

## عوامل موثر بر کارآیی کارکنان پلیس راه و راهور

(مقاله پژوهشی) (صفحه ۲۳-۴۶)

رضا پارسای<sup>۱</sup>، اصحاب حبیبزاده<sup>۲</sup>، مراد عباسی<sup>۳</sup>، محمدصادق صادقی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۲

### چکیده

سازمان پلیس هم‌چون بسیاری از سازمان‌ها، وابسته به نیروی انسانی کارآمد و توانا است. ماهیت کار پلیسی و قرارگرفتن در موقعیت‌های استرس‌زا نیروی انسانی کارآمدی را می‌طلبد. هدف از انجام این تحقیق، بررسی عوامل موثر بر کارآیی منابع انسانی پلیس راه و راهور غرب استان تهران است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت و هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است و به شیوه پیمایشی انجام شد. روش جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات تحقیق، کتابخانه‌ای و روش جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور پاسخ‌گویی به سوالات تحقیق، استفاده از ابزار پرسش‌نامه است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران به تعداد ۱۹۶ نفر انتخاب شد. در تحقیق حاضر از روش تحلیل رگرسیون خطی چندمتغیره و ضریب هم‌بستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ۵ متغیر مستقل انگیزش، فرهنگ سازمانی، شیوه فرماندهی، توانمندسازی و شرایط محیطی تاثیرگذاری زیادی بر کارآیی کارکنان راه و راهور غرب استان تهران دارد. سه متغیر شیوه فرماندهی، انگیزه و شرایط محیطی به‌ترتیب با ضریب هم‌بستگی ۰/۱۷۰، ۰/۱۵۹ و ۰/۱۳۳ و ضریب تعیین ۰/۷۵۷، ۰/۷۳۸ و ۰/۶۹۴ بیشترین هم‌بستگی و تاثیرگذاری را داشته‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** کارآیی، سبک فرماندهی، انگیزش، شرایط محیطی، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی.

۱. دکتری علوم سیاسی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم نظامی و مطالعات اجتماعی ناجا، نویسنده مسئول:

parsa4034@gmail.com

۲. دانشیار ارتباطات، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه علوم نظامی امین

۳. دانشجوی دکتری حقوق، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم نظامی امین

۴. کارشناس ارشد مدیریت و فرماندهی، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم نظامی امین

بهبود کارآیی کارکنان یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها است. به این دلیل که افزایش کارآیی منجر به رشد و سودآوری سازمان‌ها می‌شود (شارما و شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۹۶). علاوه بر این، کارآیی بالاتر از طریق مزیت رقابتی منجر به کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت کاری می‌شود (بیلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ هیل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بر طبق تحقیقات انجام‌شده موفقیت یک سازمان عمدتاً به کارآیی کارکنان آن متکی است (کاتو و گوردون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

از نظر دراگر (۱۹۹۹) رشد هر سازمانی مرهون توانمندکردن کارکنان آن است. وی همه پیشرفت‌های قرن حاضر در کشورهای توسعه‌یافته را ناشی از کارآمدسازی نیروی انسانی و درنهایت افزایش بهره‌وری آنان می‌داند. بررسی عوامل مختلفی که کارآیی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند، موضوع تحقیقات بسیاری بوده است. در این راستا، بسیاری از صاحب‌نظران بر روی دو عامل توانایی و انگیزش تاکید کرده‌اند (اوبدولیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ مورالس، کوری و بازل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۶۴؛ ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۷۵: ۳۷۶). البته باید تاثیر شرایط محیطی را در این خصوص در نظر داشت (عزیز احمد<sup>۷</sup> و آزلینا، ۲۰۱۸: ۹۴۱). آنه تمبر<sup>۸</sup> توانایی کارکنان را یکی از عوامل افزایش‌دهنده کارآیی کارکنان می‌داند (آنه تمبر، ۲۰۱۷). توانایی عبارت است از: قابلیت یک فرد برای انجام دادن وظایف گوناگون مربوط به یک شغل و شامل دو نوع، توانایی جسمانی و توانایی ذهنی است. انگیزش بیان‌گر خواست و تمایل فرد برای انجام یک کار است. هرسی<sup>۹</sup>

1. Sharma & Sharma
2. Baily et al
3. Hill et al
4. Cato & Gordon
5. Obdulio
6. Morales et al
7. Azizah Ahmad
8. ANNE TEMBUR
9. Hersey

بلانچارد (۲۰۰۰) در نظریه معروف خود "سیکل زندگی" از توانایی و انگیزش تحت عنوان "آمادگی" یاد می‌کنند که شامل دو نوع آمادگی شغلی یا توانایی (تجربه، استعداد، دانش و مهارت) و آمادگی روانی یا انگیزش (اعتماد به نفس، تعهد، روحیه و ...) است.

ارزش‌های سازمانی هسته اصلی فرهنگ سازمان هستند (روزیو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). ارزش‌ها همان پنداشت‌ها و باورهایی هستند که سازمان عمیقاً به آنها پایبند است و در قلب فرهنگ سازمانی قرار دارند (هاول و کایرک-برون، ۲۰۰۵). در نگرش جدید نسبت به سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد، در کنار توجه به سازمان به عنوان موجودیتی که دارای ساختار هدف‌گرا، مجموعه وظایف سیستم‌های اطلاعاتی، فرایند تصمیم‌گیری و یا گروه‌های عضو است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶).

یکی دیگر از عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار بر کارآیی رهبری و مدیریت منابع انسانی است. امروزه یکی از دانش‌های ضروری برای اداره سازمان‌های انسانی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از: ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی نیز حاصل می‌شود (مصباحی، توفیقی و عباس‌زاده، ۱۳۹۰: ۵). مدیریت منابع انسانی، رویکردی متمایز به مدیریت کارکنان است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کاری متعهد و بسیار کارآمد است (موندی و همکاران، ۲۰۰۲). بعضی از پژوهش‌گران از سال ۱۹۹۰ نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بهبود کارآیی سازمانی (ایننتان اسمان، ۲۰۱۱) و کارآیی سازمانی (هوسیلید، ۱۹۹۵) را بررسی کردند.

