

ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان

دکتر فتاح شریف زاده،^۱ و یوسف محمدی مقدم^۲

تاریخ دریافت: ۸۸/۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۸۸/۳/۱۹

چکیده:

تلاش برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. این تحقیق در نظر دارد عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان و ارتباط آن‌ها با بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان زن و مرد فرماندهی انتظامی استان لرستان را بررسی نماید. پژوهش به عمل آمده با توجه به این که رابطه هر کدام از عوامل آموزشی، انگیزشی، فرهنگی و مشارکت را با توانمندسازی نیروی انسانی و ارتباط توانمندسازی را با بهره‌وری نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می‌نماید، تحقیق توصیفی همبستگی است. به همین منظور، جهت جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه، یکی با عنوان بررسی ارتباط عوامل توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری با پایایی ۰/۸۱ و دیگری با عنوان سنجش بهره‌وری با پایایی ۰/۹۳ استفاده شده است. نمونه آماری شامل: ۲۰۶ مرد و ۲۶ زن شاغل در فرماندهی انتظامی استان لرستان بوده است که روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی ساده انتخاب گردیده است و با استفاده از آمار توصیفی (نمودار، درصد، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی و رگرسیون چندمتغیری) اطلاعات، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل آموزش، انگیزش، فرهنگ و مشارکت در بهره‌وری نیروی انسانی فرماندهی انتظامی لرستان تأثیر به‌سزایی دارند.

واژگان کلیدی

آموزش / Training / فرهنگ / Culture / انگیزش / Motivation / سبک مدیریت / Managerial Style / توانمندسازی / Empowerment / بهره‌وری / Productivity / فرماندهی انتظامی استان لرستان / Lorestan Province Police Command

□ **استناد:** شریف زاده، فتاح و محمدی مقدم، یوسف (بهار ۱۳۸۸). «ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. سال چهارم، شماره اول: ۷-۱۹.

۱. دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

سازمان‌ها در خلاء فعالیت نمی‌کنند، بلکه دائماً تحت تأثیر عوامل و فشارهایی هستند که از داخل و بیرون سازمان بر آن‌ها تحمیل می‌شود. در گذشته محیط عاری از خطر بود و برای سازمان‌ها امنیت بیشتری وجود داشت. ولی دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست، دنیای سرشار از تغییرات، تغییراتی که نه به طور کامل، در نتیجه خواسته‌ها و اراده افراد پدید می‌آید، آن هم خواسته‌هایی که از نیازهای متفاوت و گسترده نهاد پیچیده انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. این تغییر و دگرگونی‌ها در عصر حاضر همواره برای سازمان‌ها فرصت‌ها و تهدیدهایی را به وجود می‌آورد. در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با شرایط به وجود آمده تطبیق داده و با تغییرات به وجود آمده همراهی کنند. فقط سازمان‌هایی می‌توانند این گونه عمل کنند که کارکنانشان به طور مستمر بر توانایی‌های خود افزوده و به نتایج مطلوب دست یابند.

تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مهم‌ترین، عامل در موفقیت هر سازمان در مواجه شدن با تغییرات محیطی است. زیرا این انسان است که می‌تواند از وسایل و امکانات در جهت رسیدن به اهداف سازمان‌ها به نحو مطلوب استفاده نمایند.

امروزه در هر سازمان برای توانمند کردن نیروی انسانی روش‌های مختلفی به کار برده می‌شود. تواناسازی^۱ کارکنان تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از طریق بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته است. این شیوه، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند، چنانچه مدیریت، کنترل اعمال کند، علاوه بر این که حس ابداع و ابتکار و نوآوری از کارکنان سلب می‌شود، حجم کار مدیر افزایش یافته و کارکنان را متکی به غیر بار می‌آورد. آزادی کامل نیز ممکن است به لجام گسیختگی منجر شده و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. حاصل هر دو کار، آن است که از منابع سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی استفاده به عمل نمی‌آید. تواناسازی کارکنان بین دو عنصر مذکور تعادل برقرار کرده و اهداف فردی و سازمانی را هم سو می‌سازد و در راستای هم افزایی نیروها و استعدادها، کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان‌شان منافع آن‌ها را نیز در بردارد.

