

بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل

حسین جعفری*

صدیقه جعفری**

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، «بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل» است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران، رؤسای ادارات، کارمندان و کارشناسان دوائر ادارات دولتی شهر کابل است که تعدادشان ۱۰۶۲۸ نفر و شامل ۱۳ وزارتخانه می‌باشند. بر اساس جدول مورگان، از میان آن‌ها ۳۸۴ نفر به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. هم‌چنین، روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی می‌باشد. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر عبارت بودند از: مراجعه به اسناد و مدارک و پرسش‌نامه. به منظور تعیین پایایی تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی تأثیرگذار است.

کلیدواژگان: توانمندسازی، عملکرد، منابع انسانی، کارکنان.

* ماستری مدیریت، گرایش تحول سازمانی.

** ماستر مدیریت، گرایش استراتژی.

۱. مقدمه

توانمندسازی، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها و استفاده از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها به بهبود و به‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. توانمندسازی برای مدیران، نقش یک عامل تسهیل‌کننده را دارد که هدف از آن یاری‌رساندن به دیگران است تا روی پای خود بایستند (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۴). توانمندسازی، اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در ادارات است (کاگی، ۲۰۰۶) که موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود ببخشند؛ چرا که توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی ادارات تا پایین‌ترین رده سازمانی امتداد می‌یابد (سوروج، ۲۰۰۰: ۱). تحولات محیطی مستلزم تحول ادارات است. تحولات بزرگ درون ادارات به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد و چنانچه اعتماد مشترک بین مدیریت و کارکنان نباشد، هیچ روشی کارساز نخواهد شد. هرگاه ادارات بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، می‌بایست نیروی بالقوه انسانی را مهار کنند و از آن سود بجویند. توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد (بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۱: ۱). دلایل زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد توانمندسازی با درگیر کردن و مشارکت کارکنان در کار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرایند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند. البته، اگر ما با یک تعریف مناسب از توانمندسازی عمل کنیم و فرایند توانمندسازی را به درستی اعمال نماییم، به دلایل محکمی باور خواهیم داشت که بهبود مستمر در عملکرد سازمان را ایجاد خواهیم کرد (کینلا، ۱۳۸۳: ۱۴۲). بعد از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. نیروی انسانی شاغل در ادارات با قابلیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه خود - چنانچه مورد توجه قرار گیرند - نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه‌جانبه ایفا خواهند کرد. به نظر می‌رسد که توانمندسازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت‌یافته‌ای است برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری است برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد ادارات؛ لذا این سؤال در ذهن ایجاد می‌شود که چه عواملی بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار است؟ در این مسیر، استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مختلف موجب ارتقای توانمندسازی کارکنان می‌شود. در این تحقیق، سعی می‌شود به توضیح و تبیین ابعاد این مفهوم، تعاریف، ویژگی‌های ادارات کارکنان توانمند و عوامل مؤثر بر توانمندسازی دستاوردها پرداخته شود.

با توجه به این که ادارات دولتی مستقر در شهر کابل در حال حاضر فعالیت‌ها و خدماتی وسیعی را به عامه مردم ارائه می‌کنند و عملکرد این ادارات مستقیماً دولت را زیر سؤال می‌برد؛ بنابراین، باید به توانمندسازی کارکنان در این ادارات و در نتیجه بهبود عملکرد این ادارات توجه جدی صورت گیرد و مدیران ارشد این ادارات به این سؤال اساسی جواب اساسی پیدا کنند که: چگونه می‌توانند با توانمندسازی منابع انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱. توانمندسازی

واژه توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنا شده است و در فرهنگ لغات وبستر، توانمندسازی به سه جزء تقسیم شده است که در اول اسم به معنای قرار دادن در داخل، عازم کاری شدن و رفتن در داخل و توان به افراد اجازه می‌دهد که دیگران را قانع کنند تا فعالیت‌ها و یا موارد بحث را طبق انتظار تغییر دهند و به دارنده قدرت فرصت می‌دهد تا دیگران را قبل از درگیر شدن به عواقب یا جریان عمل آگاه کرده یا بازدارد و موقعیت یا وضعیت ناشی از یک عمل خاصی مثل شروع کردن، تکامل دادن، گسترش دادن و توانمند کردن است (رسینت، ۱۹۹۲: ۱۹۷).

توانمندسازی کارکنان که در منابع مدیریتی از آن به عنوان عامل کلیدی در تأمین رضایت مشتریان و مراجعین نام برده می‌شود (اسکارناتی و هال، ۱۹۸۷) را می‌توان نسخه معاصری از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی به حساب آورد. توانمندسازی، مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است (وکچیو، ۱۹۹۵).

توانمندسازی مبحث بسیار مهمی برای جهانی شدن می‌باشد که با دادن اختیار و حق تصمیم‌گیری به کارکنان سازمان اجازه عملی شدن ایده‌های جدید آن‌ها و نیز کار گروهی و یادگیری متمرکز است. در محیط توانمند، امکان تغییرات و هم‌سویی سریع با نیازهای بازار وجود دارد. در این روش، همه مدیر هستند و لازم است تا مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرند. هم‌چنین، به فکر کل اداره نیز باشند (فریدپناه، ۱۳۸۲: ۲۳۷).

۲-۲. دانش و مهارت

دانش از مغز انسان سرچشمه می‌گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش‌های

شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و بارور می‌شود. مهارت درک و دانش عمیق و تخصصی در یک رشته معین است که بسیار فراتر از حد متوسط است. کلیه ادارات و مراکز دولتی و غیر دولتی برای سازگاری با تغییرات محیطی، رشد و توسعه اداره لازم است به طور مداوم نسبت به توسعه و به‌سازی نیروی انسانی، تجهیزات، فناوری، قوانین و مقررات، جو و فرهنگ سازمان و مراکز اقدام کنند (نشریه مدیریت سازمان، ۱۳۸۷). ارتقای مهارت و دانش کارکنان رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد. جایگزینی دانش‌گران به جای صنعت‌کاران، ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده ادارات دانشی است.

۲-۳. اعتماد

اعتماد، احتمال ذهنی است که شخص A انتظار دارد شخص B عملی انجام دهد که منجر به شادکامی او شود (Gambetta, 1988). اعتماد، اعتقاد داشتن به دیگران و اطمینان به آن‌ها است. رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و نیز پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد. اعتماد و فقدان آن موضوعی است که به طور فزاینده‌ای برای مدیران اهمیت پیدا کرده است.

۲-۴. ارتباطات

ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم موردنظر از فرستنده به گیرنده است. ارتباطات علم برقراری ارتباط و به معنای ایجاد رابطه تعامل و گفت‌وگو است. در واقع، ارتباط عبارت است از هرگونه تعاملی که شامل انتقال پیام باشد. ارتباط ادارات فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنا با افراد فراوان داخل اداره و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد (فولادگر، ۱۳۸۴). اهمیت ادارات بر هیچ‌کس پوشیده نیست. انسان‌ها در جامعه امروز در یک اداره به دنیا می‌آیند، در ادارات مختلف زندگی می‌کنند و در اداره‌ای می‌میرند و در اداره‌ای دیگر به خاک سپرده می‌شوند؛ لذا ما در همه مراحل زندگی خود به نحوی با ادارات و ارتباطات اداره‌ای سروکار داریم (زارعی و دیگران، ۱۳۸۹). توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای اداره حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در ادارات موجب ارتقای دانش و اعتماد اداره نیز می‌شود (طالبیان و همکاران، ۱۳۸۸).

