

بررسی رابطه ابعاد روانشناختی توانمندسازی با فرهنگ ایمنی سازمان پلیس

محمد حسین ایرانمنش^۱، علی میرزایی کهن^۲

چکیده

این مقاله با هدف تبیین رابطه ابعاد روانشناختی توانمندسازی و فرهنگ ایمنی تلاش می‌نماید تا به این سوال اصلی پاسخ دهد، که چه رابطه‌ای بین ابعاد روانشناختی توانمندسازی کارکنان و ارتقاء فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس وجود دارد؟ تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت مطالعه همبستگی است. بر اساس نوع داده کیفی-کمی می‌باشد. ابتدا به روش کیفی و با انجام مصاحبه با نخبگان به تعداد ۲۰ نفر که به روش قضاوتی انتخاب گردیدند، داده‌ها درمورد متغیرهای تحقیق جمع‌آوری گردید. در روش کمی جامعه-آماري مطالعه-حاضر را تعداد ۱۲۵ نفر از مدیران و روسای ادارات ستاد انتظامی ناجا تشکیل می‌دهند که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، تعداد ۹۵ نفر انتخاب و مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسش‌نامه محقق ساخته ۲۸سؤالی بود. روایی ابزار به وسیله روایی صوری تأیید و پایایی آن به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه که مقدار آن ۰/۸۳. بدست آمد. یافته‌ها نشان داد بر اساس نتایج آزمون، ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر توانمندسازی (۰/۷۵۹) در سطح خطای کوچکتر از ۵ درصد معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای ابعاد روانشناختی توانمندسازی بر فرهنگ ایمنی مؤثر می‌باشد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که ابعاد روانشناختی توانمندسازی کارکنان پلیس در فرهنگ ایمنی تأثیرگذار بوده و با افزایش سطح توانمندی روانشناختی کارکنان، می‌توان بهبود و ارتقاء سطح فرهنگ ایمنی را در سراسر سازمان پلیس پیش‌بینی نمود. هم‌چنین بیشتر آسیب‌ها و خسارتهای مادی و معنوی ناشی از انجام وظایف سازمانی بر اثر ضعف مولفه‌ها و شاخصهای روانشناختی در بستر ضعف فرهنگ ایمنی اتفاق می‌افتد و با شناسایی و تقویت عواملی چون مولفه‌های روانشناختی توانمندسازی کارکنان، می‌توان وضعیت و سطح فرهنگ ایمنی را توسعه و بهبود بخشید.

واژه‌های کلیدی

روانشناختی توانمندسازی، احساس شایستگی شغلی، احساس مؤثر بودن شغلی، احساس معنی دار بودن شغلی، احساس استقلال شغلی، فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس

^۱. دانشجوی کارشناسی ارشد دافوس

^۲. کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی.

در چند دهه اخیر سازمانها تلاش زیادی برای تغییر وضعیت کاری ناایمن به منظور کاهش وقوع آسیبهای شغلی انجام داده‌اند. پژوهشهای چند دهه گذشته بیانگر این است که رابطه کمی بین وضعیت سازمانی و آسیبهای شغلی وجود دارد (شانن و هاینس^۳، ۱۹۹۷). برخی معتقد هستند پیش‌بینی آسیبهای شغلی از عوامل سازمانی نیست، بلکه در زمره رویدادهای مرتبط با ایمنی است. بنابراین برای هر آسیب و خسارت به طور معنی‌داری تعداد بیشتری رویدادهای مرتبط با ایمنی وجود دارد (بارلینگ و کلوای^۴، ۲۰۰۲). اگر سازمان بتواند عوامل مؤثر بر رویدادها را شناسایی و از طریق توانمندسازی کارکنان، بسترها و زمینه‌های بروز رویدادها را خنثی کند و یا آثار آن را کاهش دهد در پیشگیری از شکل‌گیری و تکوین رویدادها و کاهش دامنه آسیبها می‌تواند نقش فعالی را ایفا کند. امروزه سازمان ناجا برنامه‌های گسترده‌ای را برای ایجاد و توسعه زمینه‌های ارتقای ایمنی کارکنان طراحی و دنبال می‌کند؛ چرا که اهمیت ایمنی به لحاظ نوع وظایف و مأموریتها و آسیبهای غیر قابل پیش‌بین در سطح ناجا بیش از پیش روشن شده است.

بیان مسئله

در این برهه از زمان، مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در افزایش اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی نیروهای کاری به اهداف سازمانی است (خانعلی زاده، ۱۳۷۸). عواملی مانند اعتماد به نفس، میزان تعهد و وابستگی‌های کاری در شکل‌گیری فرهنگ غنی ایمنی در محیط کاری می‌تواند نقش برجسته‌ای ایفا کند. تحقیقات نشان داده است که فرهنگ ایمنی در سازمانها عاملی مهم در کاهش آسیب‌پذیریهای ناشی از کار و وظایف کارکنان است؛ اما آنچه باید مورد توجه قرار گیرد چگونگی تقویت، نهادینه‌سازی و رشد و ارتقای عوامل فرهنگ ایمنی است (اصغری و همکاران، ۱۳۹۲) در حالی که فرهنگ در مقابل تغییرات مقاوم است و ارزشهای مشترک بین تمام اعضای سازمان، تمام سطوح را در بر می‌گیرد و با بحثهای ایمنی رسمی سازمانی و سامانه‌های سرپرستی و مدیریتی آن سر و کار دارد (حیدری^۵، ۲۰۰۷). کارکنان در سازمان توانمند با احساس مثبت، مالکیت نسبت به کار، بهترین ابداعات و افکار را به سازمان می‌آورند و منافع سازمانی را به منافع فردی ترجیح می‌دهند مشروط بر اینکه مدیر بتواند به شیوه‌ای مناسب این توانمندی را در کارکنان ایجاد کند و از سبک مدیریت مناسب برای کار گروهی استفاده کند (اصفهانى، ۱۳۸۵). فرهنگ ایمنی محصول ارزشها، نگرشها، ادراکات، صلاحیتها و نمونه رفتارهای فردی و گروهی است که تعهد به ایمنی و سبک زندگی و کارایی مدیریت ایمنی و بهداشت سازمان را تعیین می‌کند (کوپر^۶، ۲۰۰۰).

