

بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان

فرماندهی انتظامی استان لرستان

دکتر محمد صالحی صدقیانی^۱
یوسف محمدی مقدم^۲
اصحاب حبیب زاده^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۴/۱۵

تاریخ تأیید مقاله: ۸۸/۵/۲۴

چکیده

مسئله: این پژوهش با هدف بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان انجام شده است.
روش: پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به روش توصیفی پیمایشی انجام گرفته است به همین منظور به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۲۳۰ نفر از کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان انتخاب و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی ناشی از تغییر در فرهنگ سازمانی است و همچنین در بررسی میزان همبستگی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی ($R^2 = 0/92$) بیشترین و سبک رهبری ($R^2 = 0/70$) کمترین همبستگی را نشان داد.

نتایج: تحقیق نشان می‌دهد عوامل سازمانی؛ فرهنگ سازمانی، آموزش کارکنان، سیستم جبران خدمت، ساختار سازمانی، مشارکت کارکنان، گزینش کارکنان و سبک رهبری بر میزان بهره‌وری کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر مستقیم دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران در تدوین خط‌مشی‌های سازمان اهمیت عوامل سازمانی را در بهره‌وری سازمان در نظر گیرند.

کلید واژه‌ها

سبک رهبری / (*Leadership style*)، انگیزش / (*Motiration*)، سیستم جبران

۱- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی و دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی و دانشجوی دکتری رشته علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی

خدمت / (Copell Sation System)، مشارکت کارکنان / (Worker Participation)،
ساختار سازمان / (Organization Structur)، بهره وری / (Productivity)، فرهنگ /
(Cultuer).

مقدمه

نیروی انسانی سازمان ها یکی از مهم ترین مؤلفه ها و سرمایه های هر سازمان محسوب می شود، توسعه و گسترش دانش بشری و اختراعات متنوع در بخش های مختلف و کاربرد آن در سازمان ها، سبب شده بر پیچیدگی سازمان ها افزوده شود و در رشته های مختلف دانش بشری نه تنها از اهمیت انسان کاسته نشده، بلکه بر حساسیت نیروی انسانی سازمان ها افزوده شده است. از منظر هدفمندی، توسعه منابع انسانی در این عبارت کوتاه خلاصه می شود: «تواناسازی انسان ها برای کیفیت زندگی بهتر زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی» صرف نظر از دیدگاه ها، آنچه مهم به نظر می رسد این است که منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است، بلکه پدیده ای است که در صورت مدیریت صحیح به طور مرتب در حال خودافزایی و ارتقای توانمندی خواهد بود. پس توسعه منابع انسانی ابزاری برای بهبود بهره وری افراد در محیط کار است. منابع انسانی یک کشور، از هر جنبه ای که به آن توجه شود، چه به عنوان تصمیم گیران و قانون گذاران در سطح کلان و چه به عنوان مدیران و کارکنان در سطح خرد، مهم ترین عامل توسعه آن کشور محسوب می شود (شیخی، ۱۳۸۸: ۱).

نیروی انسانی ماهر و کارآمد پر بهاترین و گرانبهاترین ثروت و دارایی هر کشور و سازمانی است. بسیاری از جوامع با وجود برخورداری از منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند و روزگار را به سختی می گذارند. دیگر ملت ها به رغم کمبود منابع طبیعی در نتیجه داشتن نیروی انسانی کار آزموده و مناسب به آسایش و رفاه رسیده و با گام های بلند و استوار مسیر پیشرفت و ترقی را دنبال می کنند. از مهم ترین مسائل هر جامعه که باعث تسریع و رشد اقتصادی آن می شود، بهره وری نیروی انسانی است. (همان منبع: ۱).

آگاهی از میزان بهره وری کارکنان از یک سو باعث بهبود وضعیت آنها شده و از سوی دیگر با افزایش حجم تولیدات و خدمات سازمان ها، تحولات بزرگی در روند حرکت آنها به وجود خواهد آمد و این جریان در نهایت در روند تحقق اهداف کلان سازمانی کمک شایانی خواهد کرد. ارزیابی بهره وری کارکنان یکی از حساس ترین و در عین حال سخت ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب پذیری مدیریت نام برده اند. اگر کارکنان و اعضای سازمان چنین پندارند که تلاش و کوشش آنها به صورت دقیق مورد





ارزیابی قرار می‌گیرد و نیز اگر میزان دریافتی آنان متناسب با کارشان باشد، در آن صورت می‌توان گفت سازمان از نظر ایجاد انگیزه (که در سایه اجرای صحیح و موفق سیاست مربوط به ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و پاداش به دست می‌آید) در مطلوب ترین وضع ممکن است (سعادت، ۱۳۸۳).