شغل پلیسی از جمله مشاغلی است که منجر به حفظ صلح و ثبات، امنیت عمومی و فردی جامعه شده و برای رشد اقتصادی و اجتماعی در سطح ملی دارای اهمیت زیادی است (چوکپراکچات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۰). سازمان پلیس هم‌چون بسیاری از سازمان‌ها، وابسته به نیروی انسانی کارآمد و توانا است. پلیس راهور به‌عنوان ویتترین پلیس از آن

1. Rousseau  
2. Chokprachakchat

قسمت‌هایی است که به‌دلیل برخورد مستقیم و تعامل گسترده با شهروندان، کارکنانش می‌بایست بیشترین کارآیی ممکن را داشته باشند. پلیس راه و راهور غرب استان تهران نیز به‌نوبه خود از این قاعده مستثنی نیست و به‌دلیل هم‌جواری با پایتخت و در اختیار داشتن مهم‌ترین شریان‌ات مواصلاتی ورودی و خروجی استان تهران، کارآیی کارکنانش اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به شرایط اقتصادی جامعه، افزایش نیروی انسانی در سازمان‌ها به‌دلیل هزینه‌بر بودن بسیار دور از ذهن است؛ بنابراین باید تلاش شود با وضع موجود و یا تغییر روش‌های کاری، کارآیی نیروهای موجود را افزایش داده و مشکلاتی که امروز در اغلب ایستگاه‌های پلیس راهور وجود دارد و موجب نارضایتی مردم و مسئولان شده به حداقل رسانند. با یک نگاه اجمالی و بررسی از عملکرد ماموران در سطح ایستگاه‌های پلیس راهور شهرستان‌های غرب استان تهران به‌خوبی می‌توان فهمید، کارکنان معمولاً در دو گروه قرار دارند. گروه اول کسانی هستند که با علاقه و انگیزه قصد خدمات‌رسانی به شهروندان را دارند اما آن‌طور که مطلوب و مورد رضایت است نمی‌توانند به هدف برسند و گروه دوم نیز انگیزه لازم را برای خدمت ندارند.

براساس آمار اخذشده از بازرسی پلیس راهور و پلیس راه غرب استان تهران در نه ماه اول ۹۷ (از ۱۳۹۷/۱/۱ تا ۱۳۹۷/۹/۳۰) بیش از ۸۰۰ مورد شکایت و انتقاد از عملکرد ماموران این دو پلیس صورت گرفته و در مقایسه با سال قبل شاهد افزایش ده درصدی این‌گونه گزارش‌ها هستیم و چنان‌چه این روند ادامه یابد، بخش مهمی از وقت دستگاه‌های نظارتی که می‌بایست صرف مسائل مهم‌تری شود، باید در جهت رسیدگی به شکایات و انتقادات مردمی بگذرد. لذا این پژوهش به‌دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که چه عواملی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران موثر است؟

### پیشینه و مبانی نظری

دعاگویان و نورالله‌پور (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان بررسی اثربخشی دروس تخصصی کارشناسی راهور بر کارآیی افسران انجام داده‌اند. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد

که از دیدگاه افسران و رؤسای مناطق، بین میزان علاقه‌مندی، کیفیت برگزاری دوره‌های تخصصی، یادگیری دروس تخصصی کارشناسی با سطح کارآیی، عملکرد، توانمندی و تخصص افراد شرکت‌کننده در دوره‌های تخصصی راهور در انجام وظایف محوله رابطه معناداری وجود دارد. با عنایت به یافته‌های تحقیق، هر شش فرضیه به تأیید رسید. کشفی، رحمانی و رحمانی (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان بررسی تأثیر آموزش مقررات راهنمایی و رانندگی بر کارآیی همیاران پلیس انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی داده‌ها، تحلیل توصیفی شدند. ضمناً از آزمون آماری فریدمن برای آزمون سؤال‌های پژوهش استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که محتوای آموزش، آموزش عملی و نظری، مکان و زمان آموزش به‌ترتیب بر کارآیی همیاران پلیس مؤثر بوده است. هوشیار و بهرام‌زاده (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری فرماندهان با میزان کارآیی کارکنان مرزبانی خراسان شمالی انجام داده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که بین سبک رهبری با کارآیی رابطه معناداری وجود ندارد (فرضیه اصلی) و بین سبک رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی با کارآیی رابطه معنادار وجود دارد و سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی از اولویت بالاتری نسبت به دیگر متغیرها برخوردار است. ووتیچای تنگ پونگسترن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی عوامل مرتبط با کارآیی افسران پلیس مرکزی تایلند پرداخته بود. نتایج تحقیق نشان داد عوامل محیطی و توانایی کارکنان منجر به افزایش کارآیی می‌شود. هانایشا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) پژوهش خود را با عنوان بهبود کارآیی کارکنان از طریق تعاملات شغلی؛ شواهدی از بخش آموزش عالی به رشته تحریر درآورده است. نتایج تحقیق نشان داد که تعاملات کاری تأثیر مثبت و معناداری بر کارآیی کارکنان داشته است. علاوه بر آن، این مطالعه شواهدی ارائه داد که نشان می‌دهد عواملی مانند انگیزه، فداکاری و توانایی اثرات بسیار مثبتی بر بهبود کارآیی

1. Wuthichai Tengpongsthorn
2. Jalal Hanaysha

## Archive of SID

کارکنان داشته است. واگنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه میان رهبران و ادراکات آنها از رفتار رهبری تحولی و عوامل انگیزشی در شغل پرداخت. نمونه ۱۴۵ نفر از میان مدیران منتخب دانشگاه بود. مطالعه شامل منابع پرسش‌نامه انگیزش و پرسش‌نامه رهبری بود. شرکت‌کنندگان در کل با ادراک‌های رفتاری خود در روند تعاملات بررسی شدند. انگیزه درونی نسبت به انگیزه بیرونی در تحول رفتار تاثیرگذار بود. انگیزه بیرونی مثبت، در تعاملات رفتاری با درک از خود و دانشجویان دوره کارشناسی مورد توجه قرار گرفت و برداشت‌هایی از رفتار رهبری و انگیزشی آن با مدل‌ها و روش‌ها در راستای ترویج و تقویت دیدگاه‌ها توسعه یافت. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه کمی مدیریت و شیوه‌های تعامل و شیوه‌های نفوذ بر احساسات کارکنان و انگیزش شغلی می‌پردازد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که ۱۴/۵ درصد از تنوع در رضایت شغل در پیوستار ترکیبی از شیوه‌های مدیریتی و روابط متقابل قابل پیش‌بینی است. از نظر انگیزش شغلی و رضایت شغلی نتایج یکسانی در میان کارکنان با سابقه کار کمتر از ۸ سال خدمت و بیش از ۵ سال خدمت به‌دست آمد.