سازمان‌های سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی کارکنان مایلند تا کارها در چارچوبی کاملاً تعریف شده انجام شود و افراد وظایف خود را سریع، تمیز و بدون پرسش به اتمام رسانند. از سوی دیگر، محیط‌های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارند تا تصمیم‌های بایسته را

1. Empowerment

اتخاذ نموده و برای مشکل‌های موجود راه‌حل‌های خلاق ارائه دهند، در این موقعیت، افراد سازمان باید مبتکر باشند و نسبت به نتایج حاصله احساس تعهد و مسئولیت نمایند.

بیان مسأله: کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند دیگر حقوق و مزایا و تأمین نیازهای ایمنی تنها عامل انگیزاننده به شمار نمی‌روند، بلکه نیازهای انسان امروز فراتر از اینهاست. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز سازمان‌ها هم فکری، مشارکت و نظرخواهی از آن‌ها در امور می‌باشد. به عبارت دیگر، کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می‌خواهند به حساب بیایند مدیریت پدر مآبانه سنتی باید جایگزین این مفهوم جدید شود: «اکنون بر تمام زندگی خود نظارت دارم چرا که در تصمیمات اطراف خود تأثیر می‌گذارم» (گیوریان و ربیعی مندجین، ۱۳۸۱، ص ۲۹۷). از طرفی رشد فزاینده تغییرات، سبب می‌شود که مدیر دیگر به تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد، بلکه تمام سازمان به نوعی مسئول خواهند بود و فشار بر دوش همه اعضاء سازمان می‌باشد، زیرا تصمیمات با مشارکت افراد گرفته می‌شود.

بهره‌وری از واژه‌های همیشه پویاست که همواره در معرض تکامل و تغییر است. اگر بهره‌وری را فرهنگ استفاده بهینه و مطلوب از امکانات در دسترس قلمداد کنیم بدیهی است از این منظر همگی در برابر شفقت‌های کریمانه خداوند مهربان مسئولیت داریم، در واقع با چنین مفهومی است که نسل‌های آتی با الگوپذیری، زندگی اساسی و کارآمد خود را بنا می‌نهند.

بدون تردید فرایند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست و نتیجه تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. از آن جایی که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نبوده، پس لزوماً باید جنبه کاربردی داشته باشد. مدیریت سازمان نقش به‌سزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب به منظور نهادینه کردن و ارتقاء آن خواهد داشت و از این منظر مشارکت کارکنان دارای اهمیت ویژه‌ای است، چرا که توجه و تأکید بر کرامت انسان به عنوان یک عامل راهبردی، و توجه فزاینده به این عامل است که سرنوشت بهره‌وری را رقم می‌زند و توجه هر چه افزون‌تر به این عامل: هدایت و سازماندهی مناسب به فعالیت‌ها و فراهم آوردن زمینه‌های ضروری برای رشد و شکوفایی توانائی‌های بالقوه انسان باید در رأس برنامه ریزی هر سازمان قرار گیرد.

با توجه به اهمیت بالای مسائل مورد بحث، این تحقیق بر آن است که به بررسی ارتباط عوامل آموزشی، انگیزشی، مشارکتی و فرهنگی با توانمندسازی و تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی در فرماندهی انتظامی استان لرستان بپردازد و ضمن شناسایی عوامل مؤثر، راه کارهایی جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی ارائه کند.

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از: آیا بین عوامل توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان رابطه معناداری وجود دارد؟ فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی: بین عوامل توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱- بین آموزش و توانمندسازی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- بین انگیزش کارکنان و توانمندسازی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ارتباط معناداری وجود دارد.

۳- بین فرهنگ سازمان و توانمندسازی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ارتباط معناداری وجود دارد.

۴- بین مشارکت کارکنان و توانمندسازی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ارتباط معناداری وجود دارد.