سازمان های سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی کارکنان مایلند تا کارها را در چارچوبی کاملاً تعریف شده انجام دهند و افراد وظایف خود را سریع، منظم و بدون پرسش به اتمام رسانند. از سوی دیگر، محیط های کاری امروز نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم های لازم را گرفته و برای مشکل های موجود راه حل های خلاق ارائه دهند، در این موقعیت افراد سازمان باید مبتکر باشند و نتایج حاصله را بر عهده گیرند. کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند دیگر حقوق و مزایا و تأمین نیازهای ایمنی تنها عامل انگیزاننده به شمار نمی روند، بلکه نیازهای انسان امروزی فراتر از اینهاست. یکی از نیازهای اساسی کارکنان سازمان ها هم فکری، مشارکت و نظرخواهی از آنها در امور است. به عبارت دیگر، کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می‌خواهند به حساب بیایند مدیریت پدرمآبانه سنتی باید جایگزین این مفهوم جدید شود: «اکنون که بر تمام زندگی خود نظارت دارم چرا در تصمیمات اطراف خود تأثیر می‌گذارم» (گیوریان، ربیعی، ۱۳۸۱: ۲۹۷).

از طرفی رشد فزاینده تغییرات سبب می‌شود که مدیر دیگر به تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد بلکه تمام اعضای سازمان به نوعی مسئول خواهند بود و فشار بر دوش همه اعضای سازمان است؛ زیرا تصمیمات با مشارکت افراد گرفته می‌شود.

نیروی انتظامی از سازمان هایی است که دارای ادبیات کاری متفاوت با سایر سازمان ها و ارگان هاست. پهنه بزرگ کشور حضور او را در عرصه دریا، خشکی، مرز، شهر و روستا نمودار ساخته است. وظایف بسیار گسترده و خدمات رسانی به جامعه ایران در همه وقت و در همه زمان، در کنار همه انسان ها با هر تیره، فرهنگ، قوم، نژاد و با هر شرایط اقلیمی برای یک هدف معین یعنی امنیت پایدار، اما با روش ها و سلیقه های متفاوت مدیریت صورت می‌پذیرد. این ظرف بزرگ خدمتی دارای انسان هایی است که تعطیلی نمی شناسند. با سینه ستبر در مقابل مجرمان کفش از پای در نمی آورند. بیمی در سینه دارند و تپشی برای شب زنده داری که این رسالت را به سر منزل مقصود برسانند. پس انسان های خدمت گذار، باید اندیشمند، هنجارشناس، خودجوش و مردم جوش، با صلابت، با هدف و با انگیزه باشند، چرا؟ اگر چنین نباشند در مقابل این فشار پر مسئولیت سرخم می‌آورد (خوش خلق، ۱۳۸۶: ۱۰).

نیروی انتظامی برای تحقق این هدف خطیر نیازمند کارکنانی باهوش، متخصص، از لحاظ جسمانی و روانی سالم، مسلط به خویشتن، با دانش، دارای اعتماد به نفس و روحیه بالا، انگیزه و



خشنود از کار و خلاق و کار آفرین است و این نیروی کاری می‌تواند سازمان را پویا نگه دارد.

سؤال اصلی تحقیق

- عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان کدامند؟

سؤال‌های فرعی تحقیق

- ۱- آیا مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد؟
- ۲- آیا آموزش در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد؟
- ۳- آیا سیستم جبران خدمات در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد؟
- ۴- آیا ساختار سازمانی فرماندهی انتظامی در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان آن تأثیر دارد؟
- ۵- آیا فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد؟
- ۶- آیا تأثیر عوامل فوق بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان یکسان است؟

فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اصلی: عوامل سازمانی متعددی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.

- فرضیه‌های فرعی

- ۱- مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.
- ۲- آموزش در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.
- ۳- سیستم جبران خدمات در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.





- ۴- ساختار سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.
- ۵- فرهنگ سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.
- ۶- تأثیر عوامل فوق‌بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان یکسان است.

چارچوب نظری تحقیق

مفاهیم و رویکردهای بهره‌وری

در یک معنای کلی بهره‌وری را می‌توان استفاده حداکثر از منابع موجود تعریف کرد. چنانچه از عواملی که برای تولید کالا یا خدمات به کار می‌رود نظیر نیروی انسانی، کار، سرمایه و به گونه‌ای استفاده کنیم که ستانده بیشتری حاصل آید، بهره‌وری را افزایش داده‌ایم. پاره‌ای از افراد بهره‌وری را یک نگرش درباره‌ی زندگی می‌دانند. نگرشی که به‌طور مستمر در بهبود شرایط وجود دارد. برخی دیگر بهره‌وری را به‌عنوان یک فرهنگ بیان کرده‌اند، فرهنگی که به انسان‌ها می‌آموزد چه‌جهتی را انتخاب کنند و چه مسیری را پیمایند تا بیشترین بازدهی حاصل شود. عده‌ای بهره‌وری یک جهان‌بینی می‌دانند. لیکن با تمام استنباط‌هایی که از بهره‌وری صورت گرفته است همگی بر این عقیده اذعان دارند که آنچه زمینه‌ها و بسترهای ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌کند ماشین، روش و ابزار نیست، بلکه انسان است (خاکی، ۱۳۷۵).

عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری

الف) مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی

نیروی انسانی عملاً قسمت مهمی از حیات کاری خود را در ارتباط با سازمان‌ها می‌گذارند. اگر افراد بتوانند در طول این مدت اهداف فردی و سازمانی خود را تلفیق و هماهنگ کنند بازده به مراتب زیادتری در پی خواهد داشت (شیخی، ۱۳۸۸).

در اوایل نیمه‌دوم قرن بیستم پیتر دراگر این مبحث را تحت عنوان «مدیریت برای نتایج» یا «مدیریت بر مبنای هدف» مطرح کرد که دلالت بر تقویت انگیزش کارکنان و اعمال کنترل مدیریت از طریق تلفیق اهداف و ارزیابی آنها داشت (الوانی، ۱۳۸۶).



یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد افراد در محیط‌های کاری آگاه بودن و شناخت آنها از اهداف مؤسسه و مجموعه است (ساعت چی، ۱۳۷۶). اگر کارکنان در تنظیم اهداف شغل مشارکت داشته باشند در نیل به آن اهداف بیشتر تلاش می‌کنند (نجف لوی، ۱۳۷۱).

ب) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

تردیدی نیست که یکی از هدف‌های اصلی فعالیت‌های گروهی و فلسفی وجودی سازمان‌ها افزایش کارایی و اثربخشی در چارچوب ارزش‌های جامعه است و در این جهت توصیه تعاون و همکاری بین افراد و گروهی مختلف از دیرباز مورد توجه اغلب پیشروان و رهبران سیاسی و عقیدتی بوده است. منتها چگونگی این‌گونه همکاری‌ها و تصمیم‌گیری در مورد راه روشن رسیدن به هدف‌های مشترک متأثر از طرز فکرها و سلیقه‌های جوامع مختلف است که از فرهنگ و طرز تلقی‌های سیاسی و اقتصادی آنها سرچشمه می‌گیرد.

معمولاً زمینه‌های مشارکت به صورت زیر تقسیم بندی می‌شود:

- ۱- مشارکت در تصمیم‌هایی که در زمینه‌های فنی اتخاذ می‌شود.
- ۲- مشارکت در زمینه‌های پرسنلی و کارگزینی، این نوع مشارکت در قانون شوراهای اسلامی به طور نسبتاً گسترده ای بیان شده است.
- ۳- مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مالی نظیر سرمایه گذاری، توزیع درآمد، تسهیم منافع و ...

د- «مشارکت در تصمیماتی که در زمینه‌های عمومی اتخاذ می‌شود مانند تغییر ساختار واحد صنعتی، تغییر محل کارخانه، متوقف کردن و توسعه واحدها (میرسپاسی، ۱۳۷۱: ۵۰۸). چنین استدلال شده است که مشارکت کارکنان باعث افزایش اثربخشی خواهد شد و شرکت دادن کارمندان در تصمیمات مربوط به سازمان دارای مزایای زیر است. بنابراین. مدیری که بتواند این فاکتورها را در سازمان ایجاد کند به طبع اثر موضوعات بالاتر باعث افزایش اثربخشی او خواهد شد.

- مقاومت کارکنان را در مقابل تغییرات در نظر گرفته شده کاهش می‌دهد.
- شرکت فعالانه کارمندان را در سازمان موجب می‌شود.
- قدرت مدیر و کارکنان را افزایش می‌دهد.
- مشروعیت را افزایش می‌دهد.
- آگاهی و اطلاعات کامل‌تر را به دست می‌دهد (بهرامی، ۱۳۷۷: ۳۰).

۲- آموزش کارکنان

آموزش فرایندی است که طی آن فرد مهارت‌های مورد نیاز برای انجام دادن یک عمل یا





وظیفه شغلی را کسب می‌کند یا این مهارت‌ها در او بیشتر می‌شود. در طی فرایند آموزش موجباتی فراهم می‌آید تا تجربه‌های یادگیری به وقوع بپیوندد و بدین ترتیب، کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را در زمان حال و آینده با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام دهند (دیس ولی پیت^۱، ۱۹۷۹). در فرایند آموزش، آموزش دهنده می‌کوشد تا متصدیان مشاغل گوناگون، مهارت‌های لازم برای ایفای اثربخش تر وظایف شغلی را کسب کنند. نگرش مدیران سازمان‌های موفق در زمینه فرایند آموزش، آن است که همه کارکنان سازمان، از بالاترین سطوح مدیریت گرفته تا کارگران غیرماهر و از آغاز ورود به سازمان تا چند ماه قبل از بازنشستگی، در فرایند آموزش و بهبود مشارکت داشته باشند (شیخی، ۱۳۸۸).

