالت و نظم و آرامش در سطح جامعه، بی شک نیاز به کارکنانی فعال و توانمند دارد. با توجه به این که یکی از مهم ترین اهداف قوهی قضاییه رفع اطاله دادرسی و سرعت و دقت در روند رسیدگی به دعاوی می باشد، مشکلی که در تحقق این امر وجود دارد عدم شناخت مدیران دادگستری نسبت به اهمیت و راه کارهای ایجاد و حفظ توانمندی در کارکنان به منظور بالا بردن عملکرد آنها است. لذا در راستای رفع این نیاز، مسأله اصلی تحقیق این است که: آیا بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد؟

تحقیق حاضر از نظر نوع کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و همبستگی می باشد. جامعه آماری، کل کارکنان دفاتر شعب دادگستری به تعداد ۱۱۰ نفر و حجم نمونه با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۸۶ نفر تعیین گردیده و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی بوده و از ابزارهایی چون پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک در جمع آوری داده ها استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها جهت آزمون فرضیه های پژوهش، از روش های آماری مربع کای، اسپیرمن و آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج تحلیل داده های تحقیق ضمن تأیید فرضیه های فرعی تحقیق، فرضیهی اصلی پژوهش را در سطح اطمینان ۰/۹۹، مورد تایید قرار داده و نشان می دهد که بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، اطلاعات، مدیریت مشارکتی، خودگردانی با تعیین حدود، بازخورد، عملکرد

مقدمه

کار، خودیابی و خود شکوفایی است. کن بلانچارد، بر این باور است که توان افزایشی پاسخی درخور به این خواسته است. توان افزایشی کلیدی است برای بهره برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و در عین حال یکی از چالشی ترین برنامه هایی است که در سازمان می تواند

آنچه که مدیران به دنبال آن اند، یافتن راه حل برای مشکلات سازمان با استفاده از کمترین منابع سازمانی است و از طرف دیگر انتظار کارکنان، احساس مالکیت، داشتن کار یا معنی، نیاز به صراحت و صداقت بیشتر در

۱. این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد استخراج گردیده است.

پیاده شود. (امینی، ۱۳۷۹، ص ۷)

امروزه کارکنانی که بتوانند در تصمیم‌گیری و ارائه راه حل برای مشکلات، پیشگام و مسئولیت‌پذیر باشند، برای سازمان الزامی است. بنابراین، آشنائی مدیران با عوامل و راه‌کارهای موثر بر توانمندسازی کارکنان یکی از ضروریات سازمان است. (بابایی و خلیلی عراقی، ۱۳۸۱، ص ۷۸)

بیان مسأله

بی شک قوه قضاییه با توجه به هدف مهم خود یعنی ایجاد عدالت و نظم و آرامش در سطح جامعه، نیاز به کارکنانی فعال و توانمند دارد که با انگیزه‌های بالا، توانائی انجام هرچه بهتر و کاراتر امور و مسئولیت‌های محوله را در راستای جلب رضایت ارباب رجوع و ایجاد عدالت و آرامش که یکی از نیازهای اولیه هر جامعه‌ای است، داشته باشند. با توجه به این‌که یکی از مهم‌ترین اهداف قوه قضائیه رفع اطاله دادرسی و سرعت و دقت در روند رسیدگی به دعاوی می‌باشد، مشکلی که در تحقق این امر وجود دارد عدم شناخت مدیران سازمان‌های از جمله دادگستری نسبت به اهمیت و راه‌کارهای ایجاد و حفظ توانمندی در کارکنان است. لذا در راستای رفع این نیاز، مسأله اصلی در پژوهش حاضر این بوده است که آیا بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد؟

توانمندسازی چیست؟

واژه توانمندسازی (۱) برای نشان دادن افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی و تصمیم‌گیری، به کار می‌رود. هرچند برخی طرفداران امر توانمندسازی آن را به صورت نمایشی از عقاید دموکراتیک می‌نگرند، اما اکثراً از این ایده به صورت ابزاری برای ارتقاء رفاه کارکنان و خصوصاً راهی برای کنترل دانش و توانایی‌های کارکنان و در کل، به منظور افزایش عملکرد، حمایت می‌کنند. (wall & Leach , p1)

"فرآیند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از

طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس عدم برخورداری از قدرت در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها، هم با کمک اقدامات رسمی سازمان و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند" (Conger & Kanoung pp.471_474) p 1988

دنيس كينلا (در کتاب توانمند سازی نیروی انسانی) در تعریف توانمند سازی چنین می‌گوید: "توانمند سازی فرآیند نیل به بهبود و بهسازی مستمر در عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها، در همه جنبه‌ها و وظایف است که روی عملکرد کل سازمان و افراد اثر دارد. توانمند سازی به‌عنوان یک راهبرد توسعه سازمانی است. به عبارت دیگر توانمند سازی به‌عنوان توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است."

کینلا می‌گوید: معنی متداول توانمندسازی در چنین عبارتهایی بیان می‌شود:

- دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان در حد امکان .
- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند.
- افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان .
- واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند .

- جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست (ایران نژاد، سلیمیان، ۱۳۸۳، ص ۱۶ و ۲۱)

بلانچارد، کارلوس و راندولف^۲ در تعریف توانمندسازی از عبارات زیر استفاده می‌کنند :

تواناسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد هم اکنون هم قدرت زیادی دارند که کار خود را بسیار عالی انجام دهند، تواناسازی را به‌عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنند.

تواناسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل

سازد. (D.wall, Leach, 2002, p 2)

کینلا می گوید: توانمندسازی پیوسته می بایست با هدف نهایی بهبود عملکرد سازمان دنبال شود. توانمندسازی مانند همه عناصر مدیریت کیفیت فراگیر، منظورش نه فقط بهبود عملکرد به طور مستمر است، بلکه هدف توانمندسازی به کارگرفتن افکار کارکنان به منظور اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن و یافتن شیوه‌هایی برای اتخاذ تصمیمات هرچه بهتر است. هدف توانمندسازی افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل هم افزایی اعضای تیم است. هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان و به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد.

برنامه‌های توانمندسازی

توانمندسازی با تغییر در درون سازمان آغاز می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی به معنی از دست دادن کنترل نمی باشد، بلکه به دست آوردن آن است. توانمندسازی به عنوان یک جهت گیری کاملاً متفاوت نسبت به کار مشارکتی باید در رفتار و طرزتلقی تمام کارکنان ریشه بدواند. برای مثال در سلسله مراتب سنتی فرد برای هدایت و مسئولیت به یک شخص یعنی رئیس رجوع می کند، اما در یک محیط کاری توانمند و مشارکتی قبل از هراقدامی وی به همکاران و همچنین خودش مراجعه می نماید.