با مرور پیشینه کارهای پژوهشی انجام‌شده در حوزه کارآیی سازمانی، تفاوت اساسی پژوهش حاضر با کارهای قبلی را می‌توان در بررسی تمامی عوامل داخلی در پژوهش فوق به‌جای بررسی یک یا دو عامل دانست. لذا از این جهت پژوهش حاضر دارای نوآوری نسبت به پژوهش‌های قبلی ذکر شده است و همچنین تاکنون پژوهشی به‌طور خاص به بررسی کارآیی کارکنان راهور نپرداخته است.

**مفهوم کارآیی<sup>۳</sup>:** کارآیی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارآیی مستقیماً به‌دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارآیی موجب ارتقای بهروری و کمک موثر در نیل به اهداف سازمانی خواهد شد. واژه کارآیی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون‌سازمانی مورد

---

1. Wagner  
2. Armstrong  
3. Efficiency

استفاده قرار می‌گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارآیی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارآیی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده است. یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام گیرد. محققان مختلف، ابعاد مختلفی برای اندازه‌گیری کارآیی با توجه به رویکردهایی که اتخاذ کرده‌اند، ارائه داده‌اند. در اغلب این رویکردها، بر اهداف سازمانی تاکید شده است (مارشال، ۲۰۰۷). اغلب محققان (کامرون و وتن، ۱۳۸۱) اذعان می‌کنند که نمی‌توان یک مدل عمومی، برای سنجش کارآیی و عوامل موثر بر آن ارائه کرد. هم‌چنین می‌بایست از چارچوب‌های اقتضایی برای سنجش کارآیی استفاده کرد، نه این که سعی کنیم نظریه‌های عمومی برای سنجش آن ارائه دهیم. محققان دیگر بر این نکته اذعان دارند که محور سنجش کارآیی، افراد و سازمان‌ها هستند و عملکرد آنها در قالب عملکرد سازمانی و عملکرد فردی قابل اندازه‌گیری است (سید اصفهانی و کاظمی، ۱۳۷۶).

**کارآیی در نظریه ماکس وبر:** بخش عمده نظریه کلاسیک مربوط به سازمان را می‌توان در نوشته‌های ماکس وبر یافت. او اولین نظریه جامع در مورد سازمان‌های بروکراتیک را ارائه داد و در واقع به‌جای استفاده از سازمان از لغت بروکراسی استفاده کرد و منظور وی از این کار، نظم ایده‌آل برای ساختار رسمی بود. به نظر او هرچه سازمان بتواند از لحاظ وظایف مشخص شغلی، در نظارت مربوط به هماهنگی فنون کنترل برنامه رسمی‌تر باشد، در نیل به اهدافش کارا تر خواهد بود (اقتداری، ۱۳۹۲: ۵).

**کارآیی در نظریه جرج هومنز:** نظریه‌های گروهی را می‌توان یکی از نظریات جدید قلمداد کرد. در بیست سال اخیر تلاش‌های فزاینده‌ای در زمینه‌های مختلف به‌منظور کسب دانش بیشتر در مورد گروه‌ها به‌عمل آمده است. پویایی‌های گروه یکی از این زمینه‌ها است. جرج هومنز نظریه‌پرداز گروه کوچک، چهارچوب نظام‌مند را برای تجزیه و

تحلیل گروه‌های کوچک ارائه کرده است. مدل پیشنهادی او توصیفی است از رفتار انسان در کوچک‌ترین گروه‌هایی که خیلی شبیه واحدهای اجتماعی هستند. هومنز، سه عنصر مشترک در همه گروه‌های کوچک را خاطرنشان می‌سازد؛ فعالیت، کاری که همه گروه‌ها انجام می‌دهند؛ کنش متقابل روابط بین اعضای گروه؛ احساسات دریافت‌های فیزیکی و ذهنی که یک گروه در ارتباط با فعالیت‌های گروه دارد.

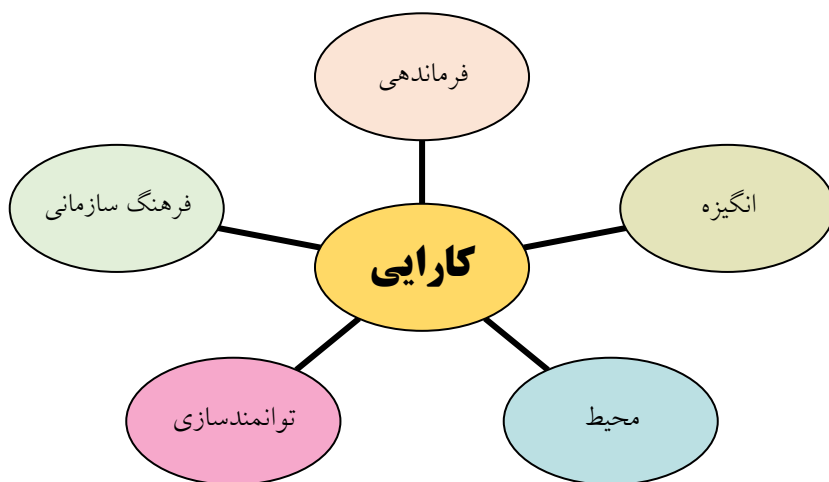
**کارآیی در مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی (رفتارگرایی):** تا ربع دوم قرن بیستم، نظریه‌های کلاسیک به‌ویژه اصول عقاید تیلور در مدیریت سازمان‌های دولتی و خصوصی اروپا و آمریکا نقش قاطع داشت، اما طولی نکشید که نهضت رفتارگرایی یا اصول روابط انسانی در آمریکا تحت رهبری التون مایو شروع شد، در حالی که پیرامون مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی در مقیاس وسیع نشان داده‌اند که موضوع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است و بدین ترتیب بررسی سازمان در چارچوب علوم رفتاری، موجب شد که ابعاد تازه‌ای به تئوری، مفاهیم و متدولوژی تحقیق در بررسی‌های سازمانی افزوده شود (اقتداری، ۱۳۸۹: ۴۲). کارآیی در نظریه التون مایو یکی از دانشمندان نهضت یا مکتب روابط انسانی است. وی در آزمایش‌هایی که به آزمایش هائورن شهرت یافت، بررسی اثرات مختلف محیط کار بر روی کارآیی کارکنان را مورد پژوهش قرار داد و به نتایج شگفت‌انگیزی در آن زمان دست یافت که به‌طور اختصار به نتایج آن اشاره می‌کنیم. نتایج مرحله اول آزمایش هائورن؛ عامل روحی و روانی بیش از عوامل فیزیکی محیط کار در افزایش یا کاهش تولید مؤثر هستند. مرحله دوم: شناخت ارزش و اهمیت وجود انسانی از طرف کارفرما در مدیریت یکی از پدیده‌های مهم ازدیاد تولید است و بدون این که تغییر فیزیکی در محل کار ایجاد کند، فقط با توجه خاصی به شخصیت هر یک از افراد، امکان ازدیاد تولید، میسر است. مرحله سوم: در این دوره، توجه مستقیم بر روی تفکر تئوری روابط انسانی معطوف و افزایش کارآیی در آزمایش‌های حاصله، نشان‌گر



## ive of SID

جنبه‌های روانی کار در تأثیر افزایش کارآیی بوده نه شرایط فیزیکی کار. مرحله چهارم: در این مرحله، کارکنان مورد آزمایش در مقابل پاداش مادی و کنترل و نظارت شدید حین انجام کار، نسبت به افزایش کارآیی به عامل محرک و ایجاد انگیزش در آنان اذعان داشتند، پاداش مادی نقشی محرک نداشته و کارکنان بدون این که کنترل و نظارت حین انجام کار در مورد آنها اجرا شود، آزادی عمل به‌عنوان عامل محرک در افزایش تولید شناخته شد. با شرح این دوره‌ها در آزمایش هاثورن ثابت شد که کارکنان سازمان‌ها، انسان‌های مادی نبوده، بلکه جنبه‌های معنوی در سرشت آنها مؤثر است. با توجه به مطالب بیان شده به‌نظر می‌رسد دیدگاه‌های التون مایو دانشمند مکتب رفتارگرایی بیشترین انطباق را با تحقیق حاضر داشته لذا چارچوب نظری این تحقیق براساس نظریه التون مایو طراحی می‌شود.

### مدل مفهومی تحقیق



## فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی:** عوامل شیوه فرماندهی، انگیزه، محیط، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

**فرضیه فرعی اول:** عامل انگیزش، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

**فرضیه فرعی دوم:** عامل فرهنگ سازمانی، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** عامل شیوه فرماندهی، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:** عامل توانمندسازی، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

**فرضیه فرعی پنجم:** عامل شرایط محیطی، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت و هدف، کاربردی و از نظر روش‌های کمی گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است و به شیوه پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران به تعداد ۱۹۶ نفر انتخاب شد. ابزار سنجش تحقیق، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. به‌منظور سنجش روایی پرسش‌نامه‌های تحقیق از روش اعتبار محتوایی صوری استفاده شد. بدین منظور پرسش‌نامه را در اختیار چند نفر از استادان و صاحب نظران حوزه روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و روش‌شناسی که در حیطه راهور فعالیت پژوهشی انجام

می‌دهند، قرار داده که به اتفاق مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه تحقیق حاضر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۱۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق است. در تحقیق حاضر بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی با استفاده از آمار توصیفی و در آمار استنباطی از روش تحلیل رگرسیون خطی چندمتغیره و ضریب هم‌بستگی پیرسون استفاده می‌شود.

### یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، ابتدا در بخش آمار توصیفی به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش شامل: سن، میزان تحصیلات، سنوات خدمتی، وضعیت تاهل و وضعیت شغلی پرداخته شد. پس از آن آمار استنباطی مطرح شده است که این مرحله نیز از ضریب هم‌بستگی پیرسون و رگرسیون خطی در نرم‌افزار SPSS استفاده می‌شود.

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این بخش، فراوانی ۳ متغیر: سن، میزان تحصیلات و سنوات خدمتی در نمونه مورد بررسی ارائه شده است. اهمیت این بخش به شناخت متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه انتخابی و به‌طور کلی جامعه مورد مطالعه مربوط می‌شود؛ که از این لحاظ می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بسیار ضروری باشد. در ادامه این موارد تشریح شده است:

جدول شماره ۱- جدول مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

	رده سنی	۳۰-۲۰	۴۰-۳۰	۵۰-۴۰	بالای ۵۰
۱	فراوانی	۵۹	۶۹	۲۱	۱
	درصد فراوانی	۳۹	۴۶	۱۴	۱
۲	تحصیلات	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	ارشد
	فراوانی	۳۷	۵۷	۴۸	۸
	درصد فراوانی	۲۵	۳۸	۳۲	۵
	سنوات خدمتی	زیر ۵ سال	۵ تا ۱۰	۱۰ تا ۱۵	بالای ۲۰
۳	فراوانی	۲۲	۴۶	۳۹	۱۹
	درصد فراوانی	۱۵	۳۱	۲۶	۱۳

براساس نتایج به دست آمده از جدول ۱، بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال بوده که معادل ۴۶ درصد پاسخ‌گویان است. هم‌چنین بیشترین فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی کاردانی بوده که معادل ۳۸ درصد پاسخ‌گویان است و نیز بیشترین فراوانی مربوط به سنوات خدمتی، سابقه خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال با ۴۶ نفر بوده که معادل ۳۱ درصد پاسخ‌گویان است.

### یافته‌های استنباطی

#### بررسی توزیع نرمال داده‌ها

#### آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک:

جدول شماره ۲- نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک متغیرهای تحقیق

معناداری	شاپیرو - ویلک		کولموگروف - اسمیرنوف			
	درجه آزادی	معناداری	آماره	درجه آزادی	آماره	
۰/۵۵۶	۶	۰/۹۲۷	۰/۲۰۰	۶	۰/۱۸۸	فرماندهی
۰/۸۳۵	۶	۰/۹۶۲	۰/۲۰۰	۶	۰/۱۷۶	انگیزه
۰/۶۳۶	۶	۰/۹۳۷	۰/۲۰۰	۶	۰/۱۶۱	فرهنگ سازمانی
۰/۵۴۴	۶	۰/۹۲۵	۰/۲۰۰	۶	۰/۱۸۳	محیط
۰/۱۰۷	۶	۰/۸۳۰	۰/۰۵۷	۶	۰/۳۱۹	توانمندسازی
۰/۵۳۲	۶	۰/۹۲۴	۰/۲۰۰	۶	۰/۲۱۳	کارآیی

هنگام بررسی یکنواخت بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر این که توزیع داده‌ها یکنواخت است، در سطح خطای ۰/۰۵ تست می‌شود. اگر مقدار معناداری بزرگ‌تر یا مساوی سطح خطا (۵ درصد) به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها یکنواخت خواهد بود.

برای آزمون نرمالیت، فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

H1: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی  $0/05$  به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر این که داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال است. لذا برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/200$  و  $0/556$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه فرماندهی، نرمال است.

برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/200$  و  $0/835$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه انگیزه، نرمال است.

برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/200$  و  $0/636$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، نرمال است.

برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/200$  و  $0/544$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه محیط، نرمال است.

برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/057$  و  $0/107$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه توانمندسازی، نرمال است.

برابر جدول ۲ با توجه به این که در هر دو آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و شاپیرو- ویلک، سطح معناداری به ترتیب برابر با  $0/200$  و  $0/532$  بوده، بنابراین توزیع داده‌های حاصل از پرسش‌نامه توانمندسازی، نرمال است.

## یافته‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش

در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق و انجام آزمون فرض‌ها می‌پردازیم. لازم به ذکر است برای بررسی ارتباط و هم‌بستگی بین متغیرهای کارآیی، انگیزه، محیط، توانمندسازی، فرماندهی و فرهنگ سازمانی از ضریب هم‌بستگی پیرسون استفاده می‌کنیم. **فرضیه اصلی:** عوامل شیوه فرماندهی، انگیزه، محیط، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی، ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۲، توزیع داده‌های متغیرهای مستقل نرمال بوده و دلیلی بر رد آنها وجود ندارد. لازم به ذکر است، نتایج بررسی ارتباط بین متغیرها به صورت مجزا در ذیل نشان داده می‌شود.

جدول شماره ۳- نتیجه آزمون ضریب هم‌بستگی پیرسون

متغیر	کارآیی	
	ضریب هم‌بستگی پیرسون	سطح معناداری
انگیزش	۰/۸۵۹	۰/۰۲۸
فرهنگ سازمانی	۰/۸۱۵	۰/۰۴۸
شیوه فرماندهی	۰/۸۷۰	۰/۰۲۴
توانمندسازی	۰/۸۲۰	۰/۰۴۶
شرایط محیطی	۰/۸۳۳	۰/۰۳۹

جدول شماره ۴- خلاصه مدل رگرسیون

متغیر	ضریب هم‌بستگی	ضریب تعیین
انگیزش	۰/۸۵۹	۰/۷۳۸
فرهنگ سازمانی	۰/۸۱۵	۰/۶۶۴
فرماندهی	۰/۸۱۵	۰/۷۵۷
توانمندسازی	۰/۸۲۰	۰/۶۷۲
شرایط محیطی	۰/۸۳۳	۰/۶۹۴

جدول شماره ۵- ضرایب متغیرهای مدل رگرسیون

مقدار معناداری	آماره T	ضرایب استاندارد $\beta$	خطای استاندارد	ضرایب غیراستاندارد $\beta$	متغیرها
۰/۰۱۲	۴/۳۸۳		۰/۵۶۶	۲/۴۸۲	ضریب ثابت
۰/۰۲۸	۳/۳۵۹	۰/۸۵۹	۰/۱۳۰	۰/۴۳۶	انگیزه
۰/۰۰۵	۵/۷۳۰		۰/۵۱۳	۲/۹۴۰	ضریب ثابت
۰/۰۴۸	۲/۸۱۳	۰/۸۱۵	۰/۱۱۷	۰/۳۲۹	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۲	۶/۹۶۳		۰/۴۱۸	۲/۹۱۱	ضریب ثابت
۰/۰۲۴	۳/۵۲۶	۰/۸۷۰	۰/۰۹۳	۰/۳۲۷	فرماندهی
۰/۰۰۲	۷/۲۳۵		۰/۴۳۴	۳/۱۴۱	ضریب ثابت
۰/۰۴۶	۲/۸۶۵	۰/۸۲۰	۰/۱۰۵	۰/۳۰۱	توانمندسازی
۰/۰۰۰	۱۵/۴۵۴		۰/۲۳۸	۳/۶۷۱	ضریب ثابت
۰/۰۳۹	۳/۰۱۲	۰/۸۳۳	۰/۰۵۵	۰/۱۶۵	شرایط محیطی

\*متغیر مستقل: کارآیی

**فرضیه فرعی اول:** عامل انگیزش ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی پیرسون بین دو متغیر انگیزش و کارآیی ۰/۸۵۹ است که رابطه‌ای مثبت و قوی است و با توجه به این که ضریب معناداری یا sig برابر با ۰/۰۲۸ بوده که از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین دو متغیر انگیزش و کارآیی رابطه‌ای مستقیم و مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی بین متغیر مستقل انگیزه و متغیر وابسته کارآیی برابر با ۰/۸۵۹ و مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۷۳۸ است. این نشان می‌دهد که متغیر انگیزه قادر است تا حدود ۷۴ درصد تغییرات مربوط به کارآیی را پیش‌بینی کرده و بر آن تاثیرگذار است. در جدول ۵، مقدار معناداری برابر با

۰/۰۲۸ است و کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت ضریب اثر این متغیر در مدل رگرسیون معنادار است.

**فرضیه فرعی دوم:** عامل فرهنگ سازمانی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی پیرسون بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآیی ۰/۸۱۵ است که رابطه‌ای مثبت و قوی است و با توجه به این که ضریب معناداری یا sig برابر با ۰/۰۴۸ بوده که از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآیی رابطه‌ای مستقیم و مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی بین متغیر مستقل فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته کارآیی برابر با ۰/۸۱۵ و مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۶۶۴ است. این نشان می‌دهد که متغیر فرهنگ سازمانی قادر است تا حدود ۶۶ درصد تغییرات مربوط به کارآیی را پیش‌بینی کرده و بر آن تاثیرگذار است. در جدول ۵، مقدار معناداری برابر با ۰/۰۴۸ است و کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت ضریب اثر این متغیر در مدل رگرسیون معنادار است.

**فرضیه فرعی سوم:** عامل شیوه فرماندهی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی پیرسون بین دو متغیر شیوه فرماندهی و کارآیی ۰/۸۱۵ است که رابطه‌ای مثبت و قوی است و با توجه به این که ضریب معناداری یا sig برابر با ۰/۰۴۸ بوده که از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین دو متغیر شیوه فرماندهی و کارآیی رابطه‌ای مستقیم و مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی بین متغیر مستقل شیوه فرماندهی و متغیر وابسته کارآیی برابر با ۰/۸۷۰ و مقدار ضریب تعیین برابر با



۰/۷۵۷ است. این نشان می‌دهد که متغیر شیوه فرماندهی قادر است تا حدود ۷۶ درصد تغییرات مربوط به کارآیی را پیش‌بینی کرده و بر آن تاثیرگذار است. در جدول ۵، مقدار معناداری برابر با ۰/۰۲۴ است و کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت ضریب اثر این متغیر در مدل رگرسیون معنادار است.

**فرضیه فرعی چهارم:** عامل توانمندسازی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی پیرسون بین دو متغیر توانمندسازی و کارآیی ۰/۸۲۰ است که رابطه‌ای مثبت و قوی است و با توجه به این که ضریب معناداری یا sig برابر با ۰/۰۴۶ بوده که از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین دو متغیر توانمندسازی و کارآیی رابطه‌ای مستقیم و مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی بین متغیر مستقل توانمندسازی و متغیر وابسته کارآیی برابر با ۰/۸۲۰ و مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۶۷۲ است. این نشان می‌دهد که متغیر توانمندسازی قادر است تا حدود ۶۷ درصد تغییرات مربوط به کارآیی را پیش‌بینی کرده و بر آن تاثیرگذار است. در جدول ۵، مقدار معناداری برابر با ۰/۰۴۶ است و کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت ضریب اثر این متغیر در مدل رگرسیون معنادار است.

**فرضیه فرعی پنجم:** عامل شرایط محیطی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی پیرسون بین دو متغیر شرایط محیطی و کارآیی ۰/۸۳۳ است که رابطه‌ای مثبت و قوی است و با توجه به این که ضریب معناداری یا sig برابر با ۰/۰۳۹ بوده که از سطح ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین دو متغیر شرایط محیطی و کارآیی رابطه‌ای مستقیم و مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب هم‌بستگی بین متغیر مستقل شرایط محیطی و متغیر وابسته کارآیی برابر با  $0/833$  و مقدار ضریب تعیین برابر با  $0/694$  است. این نشان می‌دهد که متغیر شرایط محیطی قادر است تا حدود  $69\%$  تغییرات مربوط به کارآیی را پیش‌بینی کرده و بر آن تاثیرگذار است. در جدول ۵، مقدار معناداری برابر با  $0/39$  است و کمتر از  $0/05$  است. بنابراین با  $95\%$  اطمینان می‌توان گفت ضریب اثر این متغیر در مدل رگرسیون معنادار است.

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر فرضیه اصلی به شرح ذیل مطرح شده بود:

فرضیه اصلی: عوامل شیوه فرماندهی، انگیزه، محیط، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی ارتباط و تاثیر مستقیمی بر کارآیی منابع انسانی پلیس راهنمایی و رانندگی غرب استان تهران دارد.

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۲ توزیع داده‌های متغیرهای مستقل نرمال بوده و دلیلی بر رد آنها وجود نداشت. هم‌چنین براساس نتایج حاصله از جدول ۳، ضریب هم‌بستگی ۵ متغیر مستقل انگیزش، فرهنگ سازمانی، شیوه فرماندهی، توانمندسازی و شرایط محیطی به ترتیب عبارت‌انداز:  $0/859$ ،  $0/815$ ،  $0/870$ ،  $0/820$  و  $0/833$  و سطح معناداری آنها به ترتیب عبارت‌انداز:  $0/028$ ،  $0/048$ ،  $0/024$ ،  $0/046$  و  $0/039$  که نشان‌دهنده ضریب هم‌بستگی، تاثیر و ارتباطی قوی بین متغیرهای مستقل فوق و متغیر وابسته کارآیی است و با توجه به سطح معناداری پایین تر از  $0/05$ ، لذا دلیلی بر رد آنها وجود نداشته، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق تایید می‌شود. این بدین معنی است که ۵ متغیر مستقل انگیزش، فرهنگ سازمانی، شیوه فرماندهی، توانمندسازی و شرایط محیطی تاثیرگذاری زیادی بر کارآیی کارکنان راه و راهور غرب استان تهران دارد. از طرف دیگر لازم به ذکر است، سه متغیر شیوه فرماندهی، انگیزه و شرایط محیطی به ترتیب با ضریب هم‌بستگی  $0/870$ ،  $0/859$  و  $0/833$  و ضریب تعیین  $0/757$ ،

۰/۷۳۸ و ۰/۶۹۴ بیشترین هم‌بستگی و تاثیرگذاری را بر کارآیی کارکنان راه و راهور غرب استان تهران داشته‌اند.

جدول شماره ۶- میزان امتیاز داده‌شده توسط پاسخ‌گویان به مولفه‌های پرسش‌نامه

متغیر	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶
شیوه فرماندهی	قدرت بیان	پذیری در مواجهه با مشکلات	قاطع با کارکنان خاطی	تجربه فرمانده	نظارت مستمر بر کارکنان	میزان تخصص فرمانده
	۴/۵۵	۴/۵۲	۴/۵۳	۴/۵۹	۴/۴۷	۴/۶۰
انگیزه	افزایش حقوق و مزایا	اعمال تشویق و تنبیه	جابه‌جایی کارکنان خاطی	اظهار نظر کارکنان در ماموریت‌های جاری	اجازه بروز خلاقیت و نوآوری	پرورش روحیه مسئولیت پذیری
	۴/۶۷	۴/۵۸	۴/۱۱	۴/۲۳	۴/۳۹	۴/۳۸
شرایط محیطی	داشتن همکاران مومن و متعهد	محیط خانوادگی مناسب	مقبولیت کارکنان در بین مردم	امکانات و تجهیزات سازمانی مناسب	نوع برخورد شهروندان با کارکنان	بعد مسافت منزل تا محل کار
	۴/۴۷	۴/۳۷	۴/۲۶	۴/۶۷	۴/۲۶	۴/۵۶

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، بالاترین میزان امتیاز داده‌شده به متغیرهای دارای بیشترین تاثیرگذاری بر کارآیی کارکنان راه و راهور غرب استان تهران به ترتیب متغیر شیوه فرماندهی: مولفه میزان تخصص فرمانده (۴/۶۰ امتیاز)، تجربه فرمانده (۴/۵۹ امتیاز) و قدرت بیان (۴/۵۵ امتیاز)؛ متغیر انگیزه: مولفه افزایش حقوق و مزایا (۴/۶۷ امتیاز)، مولفه اعمال تشویق و تنبیه (۴/۵۸ امتیاز) و مولفه اجازه بروز خلاقیت و نوآوری (۴/۳۹ امتیاز) و متغیر شرایط محیطی: مولفه امکانات و تجهیزات سازمانی مناسب (۴/۶۷ امتیاز) و متغیر شرایط محیطی: مولفه بعد مسافت منزل تا محل کار (۴/۵۶ امتیاز) و مولفه داشتن همکاران مومن و متعهد (۴/۴۷ امتیاز) است.

نتایج به دست آمده از جدول ۶ با نظریات التون مایو از اندیشمندان مکتب رفتارگرایی تطابق زیادی دارد. مایو معتقد است موضوع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است. مایو براساس آزمایش‌های ۴ مرحله‌ای خود با عنوان هائورن به نتایج زیر دست یافت:

- عامل روحی و روانی بیش از عوامل فیزیکی محیط کار در افزایش یا کاهش تولید مؤثر هستند.

- شناخت ارزش و اهمیت وجود انسانی از طرف کارفرما در مدیریت یکی از پدیده‌های مهم ازدیاد تولید است.

- افزایش کارآیی در آزمایش‌های حاصله، نشان‌گر جنبه‌های روانی کار در تأثیر افزایش کارآیی بوده و نه شرایط فیزیکی کار.

- در آزمایش هائورن ثابت شد که کارکنان سازمان‌ها، انسان‌های مادی نبوده، بلکه جنبه‌های معنوی در سرشت آنها مؤثر است.

### پیشنهادها

متغیر فرماندهی و سه مولفه زیرمجموعه آن یعنی تخصص، تجربه و قدرت بیان فرمانده بیشترین امتیاز را از نظر پاسخ‌گویان کسب کرده‌اند. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش کارآیی کارکنان، هنگام تعیین فرماندهان و روسای پلیس راهور بر زیرمجموعه‌های فرماندهی تاکید شود.

متغیر انگیزه و سه مولفه زیرمجموعه آن یعنی افزایش حقوق و مزایا، اعمال تشویق و تنبیه و اجازه بروز خلاقیت و نوآوری توسط کارکنان بعد از متغیر فرماندهی بیشترین امتیاز را از نظر پاسخ‌گویان کسب کرده‌اند. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش کارآیی کارکنان، از بعد نیروی انسانی این سه مولفه مدنظر قرار گیرد. البته افزایش حقوق جزو تصمیمات کلان بوده و در اختیار استان نیست. اما با توجه به سختی کار راهور می‌توان در خصوص افزایش مبالغ اضافه کاری و دیگر پاداش‌ها تجدیدنظر کرد.

در بعد شرایط محیطی سه مولفه امکانات و تجهیزات سازمانی مناسب، بعد مسافت محل کار تا منزل و داشتن همکاران مومن و متعهد بیشترین امتیاز را از دید پاسخ‌گویان کسب کرده‌اند. با توجه به محدودیت منابع مالی تامین امکانات و تجهیزات سازمانی مناسب در کوتاه‌مدت سخت به نظر می‌رسد اما پیشنهاد می‌شود دو مولفه کاهش بعد مسافت محل کار تا منزل از طریق انتقالات درون استانی و مولفه پراکندگی مناسب کارکنان با ایمان و متعهد در تمامی یگان‌های پلیس راه و راهور در دستور کار قرار گیرد.

به‌منظور افزایش قدرت بیان فرماندهان که از منظر کارکنان دارای اهمیت ویژه‌ای است کارگاه‌های آموزشی توسط استادان مجرب به‌طور مستمر در سطح استان برگزار شود. با توجه به این‌که امکانات و تجهیزات یکی از خواسته‌های کارکنان بوده و بیشترین درصد از شرایط محیطی را به‌خود اختصاص داده است. بنابراین با بهره‌گیری از اعتبارات خدمات منابع استانی به این مهم توجه ویژه صورت گیرد.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله لازم می‌دانیم از سردار فرمانده محترم انتظامی ویژه غرب استان تهران، رئیس پلیس راهور و رئیس دفتر تحقیقات آن مجموعه به‌دلیل کلیه زحماتی که در طول اجرای طرح حاضر به آنها داده‌ایم، کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

### منابع

اقتداری، علی‌محمد. (۱۳۹۲). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، تهران، نشر مولوی. الوانی، سیدمهدی؛ محمدی، سمیه؛ میرزایی، مهدی. (۱۳۹۱). تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی، فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۲۸.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=190342>

ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان‌گهر، پرویز. (۱۳۷۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانک‌داری ایران، چاپ دوم.

دراکر، پیتر. (۱۹۹۹). چالش‌های مدیریت در قرن بیست و یکم، ترجمه: عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: انتشارات فرا.

دعاگویان، داود؛ نورالله‌پور، رمضان‌علی. (۱۳۹۴). بررسی اثربخشی دروس تخصصی کارشناسی راهور بر کارآیی افسران، فصلنامه علمی راهور، شماره ۱۴، ص ۸۱-۱۰۲.

[http://journals.police.ir/article\\_11622.html](http://journals.police.ir/article_11622.html)

سید اصفهانی، میرمهدی؛ کاظمی، سیدعباس. (۱۳۷۶). طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تاکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی؛ نشریه دانش مدیریت؛ شماره ۳۵، ص ۶۴-۷۸.

[https://journals.ut.ac.ir/article\\_14238.html](https://journals.ut.ac.ir/article_14238.html)

عرشی، شهنام. (۱۳۸۱). تعیین ارتباط سطوح مختلف نیازهای مازلو و رضایتمندی کارکنان، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل.

<http://jarums.arums.ac.ir/article-1-603-fa.pdf>

کشفی، سیدسعید؛ رحمانی، نادر؛ رحمانی، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر آموزش مقررات راهنمایی و رانندگی بر کارآیی همیاران پلیس، فصلنامه علمی ترویجی راهور، شماره ۳۶، ص ۷۹-۱۰۷.

[http://tps.jrl.police.ir/article\\_17639.html](http://tps.jrl.police.ir/article_17639.html)

مصباحی، مریم؛ توفیقی، شهرام؛ عباس‌زاده، عباس. (۱۳۹۰). تعیین رویکردی برای توسعه منابع انسانی در پرستاری، پژوهش پرستاری، دوره ۶، شماره ۲۰، ص ۱-۲۹.

<http://ijnr.ir/article-1-798-fa.html>

وتن، دیوید. ای؛ کمرون، کیم، اس. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه: اورعی یزدی، بدرالدین، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

هوشیار، جواد؛ بهرام‌زاده، حسین‌علی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری فرماندهان با میزان کارآیی کارکنان مرزبانی خراسان شمالی، فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان شمالی،

دوره ۳، شماره ۱۲، ص ۴۹-۷۲. [http://journals.police.ir/article\\_17185.html](http://journals.police.ir/article_17185.html)

Ahmad, Azizah; Aida R., Ibrahim; Azlina, Abu Bakarc. (2018). Factors influencing job performance among police personnel: An empirical study in Selangor, Management Science Letters, 8, 939-950. DOI: 10.5267/j.msl.2018.6.014

Armstrong, M. (2014). A handbook of human resource management practices (7th Ed), Kogan Page, London.

Baily, M.N.; Farrell, D.; Greenberg, E.; Henrich, J.D.; Jinjo, N.; Jolles, M.; Remes, J. (2005). Increasing global competition and labor productivity: Lessons from the US automotive industry. McKensie Global Institute, November, 7.

Cato, S.T.; Gordon, J. (2009). Relationship of the strategic vision alignment to employee Productivity and student enrolment. *Research in Higher Education Journal*, 7, 1-20. <https://pdf4pro.com/view/relationship-of-the-strategic-vision-alignment-to-27d2d4.html>

Hanaysha, Jalal. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector, *International Journal of Industrial Engineering Computations* 6(1):61-70. DOI: 10.5267/j.msl.2015.11.006

Hersey, P.; Blanchard, K.H. (2008). Changing patterns of human resource management, *Personnel Management*, 20(11):37-41.

Hill, C.; Jones, G.; Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning

Howell, A.; Kirk-Brown, A. (2005). This goes with that which value sets maximize organizational commitment, In: *Proceedings of the 5th Annual Hawaii International Conference on Business*. Honolulu, HI, USA.

Huselid, Mark. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management, Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

Intan, Osman; Theresa, C.F.; Ho, Maria; Carmen, Galang. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia, *Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series*, vol. 12, no.1, pp. 41-48. <https://doi.org/10.1108/17515631111100412>

Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility, *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 20; No. 2, pp. 165-81. DOI: 10.1108/09534810710724739

Mondy, R. (2010). *Wayne Human resource management (11th Ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

- Morales, C.; Cory, C.; Bozell, D. (2001). A comparative efficiency study between a live lecture and a Web-based live-switched multi-camera streaming video distance learning instructional unit. Proceedings of the 2001 Information Resources Management Association International Conference, Toronto, Ontario, Canada, 63-66.
- Obdulio, D.L. (2014). How management can improve corporate culture in order to have an effective work environment. Trade Publication, 75(8), 14.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sharma, M.S.; Sharma, M.V. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604.
- Tengpongsthorn, Wuthichai. (2017). Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38, 39-44. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.001>
- Wagner, David. N. (2010). Leadership education reconsidered: Examining self-perceived leadership style and motivation sources among undergraduate leaders.