برای اینکه کارکنان سازمان نسبت به شرکت در دوره‌های آموزشی علاقه و شوق بیشتری پیدا کنند، لازم است نیازهای آموزشی آنان به درستی تعیین شود و قوانین و مقررات سازمان به گونه‌ای تدوین شود که هر گونه افزایش حقوق و مزایا، ارتقا، جا به جایی و بالاخره اختصاص هر امتیازی در سازمان مشروط به طی دوره آموزشی مناسب شود. در این صورت لازم است:

- ۱- طراحی دوره‌های آموزشی توسط کارشناسان ورزیده انجام گیرد.
- ۲- روش‌های آموزشی بر پایه قوانین یادگیری تدوین شود.
- ۳- انتخاب مدیر و کارشناسان آموزش بر اساس ضوابط علمی و دقیق انجام گیرد.
- ۴- از روش‌های آموزش اثربخش استفاده شود.
- ۵- بودجه کافی برای کل فرایند آموزش اختصاص داده شود.
- ۶- بهترین و مناسب‌ترین محل‌ها برای برگزاری دوره‌های آموزشی انتخاب شود.
- ۷- از ابزار و وسایل کمک آموزشی در حد وسیع استفاده شود.
- ۸- از کارآمدترین و موفق‌ترین آموزش دهندگان برای تدریس دوره‌های آموزشی دعوت به عمل آید.

۹- نیازهای آموزشی شرکت کنندگان در دوره‌ها، براساس روش‌های مناسب نظیر: تجزیه و تحلیل شغل، رویدادهای شاخص، ارزیابی عملکرد شغلی، خودسنجی و... تعیین شود (ساعت چی، ۱۳۷۶: ۲۰۰-۱۹۹)

روش‌های آموزش کارکنان از وظایف مهم مدیر و کارشناس آموزش، مسئول دوره، به ویژه آموزش دهنده آن است که برای هر دوره آموزشی خاص، مناسب‌ترین و اثربخش‌ترین آموزش را به کار گیرد.



۳- سیستم جبران خدمات

به طور کلی نظام پرداخت هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه فرد، کنش‌های چندی را به همراه دارد.

برای سازمان این کنش‌ها را به همراه دارد: اول این‌که، در شرایط یکسان افراد تمایل دارند به سازمان‌هایی بروند که بیشترین پاداش‌ها را فراهم می‌آورند و لذا سازمان‌ها می‌توانند با ارائه پرداخت مناسب، کارکنان دارای صلاحیت را جذب و نگهداری کنند. دوم این‌که، پرداختی که به ازای جبران خدمات به فرد تعلق می‌گیرد وسیله‌ای برای عملکرد گذشته است و سوم این‌که، پاداش می‌تواند به عنوان ابزاری انگیزشی برای بهبود عملکرد آینده به کار رود.

از سوی دیگر، ایجاد احساس امنیت در فرد، بازشناسی و بازخورد عمل انجام شده از دیگران کنش‌های پرداخت از دیدگاه فرد است. بنابراین بدیهی است برای تحقق این کنش‌ها سیستم پرداخت باید کارا و اثربخش باشد و به گونه‌ای طراحی شود که حداکثر بازده را هم برای سازمان و هم برای فرد به همراه داشته باشد.

به همین منظور توجه به نیازهای اساسی فرد، برخوردار از عدالت توزیع پاداش چه در درون سازمان و چه بیرون سازمان از جمله اصول اساسی در هر سیستم پرداخت است. سیستم‌های پرداخت و مراعات قوانین یکی از زمینه‌های اصلی عملکرد مدیریت منابع انسانی است و مدیریت جبران خدمات به عنوان یکی از حوزه‌های این زمینه، وظیفه طراحی و اجرای سیستم‌های حقوق و مزایای کارکنان را عهده‌دار است. (ساعت چی، ۱۳۷۶).

۴- ساختار سازمانی

یکی از ویژگی‌های بنیادین هر سازمان لزوم فراهم کردن ادامه فعالیت‌ها در جهت دستیابی به هدف‌های اصلی و فرعی است. این امکان از طریق تخصیص وظیفه‌ها، سرپرستی و هماهنگ‌سازی حاصل می‌شود. این سه عامل معرف ساختار سازمان است. این سه فعالیت را می‌توان به صورت گوناگون ترتیب داد بدین معنی است که سازمان‌ها می‌توانند ساختارهای متفاوتی داشته باشند و چنین ساختارهایی نیز دارند.

بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند که ساختار مناسب برای بهره‌وری سازمان اهمیت بنیادی دارد و از این رو، به خودی خود به صورت یکی از کانون‌های بررسی شناخته می‌شود. ساختار سازمانی دارای شکل‌های گوناگون است. اساس و پایه کارهایی که بر روی ساختار انجام شده، بر اساس کارهای وبر^۱ (۱۹۴۷) قرارداد او در یک طرح کلی سه نوع





مختلف سازمان را با بررسی اقتدار شرح داده است. او نوع آرمانی، سازمانی و دیوان‌سالاری را که بر نظم، نظامندی، خردگرایی، یکنواختی و همسانی تأکید دارد شرح می‌دهد. برای بسیاری از ما دیوان‌سالاری به معنی رعایت افراط آمیز تشریفات اداری زمان گیراست؛ اما وبر بر این باور بود که دیوان‌سالاری، سازمان‌هایی غیرشخصی‌اند و قواعد سختگیرانه را اعمال می‌کنند، وبر معتقد بود که این ویژگی‌ها رعایت انصاف را درمورد همه کارگران قطعیت می‌بخشد. (شیخی، ۱۳۸۸).

در شمار پیروان این نظریه، کسانی هستند که اصولاً به تأثیر فناوری در ساختار سازمانی اهمیت می‌دهند، وودوارد^۱ رابطه میان نظام‌های تولید، فناوری و ساختاری سازمانی را بررسی کرد و معتقد بود که فناوری سازمان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی است. برنز^۲ بیشتر بر تأثیر دگرگونی فناوری‌ها و کوشش سازمان‌ها برای تطبیق با موقعیت‌های جدید توجه داشت. یک سازمان، که چه از نظر افقی و چه از نظر عمودی دارای پیچیدگی باشد، از لحاظ کنترل، ارتباطات و هماهنگی، نیز با مسائل و مشکلاتی مواجهه است. واحدهای فرعی که در هر یک از دو محور قرار گیرند به صورت هسته یا یاخته در می‌آیند که با واحدهای مجاور یا کل سازمان، از نظر عوامل افقی و عمودی، تفاوت دارند. هر قدر این تفاوت‌ها بیشتر باشد امکان کنترل، ایجاد هماهنگی و ارتباط کمتر می‌شود، در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد (ساعت‌چی، ۱۳۷۶).

۵- فرهنگ سازمانی

سازمان‌ها، درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. در رابطه با فرهنگ سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده که در حد نیاز به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم. فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های غالبی که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می‌شود. (رابینز، ۱۹۹۱). «در تعریف دیگری فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله قواعد منظم و دستورالعمل‌های کلی است که قالب رفتاری اعضای سازمان را می‌سازد. پذیرش آن نیز می‌تواند فواید چندی داشته باشد به طور نمونه:

- الف) یک احساس شناخت واقعی را به اعضای سازمان می‌بخشد (هویت سازمانی)؛
- ب) تعهد کسب اهداف فراتر از توان را تسهیل می‌کند (تعهد سازمانی)؛



1. Wood Ward
2. Bronz

ج) استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند (ثبات نظام اجتماعی)؛
 د) شناخت اعضا را افزایش و رفتار آنها را شکل می‌دهد (شکل دادن به رفتار).
 فرهنگ سازمانی از دید محققان و صاحب نظران مدیریت دارای خصوصیات و ویژگی‌های
 منحصر به فردی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به خصوصیات زیر که مورد اتفاق اکثریت
 آنها است اشاره کرد:



جدول شماره ۱: ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (رابینز، ۱۹۹۱)

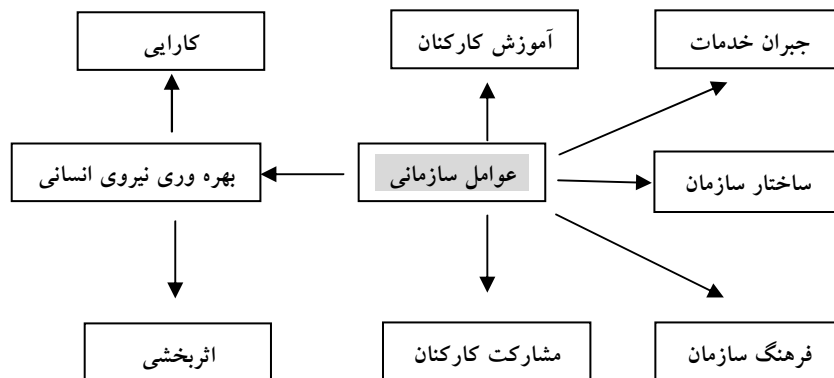
مشخصه آن	ویژگی
<p>درجه مسئولیت پذیری و آزادی عمل و استقلال کاری که اعضا از آن برخوردارند. میزان کمک و پشتیبانی مدیران از زیردستان و تشویق آنها در انجام دادن امور میزان همانندی اعضا با یکدیگر برای انجام دادن فعالیت های منتهی به هدف تعداد قوانین و آیین نامه ها و میزان نظارت سرپرستان بر رفتار زیردستان میزان وضوح و روشنی مأموریت ها، اهداف و راهبردهای سازمان میزان بستگی پاداش (اضافه حقوق، مزایا، جایزه و ...) به عملکرد کارکنان میزان تشویق کارکنان به تلاش، نوآفرینی، خلاقیت و کارآفرینی در سازمان میزان شناخت اعضا پیرامون سازمان به عنوان یک کل واحد و منسجم درجه انحصار ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و اختیار میزان تشویق و ترغیب کارکنان به پذیرش خطرات در امور میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره گیری از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی. درجه پذیرش ارزش ها، باورها و هنجارهای قالب از سوی اعضا و ترویج آنها.</p>	<p>آزادی و استقلال فردی حمایت مدیران هماهنگی و انسجام ساختار کنترل وضوح اهداف سیستم پاداش نوآفرینی و خلاقیت شناخت سیستمی الگوهای ارتباطی خطرپذیری تعارض پذیری پذیرش ارزشها و هنجارها</p>

فصلنامه علمی - پژوهشی نظام اجتماعی / سال اول / شماره اول / بهار ۱۳۸۸





مدل مفهومی تحقیق



روش شناسی پژوهش

روش تحقیق: این تحقیق از نوع کاربردی است به روش توصیفی- پیمایشی انجام شده است.

قلمرو تحقیق: این تحقیق با عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان در سال ۱۳۸۸ انجام گرفته است.

جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان است که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه، نمونه ای به تعداد ۲۰۰ نفر به روش تصادفی طبقه ای انتخاب گردید.

ابزار جمع آوری داده ها: برای جمع آوری داده های این تحقیق از روش کتابخانه ای و پرسشنامه استفاده شده است

روایی و پایایی ابزار جمع آوری داده ها

پس از حذف متغیرهای نامربوط و شیوه های کنترل آنها که ارتباط مستقیم با روایی تحقیق دارد، لازم است دو جنبه درونی و بیرونی روایی تحقیق، تعریف و توصیف شوند و بعد، بحث عوامل مؤثر بر روایی تحقیق و کنترل آنها نیز صورت گیرد.

بر اساس ادبیات موضوع شاخص های اولیه تهیه و تنظیم شد.

برای افزایش روایی و اعتبار پرسشنامه ابتدا تعدادی پرسشنامه بین جمعی از کارکنان توزیع شد و کلیه ابهامات کارکنان در رابطه با سؤال های مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سؤال های حذف و تعدادی دیگر جایگزین شد و در نهایت پس از شفاف شدن و رفع

بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی





ابهامات، پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع شد.

در این تحقیق برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای زیر استفاده شد:

۱- استفاده از نظرات استاد راهنما، مشاور، متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی؛

۲- مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقالات، کتب و مجلات؛

۳- توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از کارکنان و اعمال نظرات اصلاحی آنان.

برای برآورد اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در واقع در مورد پرسشنامه‌هایی که پاسخ‌های چندگزینه‌ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ توصیه شده است.

ضریب پایایی آلفای کرونباخ محاسبه شده از طریق نرم‌افزار SPSS، ۰/۸۶ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه فوق از اعتبار کافی برخوردار می‌باشد، بدین معنی که پاسخ‌های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیری می‌باشد که مورد آزمون قرار گرفته است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: با توجه به اهداف و روش تحقیق و مقیاس اندازه‌گیری داده‌ها، برای تحلیل استنباطی داده‌ها از رگرسیون استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

فرضیه اول: مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر مشارکت بر بهره‌وری نیروی انسانی

مؤلفه تأثیرگذار	R	R ²	F	ضریب B	Beta	T	سطح معنی داری
مشارکت کارکنان	۰/۸۱	۰/۶۵۶	۱۵۲/۶۴	۰/۱۵	۰/۸۱	۱۲/۳۵	۰/۰۰۰

جدول شماره ۲ نشان دهنده، میزان همبستگی بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی است که با توجه به مقدار $r=0/81$ ، $F=152/64$ و مقدار $T=12/36$ و سطح معنی داری (۰۰۰) نتیجه این می‌شود که بین مشارکت کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، میزان بهره‌وری آنها هم افزایش می‌یابد.

همچنین ضریب تعیین R^2 بیانگر این است که ۰/۶۵۶ تغییرات ایجادشده در بهره‌وری ناشی از تغییرات ایجادشده در مشارکت می‌باشد.