سازمان پلیس به عنوان یکی از سازمانهای گسترده و با حجم انبوهی از وظایف و مأموریتهای سازمانی، یکی از سازمانهایی است که به لحاظ نوع کاری در معرض بیشترین آسیبهای مادی معنوی و انسانی هنگام اجرای وظایف سازمانی در راستای تأمین امنیت شهروندان قرار دارد و سالانه خسارتهای هنگفت و بعضا جبران‌ناپذیری را هنگام اجرای مأموریتها متحمل می‌شود. وجود فرهنگ ایمنی در سراسر مرزهای سازمانی برای کنترل و کاهش خسارتهای ناشی از مأموریت از اهمیت

³. Shannon & Haines

⁴. Barling & Kelloway

⁵. Heidari

⁶. Cooper

بسیار زیادی برخوردار است؛ چرا که وجود فرهنگ ایمنی، تمایل کارکنان را به رعایت رفتارهای ایمن و کم خطر افزایش می‌دهد (ژای، ریتل و لی^۷، ۲۰۰۹). فرهنگ ایمنی، رفتار کارکنان را در مورد سیاستهای کاری، روشها و اقدامات ایمنی شامل تعهد شخصی و حس مسئولیت فردی نسبت به ایمنی بازتاب می‌دهد. آمار رخدادهای، وقایع و خسارتهای مادی، معنوی و انسانی سالانه پلیس در هنگام مأموریت و وظایف سازمانی نشان می‌دهد، شناسایی عوامل مؤثر و راهکارهای علمی و عملی توسعه فرهنگ ایمنی یکی از مسائل مهم سازمان پلیس به شمار می‌رود. این مقاله تلاش می‌نماید تا به این سوال اصلی پاسخ دهد: "بین ابعاد روانشناختی توانمندسازی کارکنان و ارتقای فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای است؟"

هدف اصلی

شناخت رابطه ابعاد روانشناختی توانمندسازی و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس.

اهداف فرعی

- ۱- شناخت رابطه احساس شایستگی شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس.
- ۲- شناخت رابطه بین احساس استقلال شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس
- ۳- شناخت رابطه احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس
- ۴- شناخت رابطه احساس معنی دار بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس
- ۵- شناخت رابطه احساس اعتماد کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس

اهمیت و ضرورت

سازمان پلیس به دلیل نوع کار و مأموریت، تنها سازمانی است که به پیوسته در راستای تأمین نظم و امنیت عمومی جامعه و در مبارزه با هنجارشکنان در معرض آسیبهای مادی و معنوی ناشی از وظایف قرار دارد. رخدادهای سالانه و خسارتهای انسانی که بعضاً جبران ناپذیر است از کمیت و کیفیت این آسیب پذیری حکایت می‌کند. بدیهی است داشتن فرهنگ ایمنی در سازمان به گذر از این رخدادهای و آسیبها، کمک بسیار زیادی می‌کند. عوامل مختلفی در ایجاد و توسعه سطح فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس، می‌تواند نقش داشته باشد، که باید آنها را شناسایی، و در جهت تقویت آن در راستای تقویت فرهنگ ایمنی به منظور کنترل و کاهش هزینه‌ها و خسارتهای ناشی از مأموریت برنامه‌ریزی کرد. بنابراین پرداختن به این موضوع در سازمان پلیس اهمیت و ضرورت دو چندان می‌یابد. از یک سو موجبات توسعه دانش نظری فرهنگ ایمنی و توانمند سازی کارکنان را فراهم می‌کند و از سوی دیگر راهکارهای عملی و کاربردی در سطوح پشتیبانی و اجرایی پلیس را ارتقا می‌بخشد.