مبانی نظری و مطالعات پیشین:

- توانمندسازی: توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که می‌خواهند کارکنان خود را توانمند سازند باید کنترل‌ها، محدودیت‌ها و موانع را کنار گذاشته و در مقابل، به آن‌ها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را مورد تشویق قرار دهند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).^۱

توانمندسازی فرایندی است که مدیر از طریق آن قدرت را بین زیردستان تقسیم می‌کند. از آن جا که قدرت در سازمان‌ها بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود، بنابراین توانمندسازی به معنی تفویض اختیار است. توانمندسازی افراد به معنای تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنان تأثیر دارد، یعنی این که فرصت‌هایی برای افراد فراهم شود تا آن‌ها نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آن‌ها را به عمل تبدیل کنند. معنای متداول توانمندسازی این است که ارزش‌ها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سرتاسر سازمان را تشریح می‌کند. کاربرد آن در عبارات زیر بیان می‌شود:

1. Wheteen and Cameron, 1998

- در حد امکان دادن اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان؛
 - واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند؛
 - افزایش احساس مالکیت افراد نسبت به کار و سازمانشان؛
 - جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست (اثربخشی)؛
 - جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام درست کارها (کارایی)؛
- واگذاری شغل به افراد شایسته و عدم ایجاد مانع برای آن‌ها به این منظور که بتوانند کارشان را انجام دهند (محمدی، ۱۳۸۱).

جدول ۱. اهداف، دامنه، دلایل و روش‌های توانمندسازی*

<p>۸- کاهش رسمیت؛ ۹- آموزش و کارآموزی کارکنان؛ ۱۰- خودکنترلی و خودمدیریتی؛ ۱۱- ایجاد فرهنگ حمایتی؛ ۱۲- غنی‌سازی شغلی؛ ۱۳- ابتکار و خلاقیت.</p>	<p>۱- تغییر نقش مدیریت؛ ۲- تغییر رفتار مدیریت؛ ۳- از بین بردن روابط سنتی بین مدیر و زیردستان؛ ۴- تقسیم قدرت بین زیردستان؛ ۵- شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش؛ ۶- کاهش احساس بی‌قدرتی در بین زیردستان؛ ۷- پرورش کفایت نفس زیردستان؛</p>	<p>اهداف توانمندسازی</p>
<p>۱- به طور ساده افراد را تشویق کنیم تا نقش فعال تری در کارشان ایفا کنند. ۲- کارکنان تا آن حد پیش بر روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خود را عهده دار شوند. ۳- در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیم‌های بزرگ بگیرند.</p>		<p>دامنه توانمندسازی</p>
	<p>۱- تأثیر فناوری بر محیط کاری؛ ۲- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها؛ ۳- افزایش انتظارات مشتریان؛ ۴- فشارهای تحمیلی از درون و برون سازمان؛ ۵- احساس بی‌قدرتی و بیزاری از کار.</p>	<p>دلایل توانمندسازی</p>
	<p>۱- آموزش و بهسازی؛ ۲- تفویض اختیار؛ ۳- مشخص کردن چشم‌انداز آینده؛ ۴- مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ۵- ایجاد انگیزش توانستن.</p>	<p>روش‌های توانمندسازی</p>

*اقتباس از: کانگر وکانانگو، ۱۹۸۸؛ محمدی، ۱۳۸۱؛ اسکات، ۱۳۷۵.

جدول ۲. فرایند توانمندسازی*

عوامل فردی و سازمانی که منجر به ضعف از نظر شناختی می شود.	توانمند کردن از طریق اقدامات مدیریتی و سازمانی	فراهم نمودن اطلاعات توانمندسازی	ارزیابی فرد از اطلاعات توانمندسازی در صورتی که تفسیر مثبت باشد.	نتیجه، تجربه، توانمندسازی در فرد می باشد.	متممی به نوآوری، انگیزش و مقاومت در سختی ها در هنگام انجام وظایف می گردد.
۱	۲	۳	۴	۵	۶

* به نقل از: خدادادحسینی، محمدی مقدم، قرائی، ۱۳۸۶

بهره‌وری نیروی انسانی: بهره‌وری از واژه‌های همیشه پویاست که همواره در معرض تکامل و تغییر است. اگر بهره‌وری را فرهنگ استفاده بهینه و مطلوب از امکانات در دسترس قلمداد کنیم، بدیهی است از این منظر همگی در برابر شفقت‌های کریمانه خداوند مهربان مسئولیت داریم در واقع با چنین مفهومی است که نسل‌های آتی با الگوپذیری زندگی اساسی خود را بنا می‌نهند.

بدون تردید فرایند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست بلکه نتیجه و تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی است از آن جا که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نبوده و لزوماً باید جنبه کاربردی داشته باشد، مدیریت سازمان نقش به سزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب به منظور نهادینه کردن و ارتقاء آن خواهد داشت.