توانمندسازی گرچه نیازمند اصلاحاتی است تا منافع آن تجربه شود، با این وجود حاوی پیام خوبی برای مدیران نیز می باشد. مدیر به جای پذیرش کامل مسئولیت امور از مساعدت و همیاری نیز برخوردار است و می تواند، به جای من باید آن را انجام دهم بگوید که ما باید آن را با هم انجام دهیم. یک محیط کاری توانمند جایی است که گروهها با هم کار می کنند و درانجام کارها همکاری نشان می دهند. این شرایط با محیط کاری رقابتی سنتی که در آن هر فرد برای انجام کارها در حال سبقت از دیگران است کاملاً متفاوت می باشد. (محقق، ۱۳۷۵، ص ۴-۵)

نمی شود، در اختیار می گذارد. (امینی، ۱۳۷۹، ص ۱۳، ۱۴)

در حقیقت توان افزایی یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای شرکتها، فرصت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می کند. مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آنان از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمانها است. هدف اصلی واگذاری قدرت و اعطای حق تصمیم گیری به سطوح پایین تر، با استفاده از مفاهیمی چون دیدگاه مشترک آینده و مجذوب کردن کارکنان است. به گونه ای که احساس غرور و اعتماد به نفس، احترام به خویش و مسئولیت پذیری در آنان را بر انگیزد. تلاش چنین ایده ای، تبدیل فرهنگ سنتی «من این جا فقط کار می کنم، و قوانین را وضع نمی کنم» به یک دیدگاه و اهداف مشترک در سازمان است (محمدزاده، ۱۳۷۷، ص ۴۲۷)

آیا توانمندسازی روی عملکرد اثر می گذارد؟

یک دلیل اصلی برای این که چرا توانمندسازی رونق زیادی نیافته، آن است که اندازه گیری تأثیر آن بر عملکرد کاری ساده یا واضح نیست. در حقیقت، حرکت به سوی شغل های ساده در گام اول، مثل افزایش خط تولید در صنایع موتوری، منافع اقتصادی اساسی به همراه داشت. بنابراین حرکت در جهت مخالف، که به کارکنان نقش های کاری و شغل های بسیط و پرمسئولیت تر می دهد، باید حداقل در نتیجه عملکرد، هزینه ای اعمال نکند و ترجیحاً آن را بهبود بخشد. مطالعات اخیر نشان می دهند که مزایای اقتصادی توانمندسازی می تواند، به همان خوبی مواردی باشد که از روش هایی مثل: مدیریت کیفیت جامع، کارگروهی یا به موقع، بدست می آید. سودها و منافع به چند دلیل حاصل می شوند در بسیاری حالات سود در توان تولید وجود دارد زیرا توانمندسازی یعنی این که کارکنان مسئولیت کارهای پشتیبانی مثل مدیریت تجهیزات و اداره امور را به عهده می گیرند، به این ترتیب هزینه های غیرمستقیم کاهش می یابد. مهم تر آن که، معلوم شده که توانمندسازی می تواند دانش، صلاحیت و قوهی ابتکار کارکنان را افزایش داده و آنها را در کارشان کارمدرتر

و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی دار وجود دارد

فرضیه فرعی ۱: بین در اختیار داشتن اطلاعات توسط کارکنان و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین ایجاد خودگردانی با تعیین حد و مرز (استقلال کاری) برای کارکنان و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین اجرای مدیریت مشارکتی و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴: بین یادگیری کارکنان و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵: بین دادن بازخورد مناسب به کارکنان و بهبود عملکرد شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد.

به غیر از فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش یک سوال نیز به شرح زیر مطرح گردیده است. ترتیب اولویت و اهمیت عوامل توانمندسازی با توجه به رابطه آنها با بهبود عملکرد، کارکنان چگونه است؟

روش شناسی تحقیق

این تحقیق، از نظر هدف کاربردی و از روش توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۱۰ نفر از کارکنان اداری در دفتر شعب محاکم دادگستری گرگان می‌باشد، همچنین حجم نمونه با توجه به جدول کرجسی و مورگان، ۸۶ نفر تعیین گردید. جهت انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است.

به منظور گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها شامل اسناد و مدارک موجود در سازمان و پرسشنامه می‌باشد. که شامل پرسشنامه شماره (۱) (وضعیت موجود توانمندسازی): براساس این پرسشنامه میزان اجرا و رعایت عوامل توانمندسازی کارکنان در هر یک از شعب

بلانچارد، کارلوس و راندولف^(۱) معتقدند که سه رکن اساسی توانمندسازی که در واقع مراحل و فرآیند تواناسازی را معرفی می‌کنند عبارتند از:

۱. مشارکت همگانی در اطلاعات
۲. ایجاد خودگردانی با تعیین مرز و حدود
۳. جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب (امینی، ۱۳۷۹، ص ۲۲ و ۲۳)

توانمندسازی باید از راس هرم سازمان آغاز گردد. البته این بدان مفهوم نیست که برنامه‌ها در راس هرم «تدوین» و سپس برای «اجرا» به پایین جریان یابند. بلکه، منظور آن است که برای توانمندسازی ابتدا افراد راس هرم باید رفتارشان را تغییر دهند. بنابراین، فرآیند ایجاد یک محیط کاری توانمند بستگی به ارتباط بین رفتارهای حرفه‌ای، محیط و سبک رهبری دارد. به عقیده دنیس کینلا حداقل سه راهبرد برای توانمندسازی به شرح زیر وجود دارد: (ایران نژاد، سلیمیان، ۱۳۸۳، ص ۲۰۶)

۱. بازخورد
 ۲. تیم‌سازی و گسترش آن
 ۳. یادگیری
- مدیریت مشارکتی «بستر» توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می‌بخشد و بر طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندی‌ها می‌گردد. در نظام پیشنهادات، به کارکنان در سطح واحد کاری شان، اجازه ارائه پیشنهاد در خصوص فرایندهای کاری و مشکلات داده می‌شود و در صورتی که این پیشنهادها مفید تشخیص داده شدند به ارائه دهندگان پیشنهاد، پاداش تعلق می‌گیرد. به همین ترتیب، با حرکت به سمت راس هرم و بهبود توانمندی‌های کارکنان بر عمق و دامنه مشارکت افراد در سازمان اضافه می‌گردد. با تشکیل تیم‌های کاری، کارکنان نه تنها حق ارائه پیشنهاد بلکه حق تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری در سطح کل سازمان را می‌یابند و در ازای موفقیت گروهی شان پاداش دریافت می‌دارند. (جبارزاده، ۱۳۸۰، ص ۴۱ و ۴۲)

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی نیروی انسانی

۲- روایی پرسشنامه شماره (۲): روایی پرسشنامه شماره (۲) یا وضعیت مطلوب از روش روایی ملاکی سنجیده شده است.