سؤال اصلی

بین ابعاد روانشناختی توانمندسازی و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای است؟

⁷. Zhay, Reithel, & Li,

سؤالهای فرعی

- ۱- بین احساس شایستگی شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای هست؟
- ۲- بین احساس استقلال شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای وجود دارد؟
- ۳- بین احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای هست؟
- ۴- بین احساس معنی‌دار بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای هست؟
- ۵- بین احساس اعتماد کارکنان و فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس چه رابطه‌ای وجود دارد؟

پیشینه مطالعاتی و مبانی نظری

با توجه به بررسی اسنادی در ارتباط با موضوع پژوهش در مراکز تحقیقاتی نیروی انتظامی و سایر مراکز علمی، پژوهشی در زمینه توانمندسازی کارکنان و فرهنگ ایمنی، صورت انجام نشده است؛ اما پژوهش‌های مشابه در زمینه توانمندسازی کارکنان در سطح سازمان پلیس و فرهنگ ایمنی در سایر سازمانها انجام شده است. داوودی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان بررسی مقایسه‌ای رابطه سبک مدیریت با توانمندسازی کارکنان ناجا در تهران بزرگ به این نتیجه رسیده است که سبک‌های مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان صف و ستاد ناجا تأثیر دارد. جزینی (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا به این نتیجه رسیده است که عوامل مؤثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا شامل ساختار، آموزش، انگیزش، رضایت شغلی، سبک رهبری است. عبداللهی (۱۳۸۳) در رساله دکترای خود تحت عنوان طراحی الگوی توانمندسازی روانشناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم به این نتیجه رسیده است که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل عوامل و اوضاع سازمانی و منابع خود کارآمدی به عنوان متغیرهای میانی بر ابعاد توانمندسازی، روانشناختی و سازه توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته تأثیر دارد. علی محمدی و امینی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی فرهنگ ایمنی و عوامل مؤثر بر آن به این نتیجه رسیده‌اند که افرادی که نمره فرهنگ ایمنی کمتری نسبت به دیگران دارند، دچار حوادث بیشتری می‌شوند و بیشتر مستعد بروز حادثه هستند. نتایج تحقیق روح الهی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان ابعاد جو ایمنی و عملکرد بخش تعمیرگاهی صنعت هواپیمایی، نشان می‌دهد بین ابعاد جو ایمنی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و ابعاد جو ایمنی بر عملکرد بخش تعمیرگاهی صنعت هواپیمایی مؤثر است. ایمنی را می‌توان حفاظت انسان و کارایی او در زمان بروز صدمات و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف کرد. ایمن کردن افراد و کارکنان، نگرشی انسانی و فرهنگی است؛ یعنی ابتدا باید نگرش انسانهای سازمانی نسبت به ایمنی تغییر یابد تا فرهنگ ایمنی ایجاد شود و هزینه‌ها و خسارتهای مالی و انسانی ناشی از کار یا حوادث و رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی کاهش یابد. بنابراین فرهنگ ایمنی چیزی جز ارزشها، باورها و تفکرات و رفتارهای افراد در مورد ایمنی نیست (بشیری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین توانمندسازی روانشناختی، که بیشتر بر تغییرات نگرشی و رفتاری تمرکز دارد، می‌تواند در راستای تقویت عوامل فرهنگ ایمنی قرار گیرد؛ چرا که توانمندسازی ابزار بسیار مؤثری برای توسعه افراد و سازمانهاست (نیکزاده، ۱۳۸۵ ص ۴۳). چالشهای محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان را به جستجوی راه تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان، بسیاری از سازمانها، راه حل را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد از توانمندسازی خود بر موانع غلبه کنند و زمینه پرورش کارکنان توانمند را به وجود آورند. توانمندسازی کارکنان پیامدهای

نگرشی و رفتاری خاصی را برای سازمانها به همراه دارد و بر توان آنها در عرصه رقابت خارجی می‌افزاید. در این بخش به تشریح هر یک از اجزای زیر پرداخته می‌شود.

تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرایند خدمت رسانی خود بگیرند که پیش‌بینی همه آنها در قالب روشها و مقررات مشکل است (رهنورد، ۱۳۸۲، ص ۶۷).

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند همراه با کارایی و اثربخشی (بابایی و دیگران، ۱۳۸۱ ص ۲۱۱).

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون هم قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی را آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰ ص ۴۳).

ابعاد روانشناختی توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان، رویکردها و ابعاد مختلفی از جمله ساختاری، عقلایی و غیره دارد که در این پژوهش ابعاد روانشناختی آن بر مبنای پنج بعد کلیدی توانمندسازی (وتن و کمرون، ۱۳۸۳) مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پنج بعد کلیدی در ذیل توضیح داده می‌شود. برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت همراه سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند:

جدول (۱): پنج بعد کلیدی روانشناختی توانمندسازی (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)

احساس شایستگی.....	خود اثر بخشی
احساس حق انتخاب داشتن.....	خود سامانی
احساس مؤثر بودن.....	پذیرفتن شخصی نتیجه
احساس معنی دار بودن یا مهم بودن.....	ارزشمند بودن
احساس اعتماد به دیگران داشتن.....	اطمینان و امنیت

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند؛ درباره خودشان نیز به‌گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند و این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می‌کند (وتن و کمرون ۱۳۸۱).

احساس شایستگی

باندورا (۱۹۸۶) سه شرط را برای احساس خود اثر بخشی افراد (احساس شایستگی) پیشنهاد می‌کند:

۱- باور به اینکه توانایی کار را دارند.

۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

۳- باور به اینکه مانعی خارجی آنها را از کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

احساس حق انتخاب داشتن

خود اثر بخشی به احساس توان و خود اختیاری به احساس برخوردارگی از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می‌کنند، احساس خود مختاری می‌کنند. در این وضعیت فعالیتهای افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (زیمرن و همکاران ۱۹۹۰ ص ۷۵).