بهره‌وری نیروی انسانی مهم‌ترین معیار بهره‌وری است. زیرا عنصر اساسی در هر گونه تلاش برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی است. آلفرد مارشال با ارزش‌ترین سرمایه گذاری را پرورش نیروی انسانی قلمداد می‌کند. در تاریخچه بهره‌وری ابتدا توجه کمی به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شد و بیشتر پیشرفت‌ها در زمینه‌ای از بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند.

تغییر رویکرد به منابع انسانی و اهمیت قائل شدن برای آن، ناشی از تغییر رویکرد از مدیریت سنتی منابع انسانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است به گونه‌ای که در رویکرد اخیر، بر شناسایی نقش راهبردی که منابع انسانی می‌تواند در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ایفا کند، تأکید می‌شود (شیخی، ۱۳۸۸، ص ۲).

با توجه به بررسی الگوهای متعدد موجود در ادبیات می‌توان گفت که اکثر الگوها جامعیت لازم را که شامل همه عوامل باشد، ندارند. بنابراین نمی‌توانند به عنوان یک مدل فراگیر

و ایده آل، بیانگر همه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی باشند. با استفاده از دیدگاه اقتضایی باید اذعان نمود که هر مدل در محیطی کاربرد دارد که اقتضای خاصی داشته باشد. و هر یک از اندیشمندان مدل‌ها و الگوها را در فضا و شرایطی معرفی کرده‌اند که بتوانند انعکاسی از تجارب، انگیزه‌ها، نیازها و علائق آن‌ها باشند. بدین ترتیب انتخاب عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان تابعی است از نیازها و شرایط سازمان و کارکنان و محیط درون و برون نهادی که نیروی انسانی در آن مشغول به کار است.

به بیان دیگر، شرایط کلی سازمان به گونه‌ای باید بهبود یابد که منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمان بتوانند بیشترین کارایی و بازدهی را ارائه نمایند و این ممکن نیست، مگر آن که اثربخشی و اهمیت کیفیت زندگی کاری در بهره‌وری منابع انسانی از سوی مدیران مورد توجه جدی قرار گیرد. زیرا هرگونه تلاش برای افزایش کیفیت زندگی کاری در واقع به منزله قائل شدن عزت نفس و احترام برای افراد و کارگروه‌ها می‌باشد که این امر تقویت و افزایش بازدهی فردی و گروهی، تقویت روحیه همکاری و همبستگی، اعتماد متقابل و ارتقاء ارزش‌های انسانی را به دنبال خواهد داشت. اگر هدف جوامع، توسعه و رشد باشد، طبعاً باید به عامل بهره‌وری، به ویژه به بهره‌وری نیروی انسانی که اساسی‌ترین و راهبردی‌ترین منابع هر جامعه و هر سازمان است توجه نمود و ایجاد زندگی با کیفیت بهتر، در سایه تأکید بر بهره‌وری جستجو گردد.

با بررسی تحلیلی مباحث نظری می‌توان نتیجه گرفت که:

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند شامل مهم‌ترین مسائل زیر باشد (طاهری، ۱۳۸۷).

- آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان؛
 - ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر؛
 - ایجاد زمینه‌های مناسب به منظور ابتکار خلاقیت مدیران و کارکنان؛
 - برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق؛
 - وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عامل خودکنترلی است؛
 - تحول در سیستم و روش‌هایی که نقش حساس و کلیدی دارند؛
 - تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور.
- با بهره‌گیری از مدل‌ها و مبانی نظری پژوهش می‌توان به مدل مفهومی تحقیق (نمودار ۱) رسید که شامل عوامل و متغیرهایی است که بتواند شرایط و محیط سازمان مورد مطالعه و قلمرو تحقیق را به عنوان چارچوب رهنمودی راهنمایی نماید.