فرضیه دوم: آموزش بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر آموزش بر بهره‌وری نیروی انسانی

مؤلفه تأثیرگذار	R	R ²	F	ضریب B	Beta	T	سطح معنی داری
آموزش	۰/۹۰	۰/۸۱	۳۳۰/۷	۰/۲۴	۰/۹۰	۱۸/۱۹	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳ نشان دهنده میزان تأثیر آموزش بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان است که با توجه به مقدار $T=18/19$ و $F=330/7$ و مقدار $R=0/90$ ، $R^2=0/81$ و $F=330/7$ و سطح معنی داری (۰۰۰) کوچک تر از ۰/۰۵ نتیجه گرفته می‌شود که بین دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد یعنی با افزایش میزان آموزش، بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان بیشتر می‌شود.

هم‌چنین ضریب R^2 (ضریب تعیین) نشان می‌دهد که ۰/۸۱ تغییرات بهره‌وری ناشی از تغییر در آموزش است.

فرضیه سوم: سیستم جبران خدمات در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون رگرسیون جهت بررسی تأثیر سیستم جبران خدمات بر بهره‌وری

نیروی انسانی

مؤلفه تأثیرگذار	R	R ²	F	ضریب B	Beta	T	سطح معنی داری
سیستم جبران خدمات	۰/۸۸	۰/۷۸	۳۰۵/۵	۱/۱۵	۰/۸۸	۱۷/۴۷	۰/۰۰۰

جدول شماره ۴ نشان دهنده میزان تأثیر سیستم جبران خدمات بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان است که با توجه به مقدار $T=17/47$ و $F=305/5$ و مقدار $R=0/88$ ، $R^2=0/78$ و $F=305/5$ و سطح معنی داری (۰۰۰) کوچک تر از ۰/۰۵ نتیجه گرفته می‌شود بین دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. به این معنا که هرچه سیستم جبران خدمات ارتقاء یابد بهره‌وری نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد.

هم‌چنین ضریب تعیین R^2 نشان می‌دهد که ۰/۷۸ تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی ناشی از تغییر در سیستم جبران خدمات است.

فرضیه چهارم: ساختار سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.



جدول شماره ۵: نتایج آزمون رگرسیون جهت بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر بهره‌وری نیروی

انسانی

سطح معنی داری	T	Beta	ضریب B	F	R2	R	مؤلفه تأثیرگذار
۰/۰۰۰	۱۳/۱۲	۰/۸۲	۱/۸۲	۱۷۲/۰۴	۰/۶۷	۰/۸۲	ساختار سازمانی

جدول شماره ۵ نشان دهنده میزان تأثیر ساختار سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان است که باتوجه به مقدار $F = 172/04$ ، $r = 0/82$ و مقدار $T = 13/12$ و سطح معنی داری (۰۰۰) کوچک‌تر از $0/05$ نتیجه گرفته می‌شود بین دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد.

هم‌چنین ضریب تعیین R^2 نشان می‌دهد که $0/67$ تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی ناشی از تغییر در ساختار سازمان است.

فرضیه پنجم: فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان تأثیر دارد.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون رگرسیون جهت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی

سطح معنی داری	T	Beta	ضریب B	F	R2	R	مؤلفه تأثیرگذار
۰/۰۰۰	۲۱/۷۳	۰/۹۲	۲/۳۱	۴۷۸/۹	۰/۸۵	۰/۹۲	فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۶ نشان دهنده میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان است که باتوجه به مقدار $F = 478/9$ ، $r = 0/92$ و مقدار $T = 21/73$ و سطح معنی داری (۰۰۰) کوچک‌تر از $0/05$ نتیجه گرفته می‌شود بین دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد.

هم‌چنین ضریب تعیین R^2 نشان می‌دهد که $0/85$ تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی ناشی از تغییر در فرهنگ سازمانی است.

فرضیه ششم: تأثیر عوامل (مشارکت، آموزش، سیستم جبران خدمات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان استان لرستان یکسان است.





جدول شماره ۷: اولویت بندی براساس میزان تأثیرگذاری بر بهره وری نیروی انسانی

اولویت	R	پیش بینی	ملاک
۱	۰/۹۲	فرهنگ سازمانی	بهره وری نیروی انسانی
۲	۰/۹۰	آموزش	
۳	۰/۸۸	سیستم جبران خدمات	
۴	۰/۸۲	ساختار سازمانی	
۵	۰/۸۱	مشارکت کارکنان	

جدول شماره ۷ نشان دهنده میزان همبستگی متغیرهای پیش بینی با متغیر ملاک است همان طور که مشاهده می شود فرهنگ سازمانی بیشترین و مشارکت کمترین همبستگی را دارند در نتیجه فرضیه محقق رد می شود.

نتیجه گیری

براساس آزمون رگرسیون نتایج زیر به دست آمد:

۱- ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و بهره وری نیروی انسانی برابر ۰/۸۱ است یعنی بین متغیر رابطه مستقیم وجود دارد و تغییرات دو متغیر هماهنگ است. ضریب تشخیص $R=0/656$ نشان می دهد که ۶۵۶ درصد از تغییرات بهره وری ناشی از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و تعیین اهداف سازمانی است.

۲- ضریب همبستگی بین آموزش کارکنان و بهره وری نیروی انسانی برابر ۰/۹۰ است یعنی بین متغیرها رابطه مستقیم وجود دارد و تغییرات دو متغیر هماهنگ است. ضریب تشخیص $R=0/81$ نشان می دهد که ۸۱ درصد از تغییرات بهره وری ناشی از آموزش کارکنان است.

۳- ضریب همبستگی بین سیستم جبران خدمات و بهره وری نیروی انسانی برابر ۰/۸۸ است یعنی بین متغیر رابطه مستقیم وجود دارد و تغییرات دو متغیر هماهنگ است. ضریب تشخیص $R=0/78$ نشان می دهد که ۷۸ درصد از تغییرات بهره وری ناشی از تغییر در سیستم جبران خدمات است.

۴- ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و بهره وری نیروی انسانی برابر ۰/۸۲ است یعنی بین متغیرها رابطه مستقیم وجود دارد و ضریب تشخیص $R=0/67$ نشان می دهد که ۶۷ درصد از تغییرات بهره وری ناشی از ساختار سازمانی است.



۵- ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی برابر ۰/۹۲ است یعنی بین متغیرها رابطه مستقیم وجود دارد و تغییرات دو متغیر هماهنگ است. ضریب تشخیص $R=0/85$ نشان می‌دهد که ۰/۸۵ درصد از تغییرات بهره‌وری ناشی از تغییر در فرهنگ سازمانی است.

۶- با توجه به ضریب همبستگی به ترتیب فرهنگ سازمانی، آموزش، سیستم جبران خدمات، ساختار سازمانی، مشارکت کارکنان، بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند.

پیشنهادهای تحقیق

۱- نتایج به دست آمده تحقیق مبین آن است که کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان معتقدند عوامل سازمانی بر بهره‌وری آنان مؤثر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرماندهان و مدیران سازمان در هنگام تدوین و تنظیم راهبردها و خط‌مشی‌های سازمان برای این عوامل اهمیت زیادی قائل شوند.

۲- ایجاد و گسترش راه‌های ادامه تحصیل کارکنان با توجه به نیازهای سازمانی و روش ساختن فواید و نتایج این آموزش‌ها برای کارکنان.

۳- فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای لازم برای مشارکت هدفمند کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف سازمانی.

۴- جهت ارائه راه‌کارهای نو افراد تشویق شوند و از راه‌کارهای ارائه شده از سوی افراد برای حل مسائل سازمانی استفاده و در غیر این صورت علل استفاده نکردن از آن راه‌کارها توجیه شود.

۵- ساختار سازمانی متناسب با اهداف و مأموریت‌های سازمان طراحی شود و با توجه به تغییرات محیطی قابلیت انعطاف داشته باشد.

۶- لازم است برنامه‌های انگیزشی، بخشی از برنامه‌های مدیریتی باشد به نحوی که کارمندان در هر یک از وجوه ابعاد زندگی کاری آن را احساس کنند. احساس یا ادراک مثبت یا خوشایند موجب رضایت خاطر می‌شود و این مقوله با بهره‌وری رابطه دارد، در عین حال ویژگی‌های کاری و تخصصی سازمان و شرایط سازمانی و مکانی و زمانی در اعمال برنامه‌های انگیزشی بسیار تعیین‌کننده است و طبعاً باید از سوی مدیران رعایت شود.





منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی
- بهرامی، پ (۱۳۷۷). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران شرکت پالایش نفت اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۵). آشنایی با مدیریت بهره وری. تهران: کانون فرهنگ و انتشارات سایه نما.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). ارزش افزوده (راهی برای اندازه گیری بهره وری)، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.
- خوش خلق، وحید (۱۳۸۶). بررسی برخی از عوامل روانشناختی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی کارکنان شاغل در ناجا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم مرزی و انتظامی دانشگاه علوم انتظامی.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۰). چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فردا.
- رابینز، استیفن چی (۱۳۸۰). تئوری سازمان. ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر. تهران: انتشارات صفار.
- رابینز، استیفن چی (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ساعت چی، محمود (۱۳۷۶). روانشناسی بهره وری. تهران: انتشارات نشر.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- شاین، ادگار (۱۹۹۰). روانشناسی سازمانی. ترجمه ابوالفضل صادق پور و حبیب اله بهزادی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شیخی، حجت اله (۱۳۸۸). بررسی میزان بهره وری افسران و درجه داران وظیفه و عوامل مؤثر بر آن در ستاد فرماندهی ناجا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی دانشگاه علوم انتظامی.
- گیوریان، حسن و محمدرضا ربیعی (۱۳۸۱). تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: انتشارات یکان.