احساس مؤثر بودن

مؤثر بودن یا پذیرش نتیجه شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار موجب ایجاد تغییر شوند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

احساس معنی دار بودن

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خوشی سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش از نوعی احساس امنیت شخصی برخوردار می‌شوند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

احساس اعتماد به دیگران داشتن

سرانجام افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند؛ مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. اعتماد هم چنین به طور ضمنی بر این دلالت دارد که افراد خود را در موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند؛ با این همه افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (زند، ۱۳۷۲ ص ۴۲).

فرهنگ ایمنی

ایمنی را می‌توان حفاظت انسان و کارایی او در زمان بروز صدمات و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف کرد. یکی از نمودهای عملیاتی فرهنگ صنعتی، کارکردن با رعایت مقررات ایمنی است. در مأموریت‌های پلیس که بیشتر با حوادث و رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی رو به رو است، رعایت مقررات ایمنی از نتایج عملکرد، مهمتر و تحت کنترل قراردادن حوادث از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ایمن کارکردن نگرشی انسانی و فرهنگی است؛ یعنی ابتدا باید نگرش انسانهای سازمانی نسبت به ایمنی تغییر یابد تا فرهنگ ایمنی ایجاد، و به مرور در سراسر رده‌های پشتیبانی و اجرایی پلیس نهادینه شود. هزینه‌ها و خسارتهای مالی و انسانی ناشی از ضعیف بودن فرهنگ ایمنی در سازمانها بسیار زیاد است. باید تلاش کرد با تقویت فرهنگ ایمنی از شدت و دامنه آسیبها جلوگیری نمود و یا آنها را به حداقل رساند. عبارت فرهنگ ایمنی نخستین بار در مورد فاجعه چرنوبیل به کار رفته است. از آن پس تعاریفی از این عبارت شده است که به برخی اشاره شود:

- فرهنگ ایمنی در قلب یک سازمان به چگونگی استفاده از ابزار و یا اجزای سامانه ایمنی آن سازمان بر می‌گردد.
- عقاید و باورهایی که همه سازمان در مورد هر حادثه و بیماری دارند.

نتایج ارزشها، انگیزه‌ها، کاردانی فردی و گروهی و الگوهای رفتاری که میزان تعهد، روش کار و توانمندی برنامه‌های ایمنی و بهداشتی سازمان را معین می‌کند، می‌تواند فرهنگ ایمنی را شکل دهد. در مراجع مختلف، تعاریف متعددی از فرهنگ ایمنی آمده است. این نکته مشترک در تعاریف متعدد فرهنگ ایمنی کاملاً محسوس است که مفهوم فرهنگ ایمنی چیزی جز ارزشها، باورها و تفکرات و رفتار افراد در مورد ایمنی نیست (بشیری نسب و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۳). یکی از بهترین شاخصهایی که نشان‌دهنده پایه‌گذاری یک وضع ایمن و خوب در سازمان است، وجود نگرش مثبت نسبت به ایمنی در سطح کل کارکنان سازمان است. فرهنگ ایمنی در سازمانها قابل تعریف در سطوح مختلف است؛ بدین ترتیب ایمنی در برخی سازمانها الزام خارجی و نه جنبه‌ای از فعالیت قلمداد می‌شود. که به موفقیت سازمان منجر خواهد شد. عملکرد ایمنی مانند جنبه‌های دیگر فعالیت‌های تولیدی و خدماتی سازمان، و نه فراتر از آن مورد توجه قرار می‌گیرد. تلاش در جهت کاستن از حوادث و سوانح، گزینه‌ای است که بی تردید در سازمانهای مختلف از سوی مدیران آن مورد تأیید قرار گرفته است. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد، چگونگی تقویت، نهادینه‌سازی و رشد و ارتقای عوامل فرهنگ ایمنی است (اصغری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۱). اجرای راهکارهای ایمن و بهداشت حرفه‌ای مانند اجرای فرهنگ ایمنی در سازمان، نه تنها احتمال بروز حوادث و آسیبها را کم می‌کند، بلکه منافع مادی و اقتصادی نیز دارد که نشان‌دهنده بازگشت سرمایه به سازمان در طولانی مدت است (فضلی و ذولقدری^۸، ۱۳۹۰). فرهنگ ایمنی ابزار مدیریتی مهمی است که به کنترل عقاید، نگرشها، باورها و رفتار مربوط به ایمنی کارکنان کمک می‌کند (فرناندز^۹، ۲۰۰۷). پژوهشها ثابت کرده است که یکی از راه‌های قطعی کاهش حوادث، ارتقای فرهنگ ایمنی است (پان^{۱۰}، ۲۰۰۱). فرهنگ ایمنی محصول ارزشهای فردی و گروهی، گرایشها، کارآمدی و الگوهای رفتاری است که میزان تعهد، توانمندی و کارایی برنامه بهداشتی و ایمنی سازمان را تعیین می‌کند (هایتیم، ۲۰۰۹، ص ۷۵-۷۰ و نوری^{۱۱}، ۲۰۰۸). در واقع فرهنگ ایمنی نشان‌دهنده این است که هر فرد در هر موقعیتی که قرار می‌گیرد، نگران مسائل ایمنی است (بودور^{۱۲}، ۲۰۰۹، ص ۳۴۸-۳۵۵).