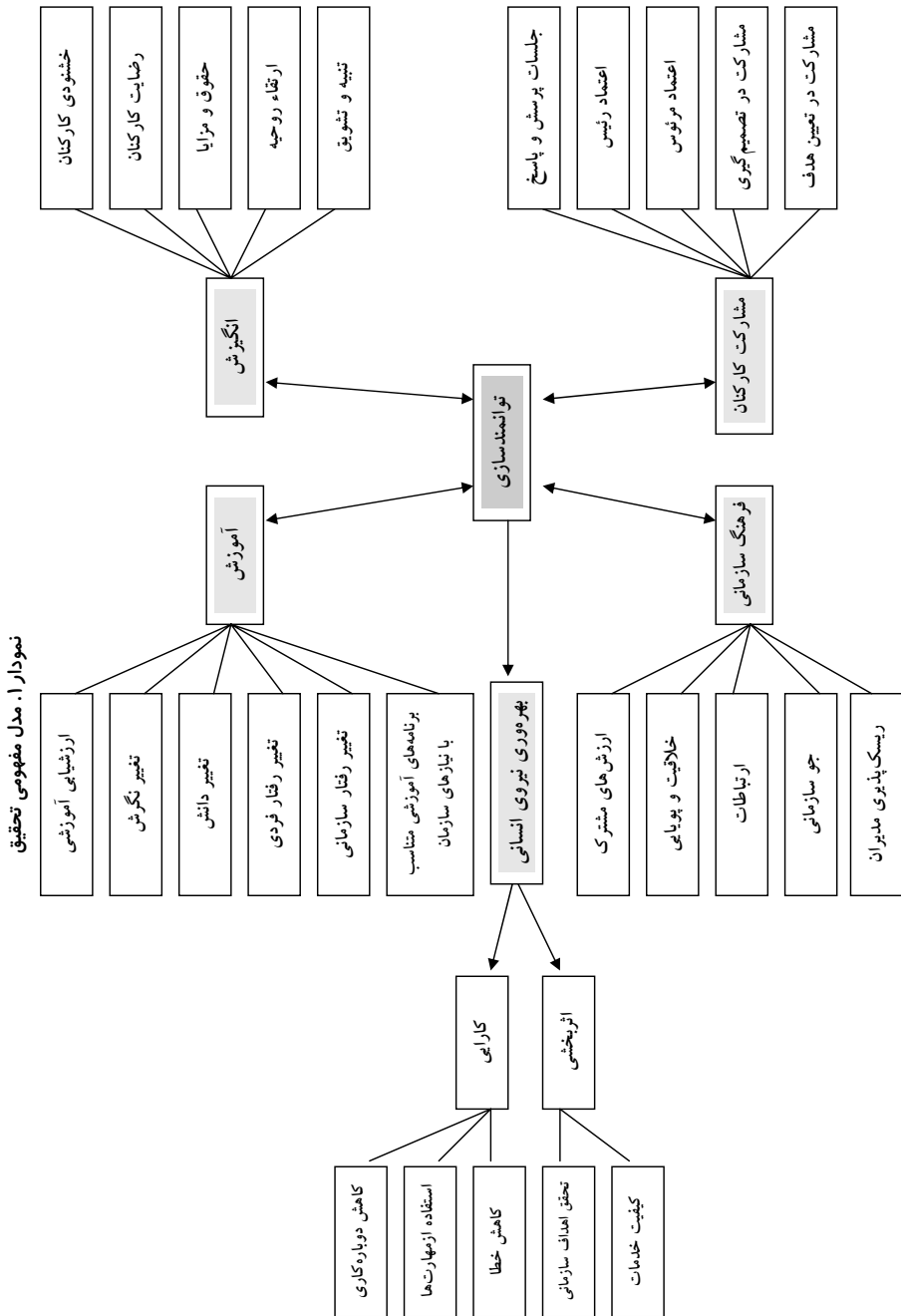
مواد و روش‌ها

این تحقیق از نوع کاربردی است که با روش توصیفی همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان بوده که با استفاده از روش‌های تعیین حجم نمونه، نمونه‌ای به حجم ۲۵۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای از آن‌ها انتخاب شده (که تنها ۲۳۲ نفر به پرسشنامه پاسخ داده‌اند) و برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه مجزا، یکی به عنوان بررسی ارتباط عوامل توانمندسازی با پایایی ۰/۸۱ و دیگری با عنوان سنجش بهره‌وری با پایایی ۰/۹۳ که روایی هر دو پرسشنامه مورد تأیید اساتید و صاحب‌نظران بوده و استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (نمودارها و جداول فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و آزمون‌های آماری استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است).