۲-۵. انگیزه

انگیزه، حالت مشخصی است که سبب ایجاد رفتار معینی می‌شود و به عوامل موجود در یک فرد

اشاره دارد که رفتار را در جهت یک هدف فعال می‌سازند یا به تعریفی دیگر، عاملی است که مردم را وامی‌دارد به روش خاص رفتار و تلاش کنند تا به اهداف موردنظر دست یابند. هنر مدیریت در واقع کارکردن با دیگران است و شناخت هریک از رفتارهای کارکنان خود و هم‌چنین برآورده نمودن هریک از نیازها، خواسته‌ها و آرزوهای افراد در محیط کار؛ لذا دست‌زدن به چنین کارهایی، بدون شناخت استعدادها، عواطف، نوع و سطح نیاز انگیزه‌ها و شخصیت افراد، امکان‌پذیر نیست (طلاوری، ۱۳۸۱). توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداش‌های معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیش‌تر برخوردار است (ملهم، ۲۰۰۴).

۲-۶. سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای توانمندسازی ارائه نشده بود. مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی اداره وارد شده است. در اواخر دهه ۱۹۸۰ توانمندسازی در شکل جدید خود پدید آمد. در حالی که مقولات دیگر مشارکت باعث توانمند شدن می‌شدند؛ اما توانمندسازی از این نظر که می‌بایست در یک زمینه سیاسی و اقتصادی نگریسته شود، با دیگر اشکال مشارکت در دهه‌های قبل متفاوت است. در این دهه ادارات هم‌چنان با موقعیت‌های بحرانی مواجه بودند. بسیاری از ادارات علی‌رغم برنامه‌هایی که برای این وضعیت‌ها تجربه می‌شد، به کاهش هزینه‌های سربار پرسنلی شروع کردند. هم‌چنین در این دوران، مقیاس‌ها و ابزارهای متعددی برای تعیین میزان توانمندسازی شکل گرفته است (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴).

اصطلاح توانمندسازی در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شعار روز بوده است (منوریان و نیازی، ۱۳۸۵). توانمندشدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته حتی به قرن گذشته برمی‌گردد. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری اداره تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد، آخرین تغییراتی که روی این موضوع صورت گرفته است، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (هاردی و لیبیا، ۱۹۹۵).

دهه	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	توضیح
۱۹۵۰	روابط انسانی	مدیران در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشتند
۱۹۶۰	آموزش حساسیت	مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند
۱۹۷۰	مشارکت کارکنان	مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند
۱۹۸۰	مدیریت کیفیت جامع	مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیم‌ها تأکید داشتند
۱۹۹۰	توانمندسازی کارکنان	مدیران شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود

جدول ۱- سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

۳. اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیش‌تر در فرایندهای تصمیم‌گیری ادارات نیست؛ بلکه هدف به‌کارگرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. به عبارت دیگر، هدف این است که ذیصلاح‌ترین کارکنان، بیش‌ترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند. مفهوم صلاحیت و نفوذ دربرگیرنده سه عنصر گروهی می‌باشد:

۱. متعهد بودن؛
۲. لایق بودن؛
۳. پایبند بودن به اصول اخلاقی.

حال هدف عمده جابه‌جایی قدرت در فرایند توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری و قدرت رقابت در ادارات با بازده پایین می‌باشد. در مسیر توانمندسازی کارکنان در نظر است هر گامی که برداشته می‌شود، تکامل و قدرت کارکنانی که در گذشته قدرت قانونی آنان هیچ یا اندک بوده است، افزایش یابد.

به طور خلاصه، اهداف توانمندسازی کارکنان را می‌توان در موارد ذیل ذکر کرد:

۱. آشنا نمودن کارکنان جدید با اهداف ادارات؛
 ۲. ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی؛
 ۳. استقرار عدالت در سازمان؛
 ۴. ایجاد تعهد و اشتیاق در کارکنان؛
 ۵. استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان.
- اطمینان دادن به کارکنان که در چارچوب رسالت، چشم‌انداز و استراتژی اداره به موفقیت می‌رسند.
۱. هماهنگی با تغییرات و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژی در جهان؛
 ۲. هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه؛

۳. هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع؛
۴. کسب مهارت‌های ادراکی، فنی و روابط انسانی؛
۵. کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در اداره؛
۶. تأمین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی؛
۷. فراهم آوردن زمینه‌های ترفیحات؛
۸. رشد کمی و کیفی تولید؛
۹. اثربخشی و کارایی نیروی انسانی؛
۱۰. پرهیز از ضایعات (مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱).

۴. مدل‌های توانمندسازی

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی، مدل‌ها و تئوری‌های گوناگونی ارائه شده است. در این خصوص اگرچه ممکن است نقطه‌نظرها و مفاهیم ارائه‌شده به وسیله محققین و دانشمندان در ارتباط با خصوصیات و عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان متفاوت از هم به نظر آیند؛ اما موضوعات مشترکی در نوشته‌های تمامی آن‌ها وجود دارد. عواملی هم‌چون آموزش، انگیزش، سبک مدیریتی و... از جمله مهم‌ترین عوامل در این خصوص می‌باشند. در تصویر زیر دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با موضوع توانمندسازی ارائه شده است.

نام مدل (محقق)	سال	ابعاد توانمندسازی
کاتر	۱۹۸۳	اطلاعات، اختیار، تجربه‌اندوزی، روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، دسترسی به منابع، پاداش، حمایت مدیر، اعتماد به نفس
بلانچارد و زیگامی	۱۹۸۵	روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها، آموزش، حمایت مدیر، سبک رهبری (رهبری)، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات
کانگر و کانگو	۱۹۸۸	اعتماد به نفس، مشارکت، عدم تمرکز، وضع اهداف معنادار و الهام‌بخش
آلفرد باندورا	۱۹۸۹	هدایت و حمایت مدیر، پاداش، تجربه‌اندوزی
توماس و ولتهوس	۱۹۹۰	معنادار بودن شغل، تأثیر، عزم شخصی، شایستگی
نولر	۱۹۹۱	مسئولیت، دسترسی کامل به اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری
باون و لاولر	۱۹۹۲	قدرت، اطلاعات، دانش، پاداش
اسپریتزر	۱۹۹۵	اطلاعات، پاداش، معنادار بودن شغل

فورد و فوتلر	۱۹۹۵	معنی دار بودن شغل، غنی سازی شغل، اختیار، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، مشارکت
کورکوندا و دیگران	۱۹۹۶	اختیار، دسترسی به منابع، مسئولیت
کوئین و اسپریتزر	۱۹۹۷	جریان باز اطلاعات، کار تیمی، حمایت سازمانی، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، احساس امنیت و ثبات ابهام شغل
فولام و لاندو	۱۹۹۸	محیط، ابهام نقش
کبریج و دیگران	۱۹۹۹	اختیار، کار تیمی، شیوه رهبری، غنی سازی شغل، هدایت و حمایت مدیریت
تابز و موس	۲۰۰۰	اطلاعات، اختیار، آموزش، دسترسی به منابع، مسئولیت
ویکھیو	۲۰۰۰	روشن بودن اهداف و خط مشی ها، مشارکت
هیوژنسکی و انان	۲۰۰۱	اختیار، شیوه رهبری، تعلق سازمانی، مشارکت، مسئولیت، غنی سازی
رو و بیارز	۲۰۰۳	اختیار، عدم تمرکز

جدول ۲- مدل ها و ابعاد توانمندسازی از دید دانشمندان مختلف

منبع: (هبت... ویسی، ۱۳۹۰)

۵. عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی، تکنولوژی مؤثر و پیشگامی است که هم برای ادارات مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت می آفریند؛ ابزاری شناخته شده که در دو دهه اخیر به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش در نیروی انسانی ارائه شده و می تواند موفقیت ادارات را تضمین کند. در این بین، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اهمیت ویژه ای می یابد. عوامل مختلفی در آسان سازی، تسریع و اثربخشی فرایند توانمندسازی کارکنان دخالت دارد. در یک جمع بندی، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را می توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱. مشخص بودن هدف ها، مسئولیت ها و اختیارات در اداره: کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.
۲. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: اداره باید در جهت به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آن ها اقدام کند. هم چنین، به منظور برآورده کردن

- اصل جانشین‌پروری در اداره می‌توان از فنون چرخش مشاغل^۱ استفاده کرد.
۳. داشتن روحیه خوب و تعلق خاطر اداره: به منظور فراهم کردن این دو عامل، باید به کارکنان در اداره احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی، آن‌ها را یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب آن فراهم شود و مدیریت ارشد اداره اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری را که به آن‌ها واگذار شده است، دارند.
 ۴. وجود اعتماد، صمیمیت و صداقت: اداره باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را میان کارکنان ایجاد کند و از سوی دیگر اعتماد میان مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
 ۵. ترغیب و تشویق: وجود تناسب در ترغیب (پاداش معنوی) و تشویق (پاداش مادی) کارکنان برای کاری که آن‌ها انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در اداره و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آن‌ها می‌تواند باعث اثربخشی توانمندسازی کارکنان شود.
 ۶. وجود روحیه مشارکت و کار گروهی: به کارگیری نظرها و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز همکاری آن‌ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن کارها و کنترل کارهای اجرایی کارکنان توسط خودشان، می‌تواند به شکل مشارکت و کار گروهی، در افزایش توانمندسازی کارکنان در ادارات تأثیرگذار باشد.
 ۷. وجود ارتباط‌های شفاف کاری: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان خود، وجود شفافیت و روشن بودن ارتباط‌های کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع‌داشتن کارکنان از امور جاری شرکت در حوزه‌های کاری خود و... است.
 ۸. محیط سالم و ایمن کاری: از جمله عوامل مؤثر که کم و بیش در ادارات روی آن تأکید می‌شود، محیط سالم و ایمن کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب کاری برای کارکنان و کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با توانمندسازی کارکنان باشد.
 ۹. بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در اداره، مستندسازی و روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور، از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری است که روی توانمندسازی اداره و کارکنان مؤثر است.
 ۱۰. وجود اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: برای تأمین توانمندسازی کارکنان، وجود امکانات

برای توسعه مهارت‌های شغلی در اداره، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در اداره و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید و موثر باشد (کاشانی، ۱۳۸۸).

۶. دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان

با تأکید بر این‌که تواناسازی از مدیران آغاز می‌شود و به سوی کارکنان جریان می‌یابد، مطالعات متعدد مدیریتی نشان داده است برخی از مدیران به سه دلیل تمایل ندارند کارکنان‌شان را توانا سازند.

۶-۱. نگرش‌های مدیران درباره زیردستان

مدیرانی که از تواناسازی کارکنان خودداری می‌کنند، اغلب بر این باورند که زیردستان آنان برای انجام‌دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقه‌مند نیستند که مسئولیت بیش‌تری بر عهده بگیرند. برای آموزش دقت بسیار زیادی نیاز دارند یا نمی‌باید درگیر کارها یا مسئولیت‌هایی شوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می‌دهد.

۶-۲. تهدید امنیت مدیریتی

بعضی از مدیران این تصور را دارند که چنانچه دیگران را توانا سازند، ممکن است قدرت کنترل و اختیارشان را از دست بدهند؛ بنابراین، تمایلی به تسهیم ندارند؛ لذا باید همه جزئیات را درباره طرح‌هایی که به آنان واگذار شده است، بدانند. این نوع مدیران ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این‌که دیگران را درگیر سازند.

۶-۳. نیاز به کنترل

مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی‌سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و بر آن تسلط داشته باشند.

اگرچه بعضی از نگرانی‌های مدیران ممکن است تا حدی درست باشد؛ اما چنین ابهاماتی مدیران را از رسیدن به موفقیت‌هایی که با تواناسازی ماهرانه همراه است، باز می‌دارند. حتی اگر مدیران برای تواناسازی دیگران تمایل و اشتیاق نشان دهند، موفقیت هم‌چنان مستلزم اجرای ماهرانه تواناسازی است (بابایی و همکاران، تدبیر، ۱۳۹).

اگر از مدیران یا سرپرستان هر گروه بخواهید مدیریت را تعریف کنند، آن‌ها بی‌درنگ پاسخ می‌دهند: «مدیریت یعنی انجام کار از طریق دیگران». سپس از آن‌ها بپرسید اصول مدیریت چیست،



آنها می‌گویند: «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل». بعضی از این اصول از طریق آموزش، گفت‌وگو و یا مدل‌سازی رفتاری به دست می‌آیند؛ به طوری که اغلب مردم معتقدند آنچه مدیران انجام می‌دهند، همان اصول کلی مدیریت است. اما اگر از همین افراد بپرسید: فکر می‌کنید در اصول مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، چه اشکالی وجود دارد، پاسخ‌های آنان اشکالات ذیل را گوشزد می‌کند:

۱. عدم بهره‌گیری از کارکنان و نظرات آنها؛
۲. تمایل به حفظ وضع موجود به جای بهبود؛
۳. نادیده گرفتن نیازهای مشتری.

۷. عملکرد

در یک تعریف کلی، عملکرد اصطلاحی است پیچیده که دربرگیرنده کلیه مفاهیمی است که موفقیت یک اداره و فعالیت‌هایش را دربرمی‌گیرد. در فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد به صورت «انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده» تعریف می‌شود. «کین» (۱۹۹۶) معتقد است عملکرد «چیزی است که فرد به جا می‌گذارد و جدا از اهداف است» «هولتون» و «بیلتر» (۱۹۹۵). عملکرد را «یک ساختار چند بُعدی که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل متفاوت است»، تعریف می‌کند. آنها هم‌چنین، به اهمیت این موضوع که هدف ارزیابی، نتایج عملکرد است یا رفتار آن، اشاره می‌نمایند. می‌توان عملکرد را فقط به عنوان سابقه نتایج به دست آمده تعریف کرد. «برامبراج» (۱۹۹۸)، عملکرد را هم به معنای رفتارها و هم نتایج آن تعریف می‌کند؛ رفتارها از فرد اجراکننده ناشی شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کند. «کمپبل» (۱۹۹۰) معتقد است «عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود؛ زیرا عوامل سیستمی می‌توانند نتایج را منحرف کنند».

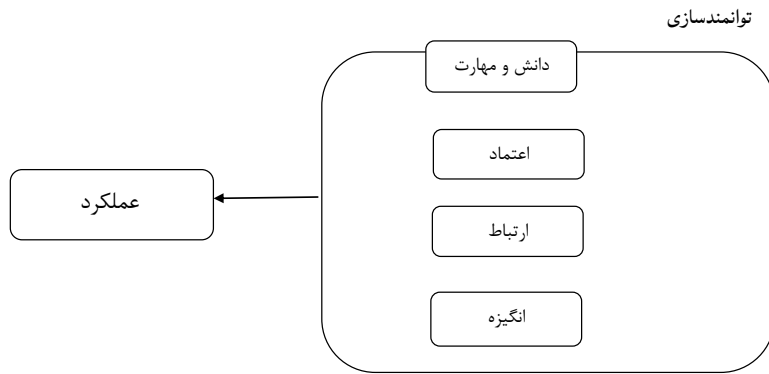
نگرش به عملکرد طی سال‌های مختلف توسعه یافته است. همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، تا سال ۱۹۵۰ میلادی، نگرش نسبتاً ساده‌ای نسبت به عملکرد وجود داشته و عملکرد را مترادف با اثربخشی می‌دانستند؛ بدین معنا که عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که نتایج به دست آمده دقیقاً با اهداف منطبق باشند. هم‌زمان با پیچیدگی محیط‌های کسب و کار، مفهوم عملکرد به مرور تکمیل و پیچیده‌تر شد و مفهوم آن معیارهای بیش‌تری را در خود جای داده است (جان ون را، ۲۰۰۲).

سال‌های ۲۰۰۰ به بعد	دهه ۹۰ میلادی	دهه ۸۰ میلادی	دهه ۷۰ میلادی	دهه ۶۰ میلادی	دهه ۵۰ میلادی
اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، بهره‌وری، قابلیت بقا	اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، بهره‌وری	اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری	اثربخشی، کارایی، بهره‌وری	اثربخشی، کارایی	اثربخشی

جدول ۳- سیر تکامل نگرش به مفهوم عملکرد

دامنه و عمق عملکرد

در مورد عملکرد در بخش عمومی، اغلب دو واژه «دامنه» و «عمق» عملکرد استفاده می‌شود. یک اداره داده‌های کمی و کیفی را وارد کرده و در فعالیت‌های کمی و کیفی آن‌ها را پردازش نموده و تبدیل به ستاده‌های کمی یا کیفی می‌کند. این ستاده‌ها به عنوان کالاها یا خدمات وارد جامعه خواهند شد. گاهی اوقات، ستاده‌ها به صورت مستقیم قابل مصرف هستند؛ مانند جمع‌آوری زباله‌ها و یا ارائه پاسپورت؛ اما در بسیاری از موارد، ستاده‌ها تنها درجه دسترسی هستند که باعث می‌شود این‌گونه ستاده‌ها نتایج واسطه‌ای باشند که به سطح تحلیلی فعالیت‌ها ارتباط می‌یابند (گاهی نیز ستاده‌ها برای تولیدات بعدی استفاده می‌شوند)؛ مانند ذخیره زباله‌های هسته‌ای و گاهی هم آنها غیر قابل تقسیم هستند؛ مانند تأمین امنیت توسط نظامیان. جنبه‌های کمی ممکن است با مفاهیم فیزیکی یا مالی بیان شوند. جنبه‌های کیفی نیز ممکن است کمی شوند یا به همان صورت کیفی بیان شوند. فرض وجود رابطه مستقیم بین داده‌ها، فعالیت‌ها و ستاده‌ها نوعی رابطه مکانیکی را پیشنهاد می‌کند که بر اساس مدل‌های ماشینی و توابع تولید معمول بوده و تا حد ممکن خطی می‌باشد. اما واقعیت، به خصوص در بخش‌های عمومی، پیچیده‌تر است. در بسیاری از مواقع در بخش تقسیم می‌شود و اثر نهایی، نتایج این تحقیق به نتایج اولیه در بخش عمومی دامنه عملکرد تعریف می‌شود به این معنا که در این صورت دامنه عملکرد محدود است، اما گاهی تأکید بر نتیجه اولیه، نتیجه ثانویه و اثر نهایی حاصل از فعالیت‌هاست که به همین ترتیب دامنه عملکرد گسترده می‌شود (هیبارد و همکاران، ۲۰۰۵).



شکل شماره ۴- مدل توانمندسازی چهارعاملی ملهم (۲۰۰۴)

۸. فرضیه اصلی

توانمندسازی منابع انسانی بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.

۹. فرضیه‌های فرعی

۱. دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
۲. اعتماد به کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
۳. ارتباطات کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
۴. انگیزه کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.

۱۰. روش‌شناسی پژوهش

در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دوی این روش‌ها استفاده خواهد شد. در جمع‌بندی نهایی این‌که در تحقیقات مدیریتی به دو روش فرضیات (سؤالات) تأیید و یا رد خواهند شد که عبارتند از: استفاده از فنون آماری و استفاده از فنون غیرآماري؛ مانند تحقیق در عملیات (آذر، ۱۳۷۳: ۳۴). تحقیق حاضر با توجه به این تقسیم‌بندی در گروه اول قرار می‌گیرد.

اگر روش تحقیق را مراحل اجرای تحقیق فرض نماییم، بر این اساس، گام‌های اجرایی تحقیق حاضر به شرح زیر می‌باشد:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای (مرور ادبیات موضوعی)؛
 ۲. تدوین مطالعات کتابخانه‌ای؛
 ۳. تبیین چارچوب نظری تحقیق و طراحی ابزار جمع‌آوری داده‌ها؛
 ۴. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات میدانی مورد نیاز؛
 ۵. انجام محاسبات لازم بر روی داده‌های جمع‌آوری شده؛
 ۶. تجزیه و تحلیل آماری؛
 ۷. تدوین نتایج مطالعات میدانی.
- در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که تحقیق حاضر، یک تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی می‌باشد. هم‌چنین، از آن‌جا که نتایج این تحقیق می‌تواند به طور عملی مورد استفاده قرار گیرد، یک تحقیق مورد پژوهشی کاربردی می‌باشد. هم‌چنین برای تجزیه تحلیل داده‌ها از ابزار آمار استنباطی استفاده شده است.

۱۱. جامعه آماری

با توجه به این‌که هدف تحقیق، بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل می‌باشد؛ بنابراین، شامل ادارات زیر می‌شود:

۱. وزارت محترم معارف؛ ۳۵؛
۲. وزارت مخابرات و تکنولوژی معلوماتی؛ ۳۵؛
۳. وزارت امور شهرسازی و مسکن؛ ۳۵؛
۴. وزارت مبارزه با مواد مخدر؛ ۳۵؛
۵. وزارت ترانسپورت؛ ۳۵؛
۶. وزارت تجارت و صنایع؛ ۳۵؛ بنیاد اندیشه
تاسیس ۱۳۹۴
۷. وزارت احیا و انکشاف دهات؛ ۳۵؛
۸. وزارت زراعت؛ ۳۵؛
۹. وزارت انرژی و آب؛ ۳۵؛
۱۰. وزارت عدلیه؛ ۳۵؛
۱۱. وزارت معادن؛ ۳۵؛
۱۲. وزارت مالیه؛ ۳۵؛

۱۳. وزارت فواید عامه ۳۵.

فلذا جامعه آماری این تحقیق، مدیران، رؤسای ادارات، کارمندان و کارشناسان دواير ادارات دولتی شهر کابل است که تعدادشان به ۱۰۶۲۸ نفر می‌رسند.

۱۲. حجم نمونه و روش اندازه‌گیری

۱۲-۱. فرمول کوکران

اولین روش، استفاده از فرمول کوکران است که توسط کوکران معرفی شد. در این روش، محقق با داشتن یک سری مفروضات که در ادامه می‌آید، می‌تواند حجم نمونه پژوهش خود را تعیین کند. فرمول کوکران عبارت است از:

$$n = \frac{(t^2 pqN)}{[(N-1)d^2 + t^2 pq]}$$

۱۲-۲. مفروضات فرمول کوکران

t آماره استاندارد توزیع نرمال می‌باشد که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹۶ است.

N حجم جامعه آماری است که نشان از تمام افراد جامعه آماری است.

P احتمال موفقیت در انجام نمونه‌گیری و q احتمال شکست است که در اکثر مواقع محققین از روش احتمالی استفاده کرده و مقدار p و q را در پژوهش خود ۰.۵ اعلام می‌کنند.

d احتمال خطای اندازه‌گیری است که معمولاً بین ۰.۰۸ و ۰.۰۵ متغیر می‌باشد و محقق بسته به این که تمایل به انتخاب اندازه نمونه کم یا زیاد داشته باشد، مقدار d را تغییر می‌دهد؛ به این ترتیب که در صورت انتخاب مقدار کم d اندازه نمونه بیش تر می‌شود و برعکس.

بنیاد اندیشه
تاسیس ۱۳۹۴

۱۳. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر عبارت بودند از: مراجعه به اسناد و مدارک و پرسش‌نامه. نکته قابل ذکر این که در تحقیقات مدیریتی در افغانستان، به احتمال زیاد، روش پرسش‌نامه بهتر می‌تواند نیازهای اطلاعاتی پژوهش‌گران را تأمین کند؛ چرا که منابع و مآخذ قابل توجهی در دسترس پژوهش‌گر نمی‌باشد و از طرفی روش پرسش‌نامه هم با توجه به بوروکراسی و محافظه‌کاری شدیدی که در ادارات دولتی حاکم است، با مشکلاتی مواجه می‌باشد.

پرسش نامه مورد استفاده در تحقیق حاضر شامل بخش های زیر است:

ردیف	بخش های پرسش نامه	سؤالات
قسمت اول		
۱	ویژگی های جمعیت شناختی	۱-۱ الی ۵-۱
قسمت دوم		
۲	دانش و مهارت	۱ تا ۶
۳	اعتماد	۷ تا ۱۲
۴	ارتباط	۱۳ تا ۱۸
۵	انگیزه	۱۹ تا ۲۴

جدول ۵- بخش های پرسش نامه مورد استفاده

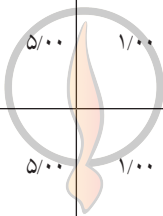
۱۴. روش تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده های آماری یکی از گام های اساسی در تحقیق های مختلف می باشد و نتایج تحقیق ها به آن بستگی دارد. برای این منظور، پرسش نامه هایی را که توسط پاسخ دهندگان تکمیل شده اند، جمع آوری کرده و داده های خام مورد نیاز جهت آزمون فرضیه ها به کمک رایانه و نرم افزار ثبت می شدند و سپس این داده ها از طریق نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شده و در دو مرحله به اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق تبدیل می شوند. در مرحله اول که تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها می باشد، از فراوانی مطلق، درصد فراوانی نسبی، شاخص های گرایش مرکزی (میانگین) و شاخص های پراکندگی (انحراف استاندارد) استفاده شد. در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها می باشد، با اطلاعات حاصل از پرسش نامه، به بررسی داده ها پرداخته و با آزمون های آمار استنباطی به بررسی فرضیه ها با استفاده از نرم افزار spss پرداخته شدند.
 پبیا پبیا پبیا پبیا پبیا
 تاسی ۱۳۹۴
 در جدول زیر، آمار توصیفی مربوط به سؤالات پرسش نامه آورده شده است.

سؤالات	تعداد	مینیمم	ماکسیمم	میلگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
مهارت و دانش حرفه ای کارکنان برای مدیریت اهمیت زیادی دارد	۳۸۴	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۱۳	۰/۹۷	-۱/۱۰	۰/۳۳

۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۳	۰/۸۳	-۰/۷۹	-۰/۰۴	کارکنان در زمینه دانش و مهارت شغلی، آموزش کافی می‌بینند
۳۸۱	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۰	۰/۸۲	-۰/۰۷	-۰/۴۹	کارکنان به مهارت‌های ارتباطی مسلط هستند
۳۷۸	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۹	۰/۹۵	-۰/۲۹	-۰/۰۶	کارکنان در هنگام انجام وظایف شغلی خود، تشویق می‌شوند تا از مهارت‌های حل مسئله استفاده کنند
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۹	۱/۰۰	۰/۲۱	-۰/۶۸	فرصت رشد و توسعه عادلانه مهارت و دانش کارکنان در سازمان فراهم شده است
۳۷۶	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۰	۰/۹۹	-۰/۲۸	-۰/۷۰	آموزش دانش و مهارت کارکنان بر اساس نیازسنجی انجام شده از فرد برنامه‌ریزی شده است
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۵	۱/۰۱	۰/۰۸	-۰/۶۲	کارکنان در تعیین مسئولیت‌های شغلی خود حق اظهار نظر دارند
۳۸۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۲۰	۱/۰۵	۰/۷۳	-۰/۰۳	کارکنان در تعیین میزان حقوق خود حق اظهار نظر دارند
۳۸۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۷	۰/۸۲	-۰/۱۲	۰/۱۴	سیاست‌های به کار گرفته شده در جهت افزایش کیفیت مراقبت‌ها شفاف، خوب و رضایت‌بخش است
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۸	۱/۱۳	۰/۳۱	-۰/۵۴	کارکنان می‌توانند بدون ترس از تنبیه، آزادانه نظرات خود را بیان نمایند
۳۷۵	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۵	۱/۰۲	-۰/۷۰	-۰/۳۶	کارکنان به اطلاعات فایل‌های کاری شخصی دسترسی دارند
۳۷۵	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۴	۱/۱۵	-۰/۰۲	-۱/۱۶	سازمان، اطلاعات مربوط به ساختار پاداش را منتشر می‌کند

۳۷۵	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۸	۱/۰۰	-۰/۳۱	-۰/۴۹	مدیریت در رابطه با تغییراتی که انجام می‌شود، اطلاع‌رسانی مناسبی انجام می‌دهد
۳۷۸	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۰	۰/۸۲	-۰/۷۶	۰/۹۱	کارکنان به مدیر خود بازخورد می‌دهند
۳۷۸	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴	۰/۸۳	-۰/۶۰	-۰/۴۶	اطلاعات در زمینه اهداف و خواسته‌های آینده سازمان ارائه می‌شود
۳۷۲	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۰	۰/۷۷	-۱/۰۴	-۰/۲۵	اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه می‌شود
۳۷۵	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۳	۰/۹۵	-۰/۴۶	-۰/۳۸	به کارکنان در زمینه چگونگی عملکردشان بازخورد ارائه می‌شود
۳۷۲	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۲	۰/۹۴	-۰/۵۴	۰/۰۳	کارکنان چگونگی انتقال اطلاعات در کل سازمان را درک می‌کنند
۳۷۵	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۶۴	۰/۹۰	-۰/۵۳	۰/۴۶	سازمان، ریسک‌پذیر بودن کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهد
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۶۰	۰/۹۶	-۰/۶۳	۰/۲۳	مدیریت از عملکرد خوب کارکنان به خوبی قدردانی می‌کند
۳۸۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۶۰	۱/۰۹	-۰/۷۰	۰/۱۵	در این سازمان، فرصت‌های ارتقا در مقایسه با سازمان‌های مشابه خوب است
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۳۱	۱/۰۱	-۰/۴۴	۰/۵۶	حقوق و مزایای کارکنان متناسب با نوع شغل و انتظاراتی که از آنها می‌رود، می‌باشد
۳۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۳۸	۰/۹۱	-۰/۰۸	۰/۳۸	واگذاری مسئولیت‌ها در سازمان، منصفانه صورت می‌گیرد



بنیاد اندیشه
تاسیس ۱۳۹۱

۰/۶۴-	۰/۲۴	۰/۹۸	۲/۷۳	۵/۰۰	۱/۰۰	۳۸۴	به نقطه نظرات کارکنان در محیط کار توجه شده و به آن بها داده می‌شود
-------	------	------	------	------	------	-----	--

جدول ۶- آمار توصیفی مربوط به تک تک سؤالات پرسش‌نامه

۱۵. پاسخ به فرضیه‌های تحقیق

قبل از بررسی فرضیه‌ها، فرض نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت و نتایج در زیر آورده شده است.

توانمندسازی	انگیزه	ارتباط	اعتماد	دانش	تعداد
۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴
۰/۶۳۹	۰/۹۹۴	۱/۱۳۲	۰/۹۸۵	۱/۳۳۱	آماره کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۸۰۹	۰/۲۷۷	۰/۱۵۴	۰/۲۸۷	۰/۰۵۸	پی مقدار

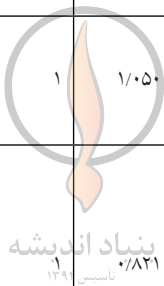
جدول ۷- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

با توجه به پی مقدارهای به دست آمده و مقایسه با ۰/۰۵ و بزرگ‌تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض نرمال بودن متغیرها پذیرفته می‌شود و لذا باید از آزمون تی استیودنت استفاده شود.

قبل از پاسخ به فرضیات، به بررسی آمار توصیفی و استنباطی مربوط به تک تک سؤالات با استفاده از «آزمون کای دو و تی تست» می‌پردازیم:

نتیجه	پی مقدار	آماره کای دو	ماکسیمم	مینیمم	انحراف استاندارد	میلگین	تعداد	
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۶۴/۴۱۱۷۶	۵	۲	۰/۹۶۹	۴/۱۳	۳۸۴	مهارت و دانش حرفه‌ای کارکنان برای مدیریت اهمیت زیادی دارد
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۱۴۴/۶۶۱۸	۵	۱	۰/۸۳۴	۳/۵۳	۳۸۴	کارکنان در زمینه دانش و مهارت شغلی آموزش کافی می‌بینند

روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۴۶/۶۵۹۲۶	۵	۲	۰/۸۱۸	۳/۵۰	۳۸۱	کارکنان به مهارت‌های ارتباطی مسلط هستند
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۶۸/۶۱۱۹۴	۵	۱	۰/۹۵۴	۳/۱۹	۳۷۸	کارکنان در هنگام انجام وظایف شغلی خود، تشویق می‌شوند تا از مهارت‌های حل مسئله استفاده کنند
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۵۲/۷۵	۵	۱	۰/۹۹۶	۲/۹۹	۳۸۴	فرصت رشد و توسعه عادلانۀ مهارت و دانش کارکنان در سازمان فراهم شده است
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۵۹/۵۹۳۹۸	۵	۱	۰/۹۹۱	۳/۲۰	۳۷۶	آموزش دانش و مهارت کارکنان بر اساس نیازسنجی انجام‌شده از فرد برنامه‌ریزی شده است
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۴۶/۷۲۰۵۹	۵	۱	۱/۰۱۵	۲/۸۵	۳۸۴	کارکنان در تعیین مسئولیت‌های شغلی خود حق اظهار نظر دارند
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۵۷/۳۷۰۳۷	۵	۱	۱/۰۵۰	۲/۲۰	۳۸۱	کارکنان در تعیین میزان حقوق خود حق اظهار نظر دارند
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۱۰۲/۴۰۷۴	۵	۱	۰/۸۲۱	۳/۰۷	۳۸۱	سیاست‌های به‌کارگرفته‌شده در جهت افزایش کیفیت مراقبت‌ها، شفاف، خوب و رضایت‌بخش است
روند پاسخ یکسان نیست	۰/۰۰۰	۳۶/۲۰۵۸۸	۵	۱	۱/۱۲۵	۲/۸۸	۳۸۴	کارکنان می‌توانند بدون ترس از تنبیه، آزادانه نظرات خود را بیان نمایند



کارکنان به اطلاعات فایل های کاری شخصی دسترسی دارند	۳۷۵	۳/۳۵	۱/۰۱۵	۱	۵	۱۵۰۳۸.۹۲	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
سازمان، اطلاعات مربوط به ساختار پاداش را منتشر می کند	۳۷۵	۲/۸۴	۱/۱۵۴	۱	۵	۴۱/۳۹۸۵	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
مدیریت در رابطه با تغییراتی که انجام می شود، اطلاع رسانی مناسبی انجام می دهد	۳۷۵	۳/۲۸	۰/۹۹۵	۱	۵	۶۳/۹۵۴۸۹	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
کارکنان به مدیر خود بازخورد می دهند	۳۷۸	۳/۵۰	۰/۸۲۰	۱	۵	۱۳۲/۱۹۴	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
اطلاعات در زمینه اهداف و خواسته های آینده سازمان ارائه می شود	۳۷۸	۳/۳۴	۰/۸۳۱	۱	۵	۱۰۲/۰۴۴۸	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه می شود	۳۷۲	۳/۲۰	۰/۷۶۶	۲	۵	۵۰/۰۶۰۶۱	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
به کارکنان در زمینه چگونگی عملکردشان، بازخورد ارائه می شود	۳۷۵	۳/۲۳	۰/۹۵۳	۱	۵	۶۷/۱۱۲۷۸	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
کارکنان چگونگی انتقال اطلاعات در کل سازمان را درک می کنند	۳۷۲	۳/۰۲	۰/۹۴۱	۱	۵	۵۹/۴۳۹۳۹	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
سازمان، ریسک پذیر بودن کارکنان را مورد حمایت قرار می دهد	۳۷۵	۲/۶۴	۰/۸۹۹	۱	۵	۹۰/۴۲۱۰۵	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست

مدیریت از عملکرد خوب کارکنان به خوبی قدردانی می کند	۳۸۴	۲/۶۰	۰/۹۶۱	۱	۵	۶۱/۴۲۶۴۷	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
در این سازمان، فرصت های ارتقا در مقایسه با سازمان های مشابه خوب است	۳۸۱	۲/۶۰	۱/۰۸۷	۱	۵	۳۴/۳۷۰۳۷	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
حقوق و مزایای کارکنان متناسب با نوع شغل و انتظاراتی که از آنها می رود، می باشد	۳۸۴	۲/۳۱	۱/۰۱۵	۱	۵	۶۵/۱۰۲۹۴	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
واگذاری مسئولیت ها در سازمان منصفانه صورت می گیرد	۳۸۴	۲/۳۸	۰/۹۱۰	۱	۵	۷۴/۶۶۱۷۶	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست
به نقطه نظرات کارکنان در محیط کار توجه شده و به آن بها داده می شود	۳۸۴	۲/۷۳	۰/۹۸۵	۱	۵	۵۷/۱۹۱۱۸	۰/۰۰۰	روند پاسخ یکسان نیست

جدول ۸- آمار توصیفی و آزمون کای دو مربوط به تک تک سؤالات پرسش نامه

پس از بررسی جدول فوق مشاهده می شود که روند پاسخ به هیچ کدام از سؤالات یکسان نیست. حال برای بررسی این موضوع که جهت پاسخ ها به سمت مؤثر بودن (گزینه خیلی زیاد) و یا مؤثر نبودن است، از ستون میانگین و آزمون «من ویتنی» که در زیر آورده شده است، استفاده می شود.

آمار توصیفی و آزمون کای دو مربوط به تک تک سؤالات پرسش نامه:

نتیجه	پی مقدار	آماره من ویتنی	میانگین	تعداد	تفسیر
موافق	۰/۰۰۰	۱۳/۵۳۲۱	۴/۱۳	۳۸۴	مهارت و دانش حرفه ای کارکنان برای مدیریت اهمیت زیادی دارد
موافق	۰/۰۰۰	۷/۴۰۳۵۱۵	۳/۵۳	۳۸۴	کارکنان در زمینه دانش و مهارت شغلی آموزش کافی می بینند
موافق	۰/۰۰۰	۷/۰۴۶۰۸	۳/۵۰	۳۸۱	کارکنان به مهارت های ارتباطی مسلط هستند

موفق	۰/۰۲۰	۲/۳۵۵۲۳۶	۳/۱۹	۳۷۸	کارکنان در هنگام انجام وظایف شغلی خود تشویق می‌شوند تا از مهارت‌های حل مسئله استفاده کنند
تا حدودی	۰/۸۶۴	-۰/۱۷۲۱۶	۲/۹۹	۳۸۴	فرصت رشد و توسعه عادلانه مهارت و دانش کارکنان در سازمان فراهم شده است
موفق	۰/۰۲۰	۲/۳۶۳۵۱۶	۳/۲۰	۳۷۶	آموزش دانش و مهارت کارکنان بر اساس نیازسنجی انجام شده از فرد برنامه‌ریزی شده است
مخالف	۰/۰۹۳	-۱/۶۸۹۷۷	۲/۸۵	۳۸۴	کارکنان در تعیین مسئولیت‌های شغلی خود حق اظهار نظر دارند
مخالف	۰/۰۰۰	-۸/۸۵۶۵۸	۲/۲۰	۳۸۱	کارکنان در تعیین میزان حقوق خود حق اظهار نظر دارند
تا حدودی	۰/۳۴۷	۰/۹۴۳۰۷	۳/۰۷	۳۸۱	سیاست‌های به کار گرفته شده در جهت افزایش کیفیت مراقبت‌ها، شفاف، خوب و رضایت‌بخش است
تا حدودی	۰/۱۹۷	-۱/۲۹۵۷۱	۲/۸۸	۳۸۴	کارکنان می‌توانند بدون ترس از تنبیه، آزادانه نظرات خود را بیان نمایند
موفق	۰/۰۰۰	۹۲۸۳۰۸	۳/۳۵	۳۷۵	کارکنان به اطلاعات فایل‌های کاری شخصی دسترسی دارند
تا حدودی	۰/۱۱۷	-۱/۵۷۸۳۹	۲/۸۴	۳۷۵	سازمان، اطلاعات مربوط به ساختار پاداش را منتشر می‌کند
موفق	۰/۰۰۲	۳/۲۲۴۱۴	۳/۲۸	۳۷۵	مدیریت در رابطه با تغییراتی که انجام می‌شود، اطلاع‌رسانی مناسبی انجام می‌دهد
موفق	۰/۰۰۰	۷/۰۵۵۶۴۵	۳/۵۰	۳۷۸	کارکنان به مدیر خود بازخورد می‌دهند
موفق	۰/۰۰۰	۴/۶۷۶۸۸۲	۳/۳۴	۳۷۸	اطلاعات در زمینه اهداف و خواسته‌های آینده سازمان ارائه می‌شود
موفق	۰/۰۰۴	۲/۹۵۴۰۵۶	۳/۲۰	۳۷۲	اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه می‌شود
موفق	۰/۰۰۶	۲/۸۲۱۸۹۴	۳/۲۳	۳۷۵	به کارکنان در زمینه چگونگی عملکردشان بازخورد ارائه می‌شود
تا حدودی	۰/۸۵۴	۰/۱۸۵۰۱۵	۳/۰۲	۳۷۲	کارکنان چگونگی انتقال اطلاعات در کل سازمان را درک می‌کنند
مخالف	۰/۰۰۰	-۴/۶۲۹۸۶	۲/۶۴	۳۷۵	سازمان، ریسک‌پذیر بودن کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهد
مخالف	۰/۰۰۰	-۴/۹۰۵۹۹	۲/۶۰	۳۸۴	مدیریت از عملکرد خوب کارکنان به خوبی قدردانی می‌کند

مخالف	۰/۰۰۰	-۴/۲۷۴۶۶	۲/۶۰	۳۸۱	در این سازمان، فرصت‌های ارتقا در مقایسه با سازمان‌های مشابه خوب است
مخالف	۰/۰۰۰	-۷/۹۴۲۷۷	۲/۳۱	۳۸۴	حقوق و مزایای کارکنان متناسب با نوع شغل و انتظاراتی که از آن‌ها می‌رود، می‌باشد
مخالف	۰/۰۰۰	-۸/۰۰۶۶۳	۲/۳۸	۳۸۴	واگذاری مسئولیت‌ها در سازمان، منصفانه صورت می‌گیرد
مخالف	۰/۰۰۲	-۳/۲۲۱۶۱	۲/۷۳	۳۸۴	به نقطه نظرات کارکنان در محیط کار توجه شده و به آن بها داده می‌شود

فرضیه فرعی اول: دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

آمار توصیفی متغیر دانش و مهارت:

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸۴	۳/۴۲۲	۰/۵۵۸	۰/۰۴۷

آزمون تی تست برای فرضیه فرعی اول:

مقدار آزمون=۳					
آماره تی	درجه آزادی	پی مقدار	اختلاف میانگین	فاصله ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
۸/۸۲۲	۱۳۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۲۳۰	۰/۳۲۷۶	۰/۵۱۷۰

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ و کم‌تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض برابر بودن میانگین با ۳ رد می‌شود. با توجه به فاصله اطمینان مثبت نتیجه می‌شود که میانگین از ۳ بیش‌تر است و لذا دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: اعتماد بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

آمار توصیفی متغیر اعتماد

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸۴	۲/۸۶۶۳	۰/۷۱۱۱۹	۰/۰۶۰۹۸

آزمون تی تست برای فرضیه فرعی دوم

مقدار آزمون=۳					
آماره تی	درجه آزادی	پی مقدار	اختلاف میانگین	فاصله ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
-۱/۱۹۲	۳۸۳	/۰۳۰	-۰/۱۳۳۷۰	-۰/۲۵۴۳	-۰/۱۳۱

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ و کم تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض برابر بودن میانگین با ۳ رد می شود. با توجه به فاصله اطمینان منفی نتیجه می شود که میانگین از ۳ کم تر است و لذا دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر ندارد.

فرضیه فرعی سوم: ارتباطات بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

آمار توصیفی متغیر ارتباطات

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸۴	۳/۲۶۲۱	۰/۵۸۶۰۸	۰/۰۵۰۲۶

آزمون تی تست برای فرضیه فرعی سوم

مقدار آزمون=۳					
آماره تی	درجه آزادی	پی مقدار	اختلاف میانگین	فاصله ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
۵/۲۱۶	۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۲۶۲۱۳	۰/۱۶۲۷	۰/۳۶۱۵

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ و کم تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض برابر بودن میانگین با ۳ رد می شود. با توجه به فاصله اطمینان مثبت نتیجه می شود که میانگین از ۳ بیش تر است و لذا ارتباطات بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم: انگیزه بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

آمار توصیفی متغیر انگیزه:

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸۴	۲/۵۴۷۳	۰/۷۴۴۱۷	۰/۰۶۳۸۱

آزمون تی تست برای فرضیه فرعی چهارم:

مقدار آزمون=۳					
آماره تی	درجه آزادی	پی مقدار	اختلاف میانگین	فاصله ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
-۷/۰۹۴	۳۸۳	۰/۰۰۰	-۴۵۲۷۰	-۰/۵۷۸۹	-۰/۳۲۶۵

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ و کم تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض برابر بودن میانگین با ۳ رد می شود. با توجه به فاصله اطمینان منفی نتیجه می شود که میانگین از ۳ کم تر است و لذا انگیزه بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر ندارد.

فرضیه اصلی: توانمندسازی کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر دارد.

آمار توصیفی متغیر توانمندسازی کارکنان:

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸۴	۳/۰۲۴۵	۰/۵۵۲۳۶	۰/۰۴۷۳۶

آزمون تی تست برای فرضیه اصلی:

مقدار آزمون=۳					
آماره تی	درجه آزادی	پی مقدار	اختلاف میانگین	فاصله ۹۵ درصد برای اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
۰/۵۱۷	۳۸۳	۰/۶۰۶	۰/۰۲۴۵۱	-۰/۰۶۹۲	۰/۱۱۸۲

با توجه به سطح معناداری ۰/۶۰۶ و بیش تر بودن آن از ۰/۰۵ فرض برابر بودن میانگین با ۳ پذیرفته می شود و لذا توانمندسازی کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیر متوسط دارد.

اولویت بندی شاخص ها:

شاخص	میانگین رتبه
دانش	۳/۳۹
ارتباط	۳/۰۷
اعتماد	۲/۱۱
انگیزه	۱/۴۴

۱۶. نتایج آزمون‌ها

در این بخش، نتایج به دست آمده از آزمون‌های نهایی مربوط به متغیرهای مورد مطالعه شامل نتایج آزمون‌های تعیین پایایی پرسش‌نامه، آزمون T و فریدمن ارائه می‌شود:

- نتیجه آزمون آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ($\text{Alpha}=0/90$) می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر تأیید می‌شود و این بدین معنا است که قابلیت اعتماد پرسش‌نامه تحقیق حاضر در حد قابل قبولی است.
- نتایج آزمون t-test برای بررسی تأثیر مؤلفه دانش و مهارت بر عملکرد اداره، نشان داده است که دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
- نتایج آزمون t-test برای بررسی تأثیر مؤلفه اعتماد بر عملکرد اداره، نشان داده است که اعتماد کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر ندارد.
- نتایج آزمون t-test برای بررسی تأثیر مؤلفه ارتباط بر عملکرد اداره، نشان داده است که ارتباط کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
- نتایج آزمون t-test برای بررسی تأثیر مؤلفه انگیزه بر عملکرد اداره، نشان داده است که انگیزه کارکنان، بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر ندارد.

۱۷. نتیجه گیری

در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که:

- دانش و مهارت کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
- اعتماد کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر ندارد.

- ارتباط کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر دارد.
- انگیزه کارکنان بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل تأثیر ندارد.
- پیشنهادهای حاصل از ادبیات موضوعی تحقیق
- امروزه، سازمان‌ها در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیش‌ترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی اداره کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف اداره را به خوبی بشناسند. در این راستا، یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در ادارات، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب ادارات از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها را به کار گیرند. به عبارت دیگر، با این‌که افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیش‌تری را دارند؛ اما در محیط اداره به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و به‌سازی اداره معتقدند ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است. بی‌شک، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و به‌سازی نیروی انسانی و در نهایت ارتقای عملکرد اداره معرفی شده است؛ اما قبل از اجرای آن باید بستر مناسب جهت اجرای این فرایند آماده، مؤلفه‌های مربوط شناسایی و یک ارزیابی اولیه جهت تعیین آمادگی اداره برای اجرای توانمندسازی منابع انسانی انجام شود.
- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده در راستای بررسی اثرات توانمندسازی منابع انسانی بر عملکرد ادارات دولتی شهر کابل، نشان‌دهنده این موضوع است که دانش و مهارت، اعتماد، ارتباط و انگیزه کارکنان به عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی، بر عملکرد ادارات دولتی مستقر در شهر کابل تأثیرگذارند.

بنیاد اندیشه

تاسیس ۱۳۹۴

۱۸. پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق (به تفکیک فرضیه‌های تحقیق)

با توجه به تأثیرگذاری این عوامل و تقویت آن‌ها، توجه به موارد زیر در ارتباط با هر یک از مؤلفه‌های مورد مطالعه مسئولین و دست‌اندرکاران ذیربط پیشنهاد می‌شود:

۱-۱۸. دانش و مهارت

با استفاده از یافته‌های مربوط به آزمون دانش و مهارت در تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود که دانش و مهارت‌های کارکنان در ارتباط با ادارات و اهداف آن‌ها افزایش یافته و تقویت شود، برنامه‌های آموزشی مرتبط در راستای تعلیم مهارت‌های مورد نیاز کارکنان در برنامه‌های ارتقای ظرفیت ادارات گنجانده و اجرا شود.

۲-۱۸. اعتماد

با استفاده از یافته‌های مربوط به آزمون اعتماد در تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود به کارکنان در مورد انجام کارهای درست و تصمیم‌گیری اعتماد شود؛ حتی اگر با تصمیم مدیران مغایر باشد. مدیران برای ایجاد اعتماد در اقدامات‌شان از خود ثبات نشان دهند و عمل‌شان با حرف‌های‌شان سازگاری داشته باشد. برگزاری جلسات مستمر با کارکنان و گفت‌وگوی باز و صمیمانه، شرایطی فراهم می‌کند تا به ابعاد مطرح در توسعه اعتماد جامه عمل پوشانده شود.

۳-۱۸. ارتباط

با استفاده از یافته‌های مربوط به آزمون ارتباط در تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود فضایی به وجود آورده شود تا کارکنان از طریق گوش دادن و سؤال کردن با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. به منظور آشنایی با فرایند ارتباط و عوامل مرتبط با آن، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های کلامی و ارتباطی مؤثر می‌باشد. همچنین، برگزاری گردهمایی‌ها و محافل مختلف با حضور همه اعضای اداره و مسئولین بلندرتبه می‌تواند این فرایند را تقویت کند.

۴-۱۸. انگیزه

با استفاده از یافته‌های مربوط به آزمون انگیزه در تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود که مسائل انگیزشی و عوامل محرک در انگیزش کارکنان شناسایی شده و به نیازهای اساسی آن‌ها توجه شود. به کارکنان به خاطر این که بدانند چطور کار می‌کنند، بازخورد داده شود؛ زیرا بازخورد (فیدبک) دادن به معنای

قدردانی از آن‌ها است. مزایای جنبی کار و پاداش‌هایی که توسط آمرین در نظر گرفته می‌شود، در ایجاد انگیزه مؤثر است.

۱۹. توصیه‌هایی برای محققان آتی

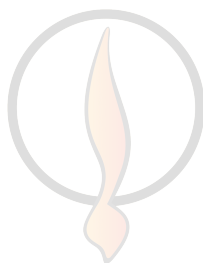
هر تحقیق علاوه بر سؤالاتی که به آن‌ها پاسخ می‌دهد، زمینه را برای مطرح شدن سؤالات جدیدتری فراهم می‌سازد. در این بخش به مواردی اشاره می‌شود که می‌توانند مبنای تحقیق‌های دیگر در این زمینه قرار گیرند:

- بررسی موانع و مشکلات اجرای توانمندسازی در سازمان؛
- بررسی نقش مدیران در توانمندسازی کارکنان؛
- بررسی دلایل نیاز کارکنان به توانمندسازی؛
- بررسی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان.

منابع

۱. فولادگر، سیروس (۱۳۸۴)، «قدرت توانمندسازی»، پایگاه علمی مقالات مدیریت.
۲. بابایی و همکاران (۱۳۹۱)، توانمندسازی کارکنان، تدبیر، کرج، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول.
۳. بلانچارد، کنت و دیگران (۱۳۸۱)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ دوم.
۴. فریدپناه، پیمان (۱۳۸۲)، «توانمندسازی منابع انسانی»، ماهنامه جهان‌گستر، سال نهم، شماره ۸۶.
۵. دانشگاه فردوسی مشهد، نشریه مدیریت سازمان، شماره ۴۶، تابستان ۹۱.
۶. طلاوری، زهرا (۱۳۸۱)، «بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب تهران»، دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره پنجم، شماره ۸.
۷. ضیاء کاشانی، لعبت السادات (۱۳۸۸)، «نقش توانمندسازی منابع انسانی در اثربخشی سازمان‌ها»، فصلنامه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۳.
۸. کینلا، دنیس (۱۳۸۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و سلیمیان، تهران، نشر مدیران.
۹. مصلحی، محسن و راحله سموعی (۱۳۹۱)، «توانمندسازی کارکنان»، ماهنامه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
10. Gambetta, 1988, Role of capacity development, Employee empowerment and promotion on employee retention; International Journal of Academic researchbusiness and social sciences, September 1988 , Vol. 2, No. 9, Issn: 2222.
11. kane, J. S, (1996), "The conceptualization and representation of total performance effec-

- tiveness”, Human Resource Management Review, Summer, 123-45.
12. Resint, R. A & Holton, E. F. (1992), “Computerized performance monitoring: A review of human resource issues”, Human Resource Management Review, winter, 267-88.
- 13.6. Brumbach, G. B, (1998), “Some ideas, issues and prediction about performance management”, public personnel Management, winter, 387-402.
14. Campbell, J. P, (1990), “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, Blackwell, Cambridge, Mass.
15. Jan van Ree, H (2002), “Added value of office accommodation to organizational performance”, work study, vol. 51, No. 7, 357-63.
16. Hibbard JH, Stockard J, Tusler M. Hospital performance reports: impact on quality, market share and reputation. Health Affairs 2005; 24(4): 1150-1160.



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۴