بنابراین با بررسی ادبیات نظری پژوهش از دیدگاه شناختی، توانمندسازی روانشناختی شامل پنج بعد احساس شایستگی، احساس خود مختاری (حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد می‌شود، که می‌تواند مرتبط با فرهنگ ایمنی، که بر نگرشها و اعتقادات مشترک کارکنان متمرکز می‌شود، مورد بررسی قرار گیرد؛ لذا بر این مبنا الگوی مفهومی پژوهش برابر نمودار ۱ شکل می‌گیرد.

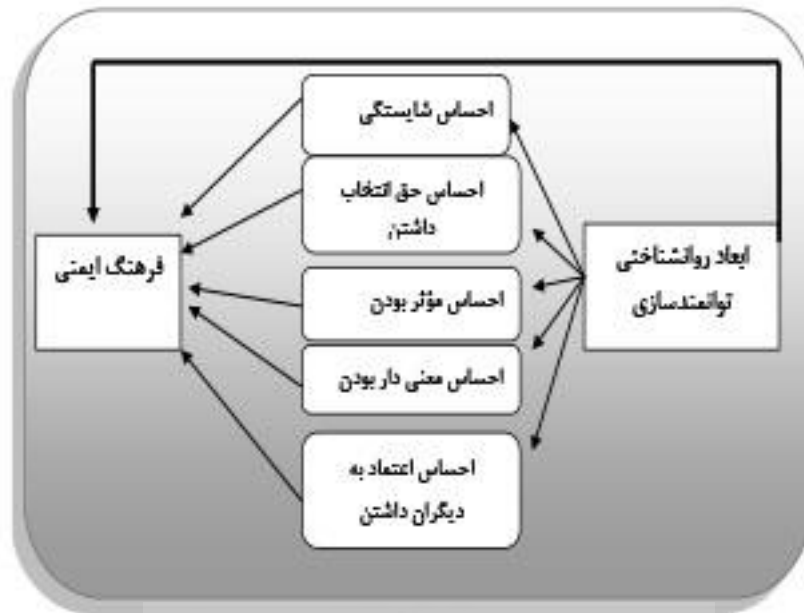
8. Fazli, Zolghadry

9. Fernands

10. Pun

11. Haytham, Nuri

12. Bodur



نمودار (۱): الگوی رابطه ابعاد توانمند سازی با فرهنگ ایمنی پلیس

روش

روش پژوهش از نظر داده‌ها کمی و از نظر اهداف کاربردی و از نظر ماهیت، مطالعه-- همبستگی است. بر اساس نوع داده، کیفی-کمی است. ابتدا به روش کیفی و با مصاحبه با نخبگان به تعداد ۲۰ نفر، که به روش قضاوتی انتخاب شدند، داده‌ها در مورد الگوی مفهومی پژوهش و چگونگی ارتباط متغیرها جمع‌آوری شد. در روش کمی، جامعه آماری این مطالعه-حاضر را ۱۲۵ نفر از مدیران و رؤسای ادارات ستاد انتظامی ناجا تشکیل می‌دهند که سابقه خدمت در مأموریت‌های پشتیبانی و عملیاتی را داشته‌اند که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۹۵ نفر انتخاب شدند و مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار پژوهش را یک پرسشنامه محقق ساخته ۲۸ سؤالی تشکیل داد. روایی ابزار با روایی صوری تأیید و پایایی آن با آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۳. بدست آمد. برای تحلیل توصیفی داده‌های کمی از شاخصهای پراکنندگی مرکزی و برای تحلیل استنباطی از آزمون رگرسیون در بسته نرم افزاری SPSS ۱۶ و هم‌چنین برای تحلیل یافته‌های مصاحبه از روش تفسیری استفاده شده است.

یافته‌ها

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری ابتدا به بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهایی چون سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت پاسخگویان و سپس توصیف داده‌ها پرداخته می‌شود.

جدول (۲): توصیف آماری ویژگیهای پاسخ دهندگان

سابقه خدمت		سن		میزان تحصیلات	
۱۱/۱	۱-۱	۲۲-	۲۸-۱۸	۲۷-	کارشناسی
۵۳/۳۵	۲-۱۱	۲۴/۲۴	۳۸-۲۹	۲۷/۱۹	کارشناسی ارشد
۳۵/۵۵	۳-۲۱	۱۴/۲۴	۵-۳۹	۷/۱	دکتری
	۴-+	-	۵-+	-	-

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که بیشتر قریب به اتفاق پاسخ دهندگان تحصیلات عالی و بیشترین پاسخ دهندگان بین ۵۰-۳۱ سن تقویمی و ۱۱-۳۰ سن خدمتی دارند.

توصیف متغیرهای پژوهش در وضعیت موجود و مطلوب

برای این منظور در جدول ۳ از شاخصهای گرایش مرکزی و پراکندگی استفاده می‌شود.