همان طوری که در نمودار ۱ آمده است این تحقیق به بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان پرداخته است. متغیرهای اصلی تحقیق عبارتند از: ۱- توانمندسازی، ۲- بهره‌وری نیروی انسانی. در این تحقیق برای توانمندسازی با توجه به یافته‌های تحقیقات گذشته (محمدی، ۱۳۸۰؛ عبدالهی، ۱۳۸۳؛ جزینی، ۱۳۸۵؛ شریف زاده و عبدی ۱۳۸۷) ابعاد آموزش، انگیزش، مشارکت و فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است. همچنین با توجه به نتایج تحقیقات پیشین (ساعتچی، ۱۳۷۳؛ شریف زاده، ۱۳۷۲؛ طاهری، ۱۳۷۸) ابعاد اثربخشی و کارایی در نظر گرفته شده است.

تعریف اصطلاحات: اصطلاحات کلیدی این پژوهش عبارتند از:

- توانمندسازی: فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در کارکنان فرماندهی انتظامی لرستان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است
- بهره‌وری نیروی انسانی: استفاده بهینه کارکنان فرماندهی انتظامی لرستان از منابع و امکانات موجود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی.



یافته‌ها

یافته‌های توصیفی: از بین ۲۳۲ نفر نمونه، ۲۶ نفر زن و ۲۰۶ نفر مرد، ۵۶ نفر مجرد و ۱۷۶ نفر متأهل، ۵۶ نفر زیر دیپلم، ۹۰ نفر دیپلم، ۵۵ نفر فوق دیپلم و ۳۱ نفر لیسانس و بالاتر، ۱۶۶ نفر استخدام رسمی و ۶۶ نفر به صورت پیمانی استخدام شده‌اند.

یافته‌های استنباطی: نتایج یافته‌های استنباطی در جدول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون پیرسون جهت بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	فرضیه‌های تحقیق
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۱	$r=۰/۷۹۳$	۲۳۲	۱- بین آموزش و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	$r=۰/۴۲۸$	۲۳۲	۲- بین انگیزش کارکنان و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	$r=۰/۷۴۳$	۲۳۲	۳- بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
فرضیه تأیید می‌شود	۰/۰۰۰	$r=۰/۷۶۵$	۲۳۲	۴- بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی: بین عوامل توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چندمتغیره استفاده نموده ایم و نتایج ذیل در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج رگرسیون چند متغیره

ملاک متغیر	متغیر پیش‌بینی	R	R ^۲	F	T	Beta	B	Sig
بهره‌وری نیروی انسانی	آموزش	۰/۷۹۳	۰/۶۲۸	۳۸۸/۵	۱۹/۷	۰/۷۹۳	۱/۷۰	۰/۰۰۰
	آموزش	۰/۸۳۴	۰/۶۹۶	۲۶۲/۴	۱۹/۶	۰/۷۳۴	۱/۷۰	۰/۰۰۰
	انگیزش	۰/۸۳۴	۰/۶۹۶	۲۶۲/۴	۱۷/۱۶	۰/۲۶۷	۰/۹۳۵	۰/۰۰۰
	آموزش	۰/۹۵۳	۰/۷۲۷	۲۰۲/۴	۱۱/۰۵	۰/۵۰۴	۱/۱۹	۰/۰۰۰
	انگیزش	۰/۹۵۳	۰/۷۲۷	۲۰۲/۴	۵/۶۴	۰/۲۱۰	۰/۴۶۶	۰/۰۰۰
	مشارکت	۰/۹۵۳	۰/۷۲۷	۲۰۲/۴	۵/۰۷	۰/۲۶۶	۰/۴۴۸	۰/۰۰۰

براساس نتایج رگرسیون چندمتغیره ارتباط بین آموزش، انگیزش و مشارکت سازمان

در سطح معناداری $0/01$ معنادار بوده است، یعنی فرض محقق تأیید می‌شود، جدول ۴ نشان می‌دهد $0/628$ درصد بهره‌وری ناشی از آموزش، $0/696$ درصد بهره‌وری از آموزش و انگیزش و $0/727$ درصد بهره‌وری ناشی از آموزش، انگیزش و مشارکت کارکنان است. نتیجه دیگری که از آن آزمون به دست آمد این بود که بر اساس فرهنگ سازمانی نمی‌توان بهره‌وری را پیش‌بینی نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش نشان داد:

۱. ضریب همبستگی بین آموزش با توانمندسازی کارکنان در سطح معناداری $\alpha = 0/01$ برابر $0/79$ است یعنی با افزایش آموزش کارکنان میزان توانمندی آن‌ها در انجام وظایفشان بیشتر می‌شود و نتایج بدست آمده با نتایج تحقیق خدادادحسینی، محمدی مقدم و قرایی (پاییز ۱۳۸۶) و جزینی (۱۳۸۵) هم راستاست.
 ۲. ضریب همبستگی بین انگیزش کارکنان و توانمندسازی کارکنان در سطح معناداری $0/01$ $\alpha = 0/428$ است توجه مدیران به انگیزه آن‌ها باعث افزایش توانمندی آن‌ها می‌گردد و این در راستای نتایج حاصل از تحقیقات محمدی (بهار ۱۳۸۱)، خدادادحسینی، محمدی مقدم و قرایی (پاییز ۱۳۸۶) و جزینی (۱۳۸۵) می‌باشد.
 ۳. ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سطح معناداری $\alpha = 0/01$ برابر $0/765$ است یعنی بین فرهنگ سازمانی و توانمندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد نتایج هم راستا با نتایج تحقیق خدادادحسینی، محمدی مقدم و قرایی (پاییز ۱۳۸۶) و جزینی (۱۳۸۵) است.
 ۴. ضریب همبستگی بین مشارکت کارکنان و توانمندسازی در سطح معناداری $\alpha = 0/01$ برابر $0/743$ بوده است، یعنی بین سبک مدیریت مشارکتی و توانمندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد، نتایج هم راستا با نتایج تحقیق خدادادحسینی، محمدی مقدم و قرایی (پاییز ۱۳۸۶) و جزینی (۱۳۸۵) است.
- توجه به ضریب همبستگی‌های به دست آمده آموزش بیشترین همبستگی را با توانمندسازی کارکنان دارد و هم چنین نتایج رگرسیون چند متغیره براساس روش قدم به قدم نشان داد که براساس متغیرهای آموزش، انگیزش و مشارکت می‌توان میزان بهره‌وری را در فرماندهی انتظامی استان لرستان پیش‌بینی نمود؛ براساس ضریب تعیین آموزش به تنهایی $0/63$ واریانس میزان بهره‌وری را تبیین می‌کند با ورود متغیر انگیزش میزان واریانس تبیین شده به $0/69$ درصد و با ورود مشارکت به $0/73$ افزایش می‌یابد. ضمناً نتیجه دیگری

که در این تحقیق به دست آمد این بود که نمی‌توان براساس فرهنگ، میزان بهره‌وری را پیش‌بینی نمود، زیرا بین فرهنگ و بهره‌وری براساس رگرسیون چند متغیره ارتباط معناداری وجود ندارد. همچنین براساس ضریب بتا رابطه آموزش، انگیزش و مشارکت با بهره‌وری متغیر است.

پیشنهادها: پیشنهادهای زیر به صورت موضوعی ارائه شده‌اند.

■ آموزش:

- ۱- مطالب آموزشی متناسب با وظایف و مأموریت‌های کارکنان و در جهت اهداف سازمان تهیه و تنظیم گردد؛
- ۲- از روش‌های آموزش مناسب در ارائه مطالب آموزشی استفاده گردد؛
- ۳- به کارکنان آموزش داده شود که ارزشهای خود را با سازمان یکی بدانند؛
- ۴- در انتخاب زمان برنامه‌های آموزشی شود که زمانی انتخاب گردد تا کارکنان آمادگی درک مطالب آموزش را داشته باشند؛
- ۵- ایجاد و گسترش راه‌های ادامه تحصیل کارکنان در سطح آموزش عالی و گزینش و استخدام افراد تحصیل کرده در سازمان؛
- ۶- افزایش آموزش‌های لازم متناسب با نیازهای سازمان؛
- ۷- افزایش بودجه آموزشی در سازمان.

■ انگیزش:

- ۱- نسبت به پرداخت پاداش‌های مناسب در قبال انجام صحیح کار به کارکنان اقدام گردد؛
- ۲- فراهم کردن امکانات و تمهیدات لازم جهت ارتقاء انگیزه کارکنان؛
- ۳- برنامه‌های انگیزشی، بخشی از برنامه‌های مدیریتی باشد. به طوری که کارکنان در هر یک از وجوه ابعاد زندگی کار، آن را احساس کنند؛
- ۴- جهت ارائه ایده‌های جدید، افراد تشویق و ترغیب شوند.