روش تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از روش‌های آمار استنباطی چون آزمون کای دو، ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون فریدمن، استفاده گردیده است.

به منظور آزمون فرضیه اصلی تحقیق، ابتدا با استفاده از پرسشنامه‌ای، وضعیت موجود از نظر میزان توانمندسازی نیروی انسانی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. سپس عملکرد شعب نیز به ۳ سطح ضعیف، متوسط و خوب تقسیم شده است این تقسیم‌بندی با استفاده از ضرایب عملکرد یکساله شعب انجام گرفت. بدین ترتیب که تمامی شعباتی که ضریب عملکرد آنها کمتر از ۱۰۰ بود و در نتیجه تعداد پرونده‌های مانده آنها در انتهای ماه زیادتر شده است، دارای عملکرد ضعیف و شعبه‌های با عملکرد بین ۱۰۰ تا ۱۰۶ (متوسط عملکرد شعبه‌های مورد نظر، در قلمرو زمانی پژوهش) دارای عملکرد متوسط و شعبه‌هایی که دارای ضریب عملکرد بیش از ۱۰۶ (بالاتر از متوسط) بودند در گروه دارای عملکرد خوب جای گرفتند.

جدول ۱: طبقه بندی شعب بر اساس ضریب عملکرد

| گروه | ضریب عملکرد شعبه | فراوانی شعبه | درصد |
|--------------|------------------|--------------|-------|
| عملکرد ضعیف | $X > 100$ | ۱۱ | ۲۷/۵٪ |
| عملکرد متوسط | $100 > X > 106$ | ۱۲ | ۳۰٪ |
| عملکرد خوب | $X > 106$ | ۱۷ | ۴۲/۵٪ |

با توجه به این که هدف اصلی تحقیق بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی با بهبود عملکرد شعب می‌باشد، ابتدا وجود رابطه معنی‌دار بین این دو متغیر پرداخته شد.

برای تحلیل آماری این فرضیه از روش کای دو (χ^2)

اندازه‌گیری شد. پرسشنامه شماره (۲): به بررسی رابطه متغیر مستقل (توانمندسازی) با بهبود عملکرد کارکنان پرداخته است.

اسناد و مدارک: مدارک مورد استفاده در این پژوهش آمار و ارقام مربوط به میزان عملکرد شعب دادگستری می‌باشد. این آمار و ارقام شامل موجودی پرونده‌های هر شعبه در ابتدای دوره (ماهانه، شش ماهه و یکساله)، تعداد کل پرونده‌های وارده تعداد پرونده‌های مختومه در طول دوره می‌باشد. همچنین در این جداول ضریب عملکرد هر شعبه (که بخش مورد استفاده در این تحقیق می‌باشد) از طریق فرمول زیر محاسبه شده است.

$$\text{ضریب عملکرد} = \frac{\text{تعداد پرونده مختومه}}{\text{تعداد پرونده وارده}} \times 100$$

تحلیل ضریب عملکرد به این صورت است که مثلاً اگر یک شعبه ضریب عملکرد ۹۷ را بدست آورد، یعنی به ازای هر ۱۰۰ پرونده وارده در طی دوره زمانی مورد نظر ۹۷ پرونده مختومه داشته است.

روایی و پایایی پرسشنامه

پایایی: با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه وضع موجود و وضع مطلوب محاسبه گردید که به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۷ می‌باشند.

روایی: جهت تعیین روایی پرسشنامه‌ها از دو روش محتوایی و پیش بین استفاده گردیده است که در روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به ۵ نفر از اساتید و کارشناسان مدیریت داده شد و مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، از روش روایی پیش بین و ملاک نیز برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده گردید.

۱- روایی پرسشنامه شماره (۱): برای تعیین روایی پرسشنامه شماره (۱) یا وضعیت موجود از روش روایی پیش بینی استفاده گردید. که با ضریب $r = 0/83$ در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار گرفت.

1. validity
2. reliability

استفاده گردید.

H_0 = بین توانمندسازی نیروی انسانی و میزان عملکرد رابطه معنی داری وجود ندارد.

H_1 = بین توانمندسازی نیروی انسانی و میزان عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد.

نتایج به دست آمده از آزمون کای دو با استفاده از نرم افزار SPSS در جدول شماره (۲)، که یک جدول توافقی بین سطوح توانمندسازی و میزان عملکرد می باشد آمده است، به عنوان مثال: همان گونه که مشاهده می شود تعداد شعبی که سطح توانمندی آنها پایین و عملکرد آنها نیز ضعیف است، ۱۲ شعبه می باشد.

و در مقایسه با مقدار به دست آمده از جدول χ^2 در سطح ۰/۹۹ و درجه آزادی ۶، یعنی ۸/۱۶، مشاهده می شود که مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر است $16/8 > 30/907$ ، بنابراین فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید می شود.

همچنین جهت آزمون مجدد این فرضیه از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره (۴)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۴) : ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اصلی

Correlations

| | | |
|-------------------------|--------|----------|
| | عملکرد | توانمندی |
| Spearman's rho | .551 | 1.000 |
| Correlation Coefficient | | |
| Sig. (2-tailed) | .000 | |
| N | 86 | 86 |
| عملکرد | 1.000 | .551 |
| Correlation Coefficient | | |
| Sig. (2-tailed) | .000 | |
| N | 86 | 86 |

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

همان گونه که در جدول شماره (۴)، مشاهده می شود ضریب همبستگی بین توانمندی و عملکرد، ۰/۵۵۱ می باشد. عددی که در مقابل عبارت Sig(2-tailed) مشاهده می شود، همان P-value آزمون است. با توجه به اینکه مقدار آن از ۰/۰۵ کوچک تر است، نتیجه می گیریم که دو عامل توانمندسازی و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی بین آنها معنی دار می باشد.

آزمون فرضیه فرعی ۱

بین مشارکت در اطلاعات و عملکرد شعب رابطه معنی دار

H_0 = وجود ندارد

بین مشارکت در اطلاعات و عملکرد شعب رابطه

معنی دار وجود دارد H_1 =

نتایج به دست آمده از آزمون کای دو در جدول شماره (۵)، که یک جدول توافقی بین سطح مشارکت در اطلاعات و میزان عملکرد می باشد، آمده است.

جدول شماره (۲) جدول توافقی بین سطوح توانمندسازی و میزان عملکرد

توانمندی * عملکرد Crosstabulation

| | | | | |
|---------------------------|------|-------|-----|-------|
| سطح عملکرد میزان توانمندی | ضعیف | متوسط | خوب | Total |
| پایین | 12 | 5 | 2 | 19 |
| متوسط | 11 | 21 | 19 | 51 |
| بالا | 0 | 2 | 11 | 13 |
| خیلی بالا | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | 23 | 28 | 35 | 86 |

همچنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه اصلی تحقیق در جدول شماره (۳) ارائه گردیده است.

جدول شماره (۳): نتایج جدول کای دو جهت آزمون فرضیه اصلی تحقیق

Chi-Square Tests

| | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 30.907 ^a | 6 | .000 |
| Likelihood Ratio | 33.357 | 6 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 25.003 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .80.

مطابق جدول شماره (۳)، در ردیف اول ابتدا عدد ۳۰/۹۰۷ نمایانگر است که همان آماره کای دو آزمون است

همین‌طور که در جدول شمارا (۷)، مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین مشارکت در اطلاعات و عملکرد، ۰/۵۱۸ می‌باشد. عددی که در مقابل عبارت $\text{Sig}(2\text{-tailed})$ مشاهده می‌شود، همان P-value آزمون است. با توجه به این که مقدار آن از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نتیجه می‌گیریم که دو عامل مشارکت در اطلاعات و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی بین آنها معنی‌دار است.

آزمون فرضیه فرعی ۲

بین خود گردانی با تعیین حدود و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود ندارد = H_0

بین خود گردانی با تعیین حدود و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود دارد = H_1

نتایج به دست آمده از آزمون کای دو در جدول شماره (۸)، که یک جدول توافقی بین خود گردانی با تعیین حدود و میزان عملکرد می‌باشد آمده است

جدول شماره (۸): جدول توافقی بین خود گردانی با تعیین حدود و میزان عملکرد

خوگردانی * عملکرد Crosstabulation

| Count | عملکرد | | | Total |
|-----------------|--------|-------|-----|-------|
| | ضعیف | متوسط | خوب | |
| پایین خودگردانی | 12 | 6 | 7 | 25 |
| متوسط | 11 | 19 | 19 | 49 |
| بالا | 0 | 3 | 9 | 12 |
| Total | 23 | 28 | 35 | 86 |

هم‌چنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه فرعی دوم در جدول شماره (۹)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۹): نتایج جدول کای دو جهت آزمون فرضیه فرعی دوم

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 13.630 ^a | 4 | .009 |
| Likelihood Ratio | 15.512 | 4 | .004 |
| Linear-by-Linear Association | 10.772 | 1 | .001 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.21.

جدول شماره (۵): جدول توافقی بین سطح مشارکت در اطلاعات و میزان عملکرد

مشارکت * عملکرد Crosstabulation

| | عملکرد | | | Total |
|-------------------|--------|-------|-----|-------|
| | ضعیف | متوسط | خوب | |
| خیلی پایین مشارکت | 1 | 0 | 0 | 1 |
| پایین | 8 | 5 | 1 | 14 |
| متوسط | 11 | 16 | 12 | 39 |
| بالا | 3 | 6 | 22 | 31 |
| خیلی بالا | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | 23 | 27 | 36 | 86 |

هم‌چنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه فرعی اول در جدول شماره ۶، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۶): نتایج جدول کای دو جهت آزمون فرضیه فرعی اول

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 26.491 ^a | 8 | .001 |
| Likelihood Ratio | 27.946 | 8 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 22.590 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

همان‌طور که در جدول شماره (۶)، مشاهده می‌شود عدد ۲۶/۴۹ همان آماره کای دو مشاهده شده در آزمون است که از عدد موجود در جدول χ^2 در سطح اطمینان ۰/۹۹، یعنی ۱۶/۸، بزرگتر است (۲۶/۴۹ > ۲۰/۰۹). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید می‌شود. هم‌چنین جهت آزمون مجدد این فرضیه، از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره (۷)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۷): ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی اول

Correlations

| | مشارکت | عملکرد |
|--------|-------------------------|--------|
| مشارکت | Correlation Coefficient | 1.000 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 86 |
| عملکرد | Correlation Coefficient | .518** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 86 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول شماره (۱۱): جدول توافقی بین سطح اعمال

مدیریت مشارکتی و میزان عملکرد

Crosstabulation توانمندی * عملکرد

| Count | عملکرد | | | Total |
|---------------------|--------|-------|-----|-------|
| | ضعیف | متوسط | خوب | |
| خوبی پایین توانمندی | 2 | 0 | 0 | 2 |
| پایین متوسط | 8 | 10 | 4 | 22 |
| بالا | 12 | 19 | 16 | 47 |
| Total | 23 | 32 | 31 | 86 |

همچنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه فرعی سوم در جدول شماره (۱۲)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۲): نتایج جدول کای دو جهت آزمون

فرضیه فرعی سوم

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 18.038 ^a | 6 | .006 |
| Likelihood Ratio | 18.047 | 6 | .006 |
| Linear-by-Linear Association | 13.250 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

همان طور که در جدول شماره (۱۲)، مشاهده می شود عدد $18/038$ همان آماره کای دو مشاهده شده در آزمون است که از عدد موجود در جدول χ^2 در سطح اطمینان $0/99$ ، یعنی $16/81 > 18/038$ ، بزرگ تر است. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید می شود. همچنین جهت آزمون مجدد این فرضیه، از ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره (۱۳)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۳): ضریب همبستگی اسپیرمن برای

فرضیه فرعی سوم

Correlations

| | توانمندی | عملکرد |
|----------|---|-----------------------|
| توانمندی | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N | 1.000 .384** 86 |
| عملکرد | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N | .384** .000 86 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

همان طور که در جدول شماره (۹)، مشاهده می شود عدد $13/63$ همان آماره کای دو مشاهده شده در آزمون است که از عدد موجود در جدول χ^2 در سطح اطمینان $0/99$ ، یعنی $13/27 > 13/63$ ، بزرگ تر است. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید می شود. همچنین جهت آزمون مجدد این فرضیه، از ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره (۱۰)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۰): ضریب همبستگی اسپیرمن برای

فرضیه فرعی دوم

Correlations

| | خودگردانی | عملکرد |
|-----------|---|-----------------------|
| خودگردانی | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N | 1.000 .344** 86 |
| عملکرد | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N | .344** .001 86 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

همین طور که در جدول شماره (۱۰)، مشاهده می شود ضریب همبستگی بین خودگردانی و عملکرد، $0/344$ می باشد. عددی که در مقابل عبارت Sig(2-tailed) مشاهده می شود، همان P-value آزمون است. با توجه به این که مقدار آن از $0/05$ کوچک تر است، نتیجه می گیریم که دو عامل خودگردانی و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان $0/99$ همبستگی بین آنها معنی دار است.

آزمون فرضیه فرعی ۳

بین مدیریت مشارکتی و عملکرد شعب رابطه معنی دار

وجود ندارد = H_0

بین مدیریت مشارکتی و عملکرد شعب رابطه معنی دار

وجود دارد = H_1

نتایج به دست آمده از آزمون کای دو در جدول شماره ۱۱، که یک جدول توافقی بین مدیریت مشارکتی و میزان عملکرد می باشد، آمده است.

همین‌طور که در جدول شماره (۱۵)، مشاهده می‌شود عدد ۱۸/۶۶ همان آماره کای دو مشاهده شده در آزمون است که از عدد موجود در جدول χ^2 در سطح اطمینان ۰/۹۹، یعنی ۱۶/۸، بزرگ‌تر است ($۱۸/۶۶ > ۱۶/۸$). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تأیید می‌شود. هم‌چنین جهت آزمون مجدد این فرضیه، از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره ۱۶، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۶): ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی چهارم

| Correlations | | |
|-------------------------|---------|--------|
| | یادگیری | عملکرد |
| Spearman's rho | 1.000 | .325 |
| Correlation Coefficient | | |
| Sig. (2-tailed) | | .002 |
| N | 86 | 86 |
| عملکرد | .325 | 1.000 |
| Correlation Coefficient | | |
| Sig. (2-tailed) | .002 | |
| N | 86 | 86 |

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

همین‌طور که در جدول شماره (۱۶)، مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین یادگیری و عملکرد، ۰/۳۲۵ می‌باشد. عددی که در مقابل عبارت Sig(2-tailed) مشاهده می‌شود، همان P-value آزمون است. با توجه به اینکه مقدار آن از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نتیجه می‌گیریم که دو عامل یادگیری و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی بین آنها معنی‌دار است.

آزمون فرضیه فرعی ۵

بین بازخورد و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود ندارد = H_0

بین بازخورد و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود دارد = H_1

نتایج به‌دست آمده از آزمون کای دو در جدول شماره (۱۴)، که یک جدول توافقی بین بازخورد و میزان عملکرد

همین‌طور که در جدول شماره (۱۰)، مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین خودگردانی و عملکرد، ۰/۳۸۴ می‌باشد. عددی که در مقابل عبارت Sig(2-tailed) مشاهده می‌شود، همان P-value آزمون است. با توجه به اینکه مقدار آن از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نتیجه می‌گیریم که دو عامل اعمال مدیریت مشارکتی و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی بین آنها معنی‌دار است.

آزمون فرضیه فرعی ۴

بین یادگیری و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود ندارد = H_0

بین یادگیری و عملکرد شعب رابطه معنی‌دار وجود دارد = H_1

نتایج به‌دست آمده از آزمون کای دو در جدول شماره ۱۴، که یک جدول توافقی بین یادگیری و میزان عملکرد می‌باشد آمده است

جدول شماره (۱۴): جدول توافقی بین سطوح یادگیری و میزان عملکرد

یادگیری * عملکرد Crosstabulation

| Count | | عملکرد | | | Total |
|---------------|----|--------|-------|-----|-------|
| | | ضعیف | متوسط | خوب | |
| پایین یادگیری | 5 | 0 | 0 | 5 | |
| متوسط | 10 | 10 | 11 | 31 | |
| بالا | 8 | 15 | 19 | 42 | |
| خیلی بالا | 0 | 3 | 5 | 8 | |
| Total | 23 | 28 | 35 | 86 | |

هم‌چنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه فرعی سوم در جدول شماره (۱۵)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۵): نتایج جدول کای دو جهت آزمون

فرضیه فرعی چهارم

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 18.661 ^a | 6 | .005 |
| Likelihood Ratio | 20.239 | 6 | .003 |
| Linear-by-Linear Association | 11.273 | 1 | .001 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.34.

می‌باشد، آمده است.

جدول شماره (۱۷): جدول توافقی بین سطوح بازخورد و

همین‌طور که در جدول شماره (۱۹)، مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین بازخورد و عملکرد، ۰/۳۸۴ می‌باشد. عددی که در مقابل عبارت Sig(2-tailed) مشاهده می‌شود، همان P-value آزمون است. با توجه به این‌که مقدار آن از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، نتیجه می‌گیریم که دو عامل بازخورد و عملکرد از هم مستقل نیستند. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۹ همبستگی بین آنها معنی‌دار است.

| Count | عملکرد | | | Total |
|------------|--------|-------|-----|-------|
| | ضعیف | متوسط | خوب | |
| خیلی پایین | | 2 | 0 | 8 |
| پایین | 10 | 9 | 9 | 28 |
| متوسط | 6 | 11 | 21 | 38 |
| بالا | 0 | 3 | 7 | 10 |
| خیلی بالا | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Total | 23 | 25 | 38 | 86 |

میزان عملکرد

هم‌چنین نتایج آزمون روش آماری χ^2 (کای دو) برای فرضیه فرعی سوم در جدول شماره (۱۸)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۸): نتایج جدول کای دو جهت آزمون فرضیه فرعی پنجم

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 20.346 ^a | 8 | .009 |
| Likelihood Ratio | 24.744 | 8 | .002 |
| Linear-by-Linear Association | 13.725 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

سؤال تحقیق

علاوه بر فرضیه‌های بررسی شده، در پژوهش حاضر سوالی مطرح گردید که عبارت است از:

ترتیب اولویت و اهمیت عوامل توانمندسازی با توجه به رابطه آنها با بهبود عملکرد، کارکنان چگونه است؟

برای پاسخ به سوال فوق، از کارکنان در خصوص میزان تاثیر هر یک از عوامل توانمندسازی بر عملکردشان (که در فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۵ ذکر گردیده است) نظر خواهی شد و سپس امتیازات مربوط به هر عامل استخراج و با دو روش آمار توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفت.

تحلیل توصیفی: در این روش با استفاده از نرم افزار Excele شاخص‌های توصیفی برای هر یک از عوامل با توجه به داده‌های پرسشنامه شماره (۲) محاسبه شده است که نتایج در جدول شماره (۲۰) آمده است.

جدول شماره (۲۰): تحلیل توصیفی داده‌های پرسشنامه ۲

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------|
| | n | Minimum | Maximum | Mean | Variance |
| مشارکت در اطلاعات | 86 | 2.00 | 5.00 | 3.9515 | .481 |
| خودگردانی | 86 | 2.00 | 5.00 | 3.8038 | .424 |
| مدیریت مشارکتی | 86 | 1.87 | 5.00 | 4.1021 | .559 |
| یادگیری | 86 | 2.14 | 5.42 | 4.2522 | .368 |
| بازخورد | 86 | 2.00 | 5.00 | 4.1268 | .579 |
| Valid N (listwise) | 86 | | | | |

همان‌گونه که در جدول شماره (۲۰)، مشاهده می‌گردد بیشترین عامل تاثیرگذار از نظر پاسخ دهندگان به ترتیب مربوط به عامل یادگیری با میانگین ۴/۲۵، عامل بازخورد با ۴/۱۲۶، مدیریت مشارکتی با ۴/۱۲، مشارکت در اطلاعات با ۳/۹۵ و خودگردانی با ۳/۸ می‌باشد.

همان‌طور که در جدول شماره (۱۸)، مشاهده می‌شود عدد ۲۰/۳۴۶ همان آماره کای دو مشاهده شده در آزمون است که از عدد موجود در جدول χ^2 در سطح اطمینان ۰/۹۹، یعنی ۲۰/۰۹، بزرگ‌تر است ($20.346 > 20.09$). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرض H_1 تائید می‌شود. هم‌چنین جهت آزمون مجدد این فرضیه، از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نیز استفاده گردیده است که نتایج آن در جدول شماره (۱۹)، ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱۹): ضریب همبستگی اسپیرمن برای

فرضیه فرعی پنجم

Correlations

| | | عملکرد | توانمندی |
|----------------|---|--------|----------|
| Spearman's rho | توانمندی | 1.000 | .414** |
| | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 86 | 86 |
| عملکرد | عملکرد | .414** | 1.000 |
| | Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 86 | 86 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتیجه گیری

(۱) فرضیه اصلی تحقیق

پیرامون آزمون فرضیه اصلی پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه اول که به سنجش سطح توانمند سازی اختصاص داشته است و بررسی ضریب عملکرد یک ساله شعب دادگستری وبا توجه به جداول حاصل از آزمون‌های کای دو و اسپیرمن، نشان دهنده این نکته بود که بین توانمند سازی کارکنان و بهبود عملکرد رابطه معنی دار وجود دارد وبا افزایش سطح توانمند سازی در شعب دادگستری، میزان عملکرد شعب بهبود یافته است. بنابراین، فرضیه اصلی این پژوهش تایید گردیده است.

(۲) یافته‌ها و نتایج تحقیق در مورد فرضیه‌های فرعی پژوهش:

پیرامون بررسی فرضیه‌های فرعی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه وضعیت موجود توانمند سازی و بررسی ضریب عملکرد یکساله شعب دادگستری وبا توجه به جداول حاصل از آزمون‌های کای دو و اسپیرمن مشخص گردید که بین عوامل پنجگانه توانمند سازی نیروی انسانی (یادگیری، بازخورد، مدیریت مشارکتی، مشارکت همگانی در اطلاعات، خودگردانی باتعیین حدود) و بهبود عملکرد رابطه معنی دار وجود دارد و با افزایش سطح اجرای هر یک از این عوامل در شعب دادگستری، میزان عملکرد شعب بهبود می‌یابد.

(۳) یافته‌ها و نتایج تحقیق در مورد سؤال پژوهش

از بررسی و تجزیه و تحلیل پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه شماره (۲) و با توجه به جداول مربوطه و تحلیل استنباطی و توصیفی ارائه شده به این نتیجه می‌رسیم که ترتیب اهمیت و اثرگذاری عوامل توانمند سازی بر بهبود عملکرد در دادگستری از دیدگاه و نظر کارکنان به این شرح است: ۱. یادگیری ۲. بازخورد ۳. مدیریت مشارکتی ۴. مشارکت همگانی در اطلاعات ۵. خودگردانی باتعیین حدود

با توجه به مباحث ارائه شده و نتایج حاصل از این

لذا میزان اهمیت و اثرگذاری هر یک از عوامل توانمند سازی بر بهبود عملکرد شعب به شرح زیر بوده که در جدول شماره (۲۱) آمده است:

۱. یادگیری ۲. بازخورد ۳. مدیریت مشارکتی ۴. مشارکت همگانی در اطلاعات ۵. خودگردانی باتعیین حدود

جدول شماره (۲۱): اولویت تاثیرگذاری عوامل توانمندسازی بر عملکرد شعب

| عوامل موثر بر توانمند سازی | میانگین امتیاز | رتبه |
|----------------------------|----------------|-------|
| یادگیری | ۴/۲۵ | اول |
| بازخورد | ۴/۱۳ | دوم |
| مدیریت مشارکتی | ۴/۱۰ | سوم |
| مشارکت همگانی در اطلاعات | ۳/۹۵ | چهارم |
| خود گردانی با تعیین حدود | ۳/۸ | پنجم |

۲. تحلیل استنباطی: برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت

عوامل توانمندسازی از دیدگاه کارکنان، با توجه به نوع پرسشنامه که از نوع طیف لیکرت می‌باشد و هدف ما که رتبه‌بندی عوامل از نظر اهمیت و میزان تاثیر گذاری بر بهبود عملکرد می‌باشد داده‌های حاصل از پرسشنامه ۲ را که میزان تاثیر هر کدام از عوامل توانمندسازی بر بهبود عملکرد شعب از نظر کارکنان را تعیین می‌کرده است توسط آزمون فریدمن مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در جدول شماره (۲۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۲۲) ترتیب اثرگذاری عوامل توانمند سازی

بر بهبود عملکرد شعب Friedman Test

Ranks

| عوامل | Mean Rank |
|-------------------|-----------|
| مشارکت در اطلاعات | 2.58 |
| خودگردانی | 2.15 |
| مدیریت مشارکتی | 3.31 |
| یادگیری | 3.64 |
| بازخورد | 3.33 |

سطح آگاهی و دانش کارکنان و عدم ایجاد مانع در راه آموزش افراد به بهانه تراکم کاری مورد توجه مدیریت قرار گیرد.

* علاوه بر آموزش‌های رسمی تدابیری اندیشیده شود (مثلاً تشویق یا تنبیه بر اساس عملکرد گروهی) تا فرهنگ یادگیری و یاد دادن در سراسر سازمان استقرار یابد.

۲. دومین عاملی که بیشترین تاثیر را بر بهبود عملکرد شعب داشته است عامل ارائه بازخورد به کارکنان است. در این مورد پیشنهادات زیر مطرح می شود:

* با توجه به اینکه رسمی ترین شیوه ارائه بازخورد به کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد است و هدف از اجرای آن بهبود عملکرد کارکنان می باشد. شیوه ارزشیابی موجود در سازمان نیازمند بازنگری‌هایی است که از آن جمله می توان چنین مواردی را برشمرد :

* عوامل موجود در فرم‌های ارزیابی بگونه ای طراحی می شود که وظایف، مسئولیت‌ها و انتظارات مدیر از کارکنان را متبلور سازد. ارزیابی حتماً در حضور ارزیابی شونده انجام شود، تا از فرصت بوجود آمده برای تعامل دو طرف استفاده کامل شود و علاوه بر آن کارمند از نقطه نظرات و انتظارات مدیرونقاط ضعف خود به‌طور شفاف مطلع شود.

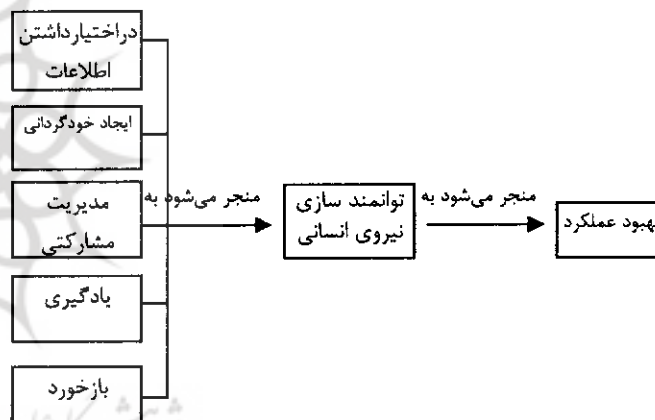
* امتیازاتی که به هر عامل موجود در فرم ارزیابی داده می شود، منطبق بر واقعیت قابلیت و عملکرد کارمند باشد و به ارزیابی با دیدعاملی برای اختصاص اضافات مالی سالیانه به کارکنان نگرسته نشود. این موضوع در حال حاضر مراعات نمی شود و این موجب شده که متوسط نمرات ارزیابی بیش از ۹۰ درصد باشد که چنین وضعیتی واقع بینانه نمی باشد.

* از نتایج ارزیابی‌های سالیانه برای تصمیم گیری‌های مهم در رابطه بان نیروی انسانی استفاده شود. این تصمیمات می تواند در مورد ترفیعات، انتصابات، جایجایی‌های شغلی و تشویق‌های مادی و غیر مادی باشد.

* افراد را از دستاوردهای مثبت و پیشرفت‌های اندک وتدریجی آگاه کنید (مثلاً هر پیشرفتی در بهبود عملکرد شعبه) و سپس به بهانه هر پیشرفت تدریجی، مثلاً بعد از آمار گیری ماهانه، افراد به موقع تشویق شوند.

پژوهش، عوامل یادگیری و بازخورد که مربوط به تئوری ارائه شده از طرف دنیس کینلا می‌باشد در ردیف اول ودوم وعامل مدیریت مشارکتی که به عنوان سطح پایین تر ازعامل تیم سازی (عامل مشترک هر دو نظریه) در این پژوهش آورده شده است، در رده سوم وعوامل مشارکت در اطلاعات و خود گردانی که مربوط به تئوری کنت بلانچارد و همکارانش می‌باشد در رده‌های بعدی قرار گرفته‌اند. بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که با توجه به شرایط، ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان مورد نظر ما (دادگستری شهرستان گرگان) به نظر می‌رسد عوامل ارائه شده در تئوری دنیس کینلا دارای مقبولیت و اهمیت بیشتری از نظر تاثیر بر بهبود عملکرد شعب دادگستری بوده است.

نمودار شماره (۱): ارتباط نتایج تحقیق



پیشنهادات تحقیق

۱. با توجه به این که یادگیری بیشترین تاثیر را بر بهبود عملکرد شعب دارد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

* مدیریت سازمان با برنامه ریزی درست وسرمایه گذاری کافی در راستای برقراری آموزش‌های مرتبط با انجام وظایف و آموزش‌های حین خدمت قدم بردارند.

* دوره‌های آموزشی به نحوی طراحی شوند که در جهت رشد و ارتقاء نیروی انسانی و ایجاد توانمندی در آنان در راستای انجام وظایف شغلی باشد.

* آموزش در حین عمل به کارکنان، آموزش در مورد نحوه انجام کار به طور گروهی، آموزش مستمر متناسب با تحول تکنولوژی و ابداع شیوه‌های نوین، تشویق به ارتقاء

وسازمان یافته کارکنان (تشویق مادی و معنوی) این فرهنگ را در سازمان ایجاد نماید.

۴. عامل بعدی از نظر اهمیت مشارکت همگانی کارکنان در اطلاعات می باشد که با توجه به تأیید ارتباط و همبستگی این عامل با بهبود عملکرد پیشنهادات زیر مطرح می گردد:

* ارائه اطلاعات بیشتر به کارکنان در زمینه های اهداف سازمان و روش های دستیابی به این اهداف و جایگاه دادگستری شهرستان گرگان در بین دیگر دادگستری ها. با این اطلاعات کارکنان دید روشن تری نسبت به موقعیت سازمان خواهند داشت و دلایل تغییرات مورد نیاز برای بهبود وضعیت سازمان را بهتر درک می کنند. لذا از میزان مقاومت های احتمالی در برابر تغییرات ضروری، کاسته خواهد شد.

* ارائه اطلاعات لازم برای انجام وظایف و اتخاذ تصمیمات در هر واحد، ارائه اطلاعات در مورد وظایف و گردش کار واحدهایی که با یکدیگر ارتباطات فرآیندی دارند، به روز نمودن سطح اطلاعات فنی و علمی کارکنان با توجه به روند تکامل در تکنولوژی هایی که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد

* در مورد اطلاع واحدها از وظایف و فرآیندهای یکدیگر این نکته قابل ذکر است که استفاده از این اطلاعات عوامل نامطلوبی نظیر وجود تنش ها و عدم جریان روان کارها بین واحدها را کاهش خواهد داد.

۵. عامل بعدی ایجاد خودگردانی بانعین حد و مرز (استقلال کاری) برای کارکنان است که با توجه به اثبات ارتباط و همبستگی این عامل با بهبود عملکرد پیشنهادات زیر مطرح می گردد:

* جلسات مشترک بین مدیران و کارکنان برگزار گردد و در مورد حرفه و کار سازمان به کارکنان توضیح داده می شود و مشخص گردد که سازمان چه ارزش ها و هدفی را دنبال می کند. اهمیت جایگاه آن در جامعه چگونه است اگر این دور نما به طور کامل و درست در برابر دید افراد گشوده شود، افراد اهمیت و معنای کارشان را درک خواهند کرد و خود به خود حریمی به وجود می آید و افراد نقش و اثر خود را در آن می بینند و متوجه می شوند که آنها در ترسیم آن سهمی دارند.

* چگونگی انطباق رفتار رهبران و افراد و گروهها با

* از جلسه های عمومی و مشورتی برای دادن بازخورد به کارکنان استفاده شود، در این جلسات می توان نقاط ضعف، نقاط قوت، وضعیت انطباق انجام کارها و امور با استانداردهای مورد انتظار، موفقیت ها یا ناکامی های بوجود آمده را به اطلاع کارکنان رساند.

* هنگامی که کارکنان کارهای با ارزش و فوق العاده ای انجام می دهند، بطور کتبی از آنها قدردانی شود و افرادی که خطاهای بزرگی را مرتکب شده و اهمال کاری می کنند به طور مکتوب و به موقع مورد سرزنش قرار گیرند.

۳. عامل مهم دیگری که مورد بررسی قرار گرفت، اجرای سبک مدیریت مشارکتی بود، که از نظر اولویت اهمیت و تاثیر از دیدگاه کارکنان نیز رتبه سوم را به دست آورد؛ اما نتایج حاصل از پرسشنامه اول نشان دهنده این نکته است که متأسفانه به این عامل توجهی نگردیده است. بنابراین، با توجه به اهمیت این عامل در توانمند سازی کارکنان پیشنهادات زیر مطرح می گردد:

* با توجه به این که سیستم پیشنهادات ابزار بسیار مناسبی برای آگاهی از نظریات و ایده های کارکنان و به کار بستن آنها می باشد؛ پیشنهاد می شود با انجام یک کار تحقیقی بر روی این سیستم، نسبت به شناسایی مشکلات احتمالی و ارائه راه برای اجرای آن در سازمان اقدام نمود تا بتوان از این سیستم مفید، به نحو مطلوب استفاده کرد.

* در اکثر واحدهای مهم از جمله دفتر محاکم، زمینه کارهای بسیاری بصورت مشارکتی و گروهی فراهم است. فرآیند کارها در این واحدها بگونه ای است که انجام وظایف و فرایندها قابلیت اجراء به صورت تیمی را دارد. بسیاری از مشکلات و موانع موجود در مسیر انجام وظایف واحدها می تواند به وسیله مشارکت دادن افراد در روند عارضه یابی، ارائه راه حل مشکلات، اتخاذ تصمیم و اجرای راه حلها مرتفع گردد. این مشارکت می تواند بین واحدهایی که فرآیندهای مرتبط بهم دارند نیز انجام شود و وجود چنین مشارکتی موجب می شود که از پتانسیل و توانایی تعداد بیشتری از افراد استفاده شده و با توجه به اینکه افراد خود در روند تصمیم گیری مشارکت کرده اند، نسبت به انجام و اجرای آن تعهد بیشتری را احساس خواهند کرد و همچنین موجب خواهد شد که کارکنان احساس مسئولیت و بیشتری در واحد خود و سازمان داشته باشند. بنابراین بهتر است مدیریت با تشویق مرتب

- بی جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹
 ۴- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۸) مدیریت توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران،
 ۵- بلانچارد، کنت و جان پی کارلوس و آلن راندولف (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل اله امینی، تهران: نشر فرا
 ۶- جبارزاده، سید یوسف (۱۳۸۱)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری و توانمند سازی کارکنان شرکت توزیع برق قزوین، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد
 ۷- خاکی غلامرضا (۱۳۸۲)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور
 ۸- کینلا، دنیس (۱۳۸۳)، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومه سلیمیان، نشر مدیران
 ۹- هاروی، دونالد اف و دونالد ار. براون (۱۳۷۷)، رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه عباس محمدزاده تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

10- wall ,prof.toby D.&Dr desmond Leach,"what is? Empowerment",Institute of work psychology University of Sheffield

11-Conger Jay A & Kanoung Rabindra N ; "the Empowerment process ; integrating theory and practice " Academy of Management Review ,1988 , vol . 13 , no.3

فرهنگ ، رسالت و ارزش های سازمان به طور روشن و واضح توضیح داده شود و این توقع بیان شود که رفتار و تصمیم گیری های افراد باید هماهنگ با فرهنگ سازمان باشد و در ضمن نظام تشویق و تنبیه بر این اساس در تمام رده های سازمان برقرار گردد .

*محدوده فعالیت آزاد افراد (برای کاروتصمیم گیری) مشخص شود. این مرزها باعث تشویق افراد به تصمیم گیری مسئولانه می گردد. مثلاً گفته می شود. «هوای ارباب رجوع را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید.» این دستورسب هدایت کار می شود و به هیچ وجه جلوتصمیم مناسب افراد را به هنگام ضرورت نمی گیرد.

بهبتر است در مراحل اولیه توان افزایی، تصمیم کوچک اما مهمی را که افراد می توانند بگیرند برای آنها معلوم کنیم. لازم است به تصمیم هایی توجه شود که در اصل مربوط به حوزه کار روزانه افراد باشد. باید افراد را تشویق کنیم که در مورد برنامه ریزی کار روزانه خود، کارهایی که بر کیفیت تلاش های روزانه اثر بگذارد، نحوه حفظ امنیت و ایمنی محیط کار و امثال آن تصمیم بگیرند. این نوع تصمیم گیری ها سبب بسط مهارت ها و اعتماد به نفس در افراد می شود و به تدریج آنها را برای تصمیم گیری های مهم تر آماده می کند

*در مراحل اولیه باید مهارت تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم گیری، آن هم به شیوه کارآمد به افراد آموخته شود. اگر در سازمان این مهارت ها به افراد آموخته شود، امکان استفاده از دانش و تجربه آنها به بهترین شکل فراهم و توان عملکرد سازمان تقویت می شود .

فهرست منابع

۱- آذر، عادل و منصور مؤمنی (۱۳۷۷) آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، جلد ۲

۲- اسکات، سینتیا و دنیس تی جیف (۱۳۷۵)، توانمندسازی (ایجاد نیروی کار متعهد)، ترجمه مرتضی محقق، تهران، ناشر: سازمان بهروری،

۳- بابایی، علی اکبر و مریم خلیلی عراقی (۱۳۸۱)، توانا سازی کارکنان سرمایه گذاری