جدول (۳): شاخصهای گرایش مرکزی و پراکندگی متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	میان	انحراف معیار	چرنگی	کنندگی
نراشندسازی روانشناسی - فرهنگ ایمنی (وضعیت موجود)	۱۲۵	۲.۳۸۷	۲.۳۹۸	۰.۴۰۶	۰.۰۰۴	۰.۳۹۷
نراشندسازی روانشناسی - فرهنگ ایمنی (وضعیت مطلوب)	۱۲۵	۲.۵۳۱	۲.۵۰۱	۰.۲۱۳	۰.۰۱۲	۰.۰۰۵

این متغیر ۱۲۵ مشاهده و صفر داده گمشده دارد. میانگین پاسخها در وضعیت موجود از مقدار ۳ کمتر برآورد شده است. بنابراین مجموع شاخصهای ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در مورد فرهنگ ایمنی در وضعیت فعلی ضعیف ارزیابی شده است. قدر مطلق ضرایب چولگی و کشیدگی برای مجموعه اقدامات از ۱/۹۶ کمتر است که بیانگر عدم انحراف توزیع متغیرها در مقایسه با توزیع عادی است. اما میانگین پاسخها در وضعیت مطلوب از مقدار ۴ بیشتر برآورد شده است. بنابراین مجموع شاخصهای ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در مورد فرهنگ ایمنی در وضعیت مطلوب خوب ارزیابی شده است. قدر مطلق ضرایب چولگی و کشیدگی برای هر سه مجموعه اقدامات از ۱/۹۶ کمتر است که بیانگر عدم انحراف توزیع متغیرها در مقایسه با توزیع نرمال است. بنابراین می‌توان گفت بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فاصله هست.

آزمون استنباطی

فرضیه اول: بین احساس شایستگی شغلی کارکنان با فرهنگ ایمنی رابطه وجود دارد.

جدول (۴): ضریب همبستگی بین احساس شایستگی شغلی کارکنان با فرهنگ ایمنی

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۹۵	۰/۶۵۸	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول شماره ۴ با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کمتر از ۵ درصد می‌توان گفت بین احساس شایستگی شغلی کارکنان با فرهنگ ایمنی رابطه معنا داری وجود دارد. از طرفی مقدار این رابطه برابر با ۰/۶۵۸، بصورت مثبت و مستقیم و نسبتاً خوب است؛ بدین معنا که با افزایش احساس شایستگی شغلی کارکنان، سطح فرهنگ ایمنی افزایش می‌یابد؛ لذا فرضیه اول تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: بین احساس استقلال شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه وجود هست.

جدول (۵): ضریب همبستگی بین احساس استقلال شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۹۵	۰/۷۹۸	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول شماره ۵ با اطمینان ۹۹ درصد (با توجه به علامت ** در خروجی SPSS) و سطح خطای کمتر از یک درصد می‌توان گفت بین احساس استقلال شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه معنا داری هست. از طرفی مقدار این رابطه برابر با ۰/۷۹۸، بصورت مثبت و مستقیم و در حد نسبتاً زیاد است؛ بدین معنا که با افزایش احساس استقلال شغلی کارکنان، فرهنگ ایمنی افزایش می‌یابد؛ لذا فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه وجود دارد.

جدول (۶): ضریب همبستگی بین احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۹۰	۰/۶۷۳	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول شماره ۶ می‌توان گفت بین احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه معناداری هست. از طرفی مقدار این رابطه برابر با ۰/۶۷۳، بصورت مثبت و مستقیم و در حد نسبتاً خوبی است؛ بدین معنا که با افزایش احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان، فرهنگ ایمنی افزایش می‌یابد. لذا فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: بین احساس معنی دار بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه وجود دارد.

جدول (۷): ضریب همبستگی بین احساس معنی دار بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۹۵	۰/۷۸۱	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول شماره ۷ با اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای کمتر از یک درصد می‌توان گفت بین احساس معنی دار بودن شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه معناداری وجود دارد. از طرفی مقدار این رابطه

برابر با ۰/۷۸۱، بصورت مثبت و مستقیم و در حد نسبتاً زیاد است؛ بدین معنا که با افزایش احساس معنی‌دار بودن شغلی کارکنان، فرهنگ ایمنی افزایش می‌یابد، لذا فرضیه چهارم هم تأیید می‌گردد.
فرضیه پنجم: بین احساس اعتماد شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه هست.

جدول (۸): ضریب همبستگی بین احساس اعتماد شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۹۵	۰/۷۱۹	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول شماره ۸ با اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای کمتر از یک درصد می‌توان گفت بین احساس اعتماد شغلی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه معنی‌داری وجود دارد. از طرفی مقدار این رابطه برابر با ۰/۷۱۹، بصورت مثبت و مستقیم و در حد نسبتاً زیاد است. بدین معنا که با افزایش احساس اعتماد شغلی کارکنان، فرهنگ ایمنی افزایش می‌یابد؛ لذا فرضیه پنجم نیز تأیید می‌شود.
فرضیه اصلی: بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ ایمنی رابطه هست.

جدول (۹): ضریب همبستگی بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ ایمنی

سطح معناداری	T آماره	ضریب استاندارد	
		ضریب Beta	خطای استاندارد
۰/۰۰۰	۱۲/۳۹۵	۰/۰۳۷	۰/۰۳۳
۰/۰۰۰	۶/۹۱۸	۰/۷۵۹	۰/۱۳۱
Dependent Variable: فرهنگ ایمنی			

بر اساس نتایج جدول شماره ۹ ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای متغیر توانمندسازی (۰/۷۵۹) در سطح خطای کوچکتر از ۵ درصد معنادار است؛ بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای ابعاد روانشناختی توانمندسازی بر فرهنگ ایمنی موثر می‌باشد یعنی با افزایش توانمندی کارکنان، فرهنگ ایمنی نیز افزایش و ارتقا می‌یابد.

نتیجه‌گیری

الف) براساس نتایج آمار توصیفی اکثر قریب به اتفاق پاسخ دهندگان با تحصیلات عالی و بیشترین پاسخ دهندگان بین ۳۱-۵۰ سن تقویمی و ۱۱-۳۰ سن خدمتی هستند و لذا تجربه کافی و لازم را دارند.
ب) ارزیابی فرضیه اول حاکی است که شاخصهای احساس شایستگی شغلی کارکنان شامل تسلط بر وظایف، احساس اطمینان به توانایی، کار در محدوده تبحر و توان، اهمیت دادن به ارتقای رتبه، ایجاد مهارتها و تخصصهای بسیار گوناگون و توانایی ارائه افکار جدید بر فرهنگ ایمنی مؤثر است و با افزایش این شاخصها در کارکنان می‌توان افزایش سطح فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس را پیش‌بینی کرد.
ج) نتایج ارزیابی فرضیه دوم حاکی است که شاخصهای احساس استقلال شغلی کارکنان پلیس شامل استقلال در کار، داشتن قدرت تصمیم‌گیری در وظایف، استفاده از ابتکار شخصی در کار، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی آن، استفاده از ابتکار شخصی در ادای وظایف شغلی، آزادی عمل در انتخاب روش کار و آزادی عمل به افراد خلاق و نوآور در فرهنگ

ایمنی تأثیر گذار بوده است و در صورتی که این شاخصها در کارکنان ارتقا یابد، می‌توان افزایش سطح فرهنگ ایمنی را در سازمان پلیس پیش‌بینی کرد.

د) نتایج ارزیابی فرضیه سوم حاکی است که شاخصهای احساس مؤثر بودن شغلی کارکنان شامل کنترل داشتن در مورد اتفاقات واحد کار، تأثیر داشتن در زمینه اتفاقات واحد کار، استفاده از نظر کارکنان در تصمیم‌گیریها و کنترل بر نتایج فعالیت کاری بر فرهنگ ایمنی تأثیر گذار است و در صورت افزایش این شاخصها در کارکنان، می‌توان ارتقای سطح فرهنگ ایمنی را در پلیس پیش‌بینی کرد.

ه) نتایج ارزیابی فرضیه چهارم حاکی است که شاخصهای احساس معنی‌دار بودن شغلی کارکنان شامل معنی‌دار بودن کاری که انجام می‌گیرد، مهم بودن کاری که انجام می‌دهند، مهم بودن وظایف شغلی، اهمیت دادن به حسن اجرای کار، ارزش قائل بودن به اهداف بلند مدت سازمان و سهیم بودن در تصمیم‌گیریها در سطح کلان سازمان بر فرهنگ ایمنی تأثیرگذار است و در صورت افزایش این شاخصها در کارکنان، می‌توان ارتقای سطح فرهنگ ایمنی را در پلیس پیش‌بینی نمود.

ل) نتایج ارزیابی فرضیه پنجم حاکی است که شاخصهای احساس اعتماد شغلی کارکنان شامل اطمینان داشتن به صداقت همکاران، مبادله اطلاعات با همکاران، توجه داشتن همکاران به کامیابی همدیگر، اطمینان به کارکنان در دسترسی به اطلاعات مهم، گفتگو درباره مسائل کاری با یکدیگر و مرور و بازبینی فعالیتهای گذشته واحد کاری به طور دوره‌ای بر فرهنگ ایمنی تأثیرگذار است و در صورت افزایش این شاخصها در کارکنان، می‌توان ارتقای سطح فرهنگ ایمنی را در پلیس پیش‌بینی کرد.

م) نتایج ارزیابی فرضیه اصلی حاکی است که ابعاد روانشناختی توانمندسازی کارکنان پلیس در فرهنگ ایمنی تأثیر گذار است و رابطه آن با فرهنگ ایمنی معادل ۰/۷۵۹. به اثبات رسیده و تأیید شده است و به عبارتی با افزایش سطح توانمندی روانشناختی کارکنان، می‌توان بهبود و ارتقای سطح فرهنگ ایمنی را در سراسر سازمان پلیس پیش‌بینی کرد. به طور کلی نتایج این پژوهش همسو و در جهت نتایج تحقیقات و مطالعات پژوهشگران در حوزه توانمندسازی و فرهنگ ایمنی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیقات نیکزاده (۱۳۸۵)، بشیری نسب و همکاران (۱۳۸۹) و جزینی (۱۳۸۵) همخوانی دارد. از سوی دیگر نتایج مصاحبه با نخبگان پلیس نشان می‌دهد بیشتر آسیبها و خسارتهای مادی و معنوی ناشی از وظایف سازمانی بر اثر ضعف عوامل و شاخصهای روانشناختی در بستر ضعف فرهنگ ایمنی اتفاق می‌افتد و با شناسایی و تقویت عواملی چون عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان، می‌توان وضعیت و سطح فرهنگ ایمنی را توسعه و بهبود بخشید. هم‌چنین شاخصهایی چون تسلط بر وظایف، احساس اطمینان به وظایف، اهمیت دادن به جایگاه کارکنان، استقلال در انجام مأموریت، آزادی عمل در انتخاب شیوه‌ها و روشهای وظایف، استفاده از نظر دیگران در تصمیم‌گیریها، احساس مهم بودن مأموریت واگذاری، اطمینان داشتن به صداقت مدیران و کارکنان و دسترسی به اطلاعات ایمنی از عوامل مهم تقویت فرهنگ ایمنی به شمار می‌رود. نتایج بیانگر این است که در صورت توجه به توسعه و رشد این شاخصها بین کارکنان اجرایی و پشتیبانی پلیس، می‌توان اعتقادات، ارزشها، تعهدات و باورهای مشترک فضای فرهنگ ایمنی را در بین کارکنان و مدیران پلیس ارتقا داد.

پیشنهادها

- با توجه به پذیرش رابطه علی بین ابعاد روانشناختی توانمندسازی با فرهنگ ایمنی در سازمان پلیس، این پیشنهادها برای توسعه و بهبود سطح فرهنگ ایمنی در ناجا ارائه می‌شود:
- توجه به تدوین و اجرای برنامه‌های عملی و کاربردی توسعه توانمندسازی کارکنان با تمرکز بر ارتقای شاخصهای نرم افزاری و روانشناختی توانمندسازی کارکنان در تمام سطوح سازمانی بویژه در سطوح کارکنان اجرایی و رده‌هایی که بیشترین وظایف و مأموریت سازمان پلیس را انجام می‌دهند.
 - توجه جدی به ایجاد فرهنگ اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران به منظور آسان‌سازی و نهادینه کردن عوامل و شاخصهای توانمندسازی کارکنان بویژه شاخصهایی که از نظر نخبگان بیشتریت اثر بخشی را دارد، در جهت رشد فرهنگ ایمنی و کاهش آسیب‌پذیریهای شغلی
 - اجرای برنامه‌های عملی و قابل سنجش به منظور افزایش احساس شایستگی شغلی، احساس مؤثر بودن شغلی، احساس معنی‌دار بودن شغلی، احساس داشتن استقلال شغلی بین کارکنان
 - ایجاد فرصتهای لازم توسعه روابط خوب بین کارکنان از قبیل نشستهای غیررسمی هنگام بروز مشکلات و حل مسائل کاری و غیرکاری به منظور رفع زمینه‌های آسیب‌پذیری و تقویت فرهنگ ایمنی

فهرست منابع

- اصغری زاده، عزت‌الله؛ قاسمی، احمدرضا؛ جعفرزاده، محمدتقی؛ بهروز، محمد صادق (۱۳۹۲). تبیین سامانه مطلوب مدیریت ایمنی، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، ش سیزدهم، ص ۱۵ تا ۴۱
- اسکات، ژاف (۱۳۷۵). «تواناسازی کارکنان»، ترجمه ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات صدا و سیما.
- اصفهانی، علی نصر (۱۳۸۵). خود توانمندسازی پیش نیاز توانمندسازی دیگران، مدیریت توسعه، ش ۲۲.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۳). روش تحقیق، تهران: نشر مدیران.
- بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر حدیث، چ دوم.
- بابایی، علی‌اکبر و دیگران (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین، ماهنامه تدبیر، ش ۱۲۹.
- بشیری نسب، محمود؛ غلامرضا، علیرضا؛ فرزانه، ساناز (۱۳۸۹). مدیریت ایمنی، نشر فناوران، ش پنجم، ص ۲۳ تا ۳۳
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰). راه‌های تواناسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، ش ۱۱۹
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۲). توانمندسازی گامی به سوی مشتری‌مداری، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ش ۵۹
- خاکسار، اسدالله (۱۳۹۰). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان فرماندهی انتظامی استان همدان، دانشکده دافوس ناجا
- خانعلی زاده، رقیه (۱۳۷۸). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تربیت مدرس تهران.

- وتن، دیوید، کمرون، کیم اس (۱۳۸۳). تواناسازی و تعویض اختیار، ترجمه بدر الدین اورعی یزدانی، تهران: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چ دوم

- نیکزاد، فرامرز (۱۳۸۵). مقاله توانمندسازی سازمان، تهران دانشگاه علوم انتظامی امین

-Barling, J., Loughlin, C. and Kelloway, E.K., 2002. Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and

occupational safety. *Journal of applied Psychology*, 78(3), pp. 488-496.

-Bodur S & Filiz E. A survey on patient safety culture in primary healthcare services in Turkey. *International Journal for Quality in Health Care* 2009; Volume 21, Number 5 :pp, 348355-

-Fazli, A., Zolghadri, SH., 1390. Piade sazie farhange imene PHA & arzyabie natayej dar yek vahede san'ati. Abstract of Articles 7th National Congress of Occupational Health & Safety. Qazvin, Iran, May 3rd-5th. Pp. 76

-Fernandez, B., Montes, J., Vazquez, C., 2007. Safety culture, Analysis of the casual relationships between its key dimensions. *Journal of safety research*, 38, pp.627-641.

-Haytham MA, Kaafarani HM, Itani KM, Rosen AK, Zhao S, Hartmann CW. How does patient safety culture in the operating room and post-anesthesia care unit compare to the rest of the hospital?. *The American Journal of Surgery* (2009) 198, 70-75.

-Nuri Hakime. Comparison of safety culture in the two oil companies in 2008. Thesis, Department of Health, Tehran University of Medical Sciences] .2008 ,in Persian[

-Nonaka ,I., and H. Takeuchi.1995 .The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford Press.

-Pun KF ,Chin KS, Gill R. Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises, *Total Quality Management* 12 (2001), p. 95 .View Record in Scopus | Cited By in Scopus (16)

-Shannon, H. S., Mayr, J., & Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. *Safety Science*, 26, 201-217.