■ مشارکت:

- ۱- باید در سازمان زمینه‌های لازم برای مشارکت کارکنان در تعیین اهداف سازمانی و شرکت در تصمیم‌گیری ایجاد گردد؛
- ۲- کارکنان را حتی‌المقدور در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و اطلاعات مورد نیاز مرتبط با وظایف کارکنان، در اختیار آنان قرار گیرد؛
- ۳- در جهت دادن اختیار و استقلال بیشتر جهت انجام کار با توجه به رعایت قوانین و

- مقررات سازمان از سوی مدیران توجه بیشتری شود؛
- ۴- مشارکت نیاز به اثرگذاری هدفمند دارد. افراد در همه جا هم قابلیت و هم این حق را دارند که نظریات خود را ارائه دهند؛
- ۵- به کارکنان فرصت ارائه توانائیهایشان داده شده و به احساس نیاز به پیشرفت آن‌ها توجه کافی شود؛
- ۶- نقش کارکنان و وظایف آنان در سازمان باید کاملاً مشخص باشد.

■ فرهنگ سازمانی:

- ۱- باید شریطی را در سازمان به وجود آورد تا نگرش کارکنان به آینده و سازمان مثبت باشد؛
- ۲- حتی الامکان سعی شود که بین شغل افراد و ویژگی‌های شخصیتی آنان تناسبی ایجاد گردد؛
- ۳- به موضوع نوآوری و ابتکار کارکنان و توان خطرپذیری آن‌ها در زمان انجام وظیفه توجه شده و تقویت گردد.

کتابنامه

منابع فارسی:

- اسکات، ژاف (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، تهران: صدا و سیما.
- جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا. پایان نامه کارشناسی ارشد(مدیریت وفرماندهی انتظامی). به راهنمایی آذر، عادل. تهران: دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد(دافوس).
- خدادادحسینی، سیدحمید، محمدی مقدم، یوسف و قرائی، احمد (پاییز ۱۳۸۶). «تأثیر عوامل درون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کنترل گذرنامه فرودگاه امام خمینی (ره)»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دوم، شماره سوم: ۲۸۳-۲۹۵.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۳). «انگیزش، فضای سازمانی و بهره‌وری در سازمان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۹.
- شریف زاده، فتاح و عبدی، (پاییز ۱۳۸۷). «تبیین نیازهای آموزشی و آثار آموزش ضمن خدمت بر یادگیری کارکنان مخابرات رسته اداری - مالی اداره کل منطقه دو تهران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره ۱، شماره صفحه: ۱۳۴
- شریف زاده، فتاح، (۱۳۷۲). «بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مدیریت دولتی، شماره ۲۳.

شیخی، حجت اله (۱۳۸۸). بررسی میزان بهره‌وری افراد و درجه داران وظیفه و عوامل مؤثر بر آن در ستاد فرماندهی ناچا، پایان نامه کارشناسی ارشد (مدیریت منابع انسانی). به راهنمایی مجیدی، عبدالله، تهران: دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی.
طاهری، شهنام (۱۳۸۷). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: نشر هوای تازه.
کیوریان، حسن و ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولت. تهران: یکان.

محمدی، محمد، (بهار ۱۳۸۱). «توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳-۳۴.

منابع انگلیسی:

Spreitzer, Gretchen M, (1995). Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement and Validation. **The Academy of Management Journal**. V.38, NO; 1442-1465.

Wheteeen, David A. and Cameron, Kims. (1998). **Developing Management Skills** New York: Addison – Wesley, Wheelan.

سایر منابع برای مطالعه بیشتر:

آقدسی، محمد، (۱۳۷۳). «رویکرد قدم به قدم در ارتقاء بهره‌وری»، مجموعه مقالات اولین کنگره ملی بهره‌وری. تهران: سازمان بهره‌وری ملی ایران.

Asian Productivity.(1980). **Organization Guidelins for Productivity Measurement and analysis for APO member Countries**. Japan: Tokyo,

Conger, Jaya and Kanung, Rabindran. (1988). The Empowerment Process and Practice. **Academy of Management Integrating Theory Review**, V. 13, No 3: 471-472.

Kopelman, Richard E (1986). **Managing Productivity in Organization**. Singapore: McGraw- Hill.

Pirasteh, H. (1992). "A New approach to measurement of QWL," **International Productivity Congress**, V.1, No.: