

# رضایت شغلی و عملکرد

از: عبدالله مجیدی

## چکیده:

رضایت شغلی هم به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد و هم به عنوان یکی از شاخصهای ارزیابی عملکرد مورد توجه می‌باشد. در این مقاله پس از تعریف رضایت شغلی و ابعاد آن و ارائه یک الگو، رضایت شغلی، اثربخشی، کارآیی و توسعه به عنوان سایر شاخصهای ارزیابی عملکرد مورد بحث واقع شده است. آن گاه حالات مختلفی که بین رضایت شغلی و عملکرد مطرح می‌باشد، بیان گردیده است. با بررسی این حالات نتیجه گرفته می‌شود در صورتی که به تمام ابعاد رضایت شغلی توجه گردد و معیاری مناسب برای سنجش عملکرد تعریف شود، آن گاه می‌توان گفت که هم رضایت شغلی موجب عملکرد بهتر می‌گردد و هم عملکرد بهتر، اگر همراه با پاداش منصفانه باشد، سبب افزایش رضایت شغلی می‌شود.

## کلید واژه‌ها:

رضایت شغلی / *Job Satisfaction* / ارزشیابی  
کارکنان / *Personnell Evaluation* / مدیریت منابع  
انسانی / *Human Resource Management*  
اثربخشی / *Effectiveness* / کارآیی / *Efficiency*  
ارزشیابی عملکردی / *Functional Evaluation*

« ماده سه قانون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مصوب مرداد ۱۳۶۹، هدف از تشکیل نیروی انتظامی را استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگرهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی بیان کرده است. برای تحقق این هدفها، در ماده چهار همین قانون، بیست و شش وظیفه و مأموریت برای این سازمان تعریف شده است. در یک دیدگاه این وظایف به چهار طبقه شامل: مأموریت و وظایف امنیتی - انتظامی (وظیفه ۱ تا ۷)، مأموریت و وظایف به عنوان ضابط قوه قضاییه (وظیفه ۸)، مأموریت و وظایف انتظامی خدماتی (وظیفه ۹ تا ۱۹)، وظایف پشتیبانی (وظیفه ۲۰ تا ۲۶) طبقه بندی شده است؛ ولی با کمی دقت می توان این وظایف را به گروههای کوچکتر و بیشتر نیز تقسیم کرد. به هر حال این طبقه بندی نشانگر تنوع وظایف و مأموریتهای نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می باشد و اینکه تمام اقشار مردم جامعه در تمام نقاط به این خدمات نیاز دارند. سازمان نیروی انتظامی به دنبال آن است که با استفاده بهینه از منابع و ارائه عملکردی مطلوب، مأموریت و وظایف محوله فوق را به نحو احسن انجام داده و امکان تحقق اهداف مذکور را برای تأمین مهمترین نیاز انسان یعنی نظم و امنیت، فراهم نماید. در این راستا تعریف معیار برای سنجش عملکرد و بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد، از اهمیت زیادی برخوردار می باشد. رضایت شغلی یکی از مهمترین نگرشهای شغلی کارکنان است که هم به عنوان معیار ارزیابی عملکرد سازمانی و هم به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر آن، تعریف و مورد مطالعه واقع شده است. در بررسی تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد، نتایج گوناگونی حاصل گردیده است؛ برای مثال بین رضایت شغلی با عملکرد سازمانی، رابطه ای ضعیف وجود دارد. رضایت شغلی بطور مستقیم یا غیر مستقیم باعث افزایش عملکرد می شود. عملکرد سازمانی موجب افزایش رضایت شغلی می گردد نه برعکس و یا اینکه

گفته شده است بین رضایت شغلی و عملکرد رابطه‌ای وجود ندارد، بلکه هر دو با متغیر سومی مانند پاداش ارتباط دارند و این متغیر موجب شده که هر دو، افزایش یابند و بین آنها رابطه فرض گردد. در این مقاله سعی شده است که این نتایج متفاوت مورد بررسی قرار گیرد. به همین منظور رضایت شغلی و ابعاد آن تعریف و یک مدل برای رضایت شغلی ارائه شده است. سپس معیارهایی که در بخش عملکرد سازمانی مطرح گردیده مانند اثربخشی، کارآیی، توسعه و رضایت شغلی بیان شده است. از آنجا که در تعریف مهمترین معیار سنجش عملکرد، یعنی اثربخشی، توافق وجود ندارد و در این رابطه دیدگاههای مختلفی بیان شده است و از طرف دیگر در تحقیقات انجام گرفته و مدل‌های ارائه شده ابعاد رضایت شغلی مورد توجه قرار نگرفته است. بر این اساس، نتایج مختلف به دست آمده بین رضایت شغلی و عملکرد قابل توجیه است. علاوه بر آن، عدم رضایت شغلی می‌تواند سازمانها را در حفظ کارکنان با ارزش و جذب افراد با استعداد با مشکل روبرو کند و در بلند مدت بر عملکرد سازمان اثر منفی داشته باشد. لذا، بررسی رضایت شغلی می‌باید به عنوان یک عامل مهم در عملکرد و موفقیت سازمانها، همواره مورد توجه مدیران قرار گیرد.

### رضایت شغلی و ویژگیهای آن

رضایت شغلی نتیجه ادراک فرد از نحوه ارائه انتظاراتش در شغل مربوطه می‌باشد.<sup>۱</sup> آرنولد و فلدمن،<sup>(۱)</sup> رضایت شغلی را مهمترین نگرش شغلی عنوان کرده‌اند می‌گویند: رضایت شغلی به طرز تلقی کارکنان نسبت به شغل و سازمان بستگی دارد و وقتی ما بیان می‌کنیم فردی دارای رضایت شغلی بالاست، منظور این است که در مجموع شغل خود را دوست دارد و برای آن ارزش قایل است و

نگرش مثبت نسبت به آن دارد.<sup>۲</sup> در تعریف رضایت شغلی ویژگیهای زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

(۱) رضایت شغلی یک احساس لذت و یا احساس درد است (در کارم امکان ترقی وجود دارد) و با واقعیات (کارم پیچیده است) و با نیت رفتاری (قصد دارم شغل خود را ترک کنم) تفاوت دارد.

(۲) هنگامی که یک فرد به یک سازمان می‌پیوندد، با خود مجموعه‌ای از خواستها، نیازها، تجربه‌ها و تخصصها را به همراه دارد که روی هم، انتظارات او را شکل می‌دهند. رضایت شغلی بیان می‌کند که بین این انتظارات و واقعیات شغلی چه میزان توافق وجود دارد (این ویژگی به نظریه برابری انگیزش مرتبط می‌شود).

(۳) رضایت شغلی هم به نگرش شغلی یک فرد و هم به نگرش یک گروه اشاره می‌کند.

(۴) رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات پویاست. لذا، تحت شرایط مختلف تغییر می‌کند و باید به صورت مداوم اندازه‌گیری و مورد توجه قرار گیرد. (۵) رضایت شغلی از مجموع نگرشهای فرد به ابعاد یک شغل حاصل می‌گردد. لذا، ممکن است رضایت شغلی یک فرد بالا باشد، ولی از ترفیع خود ناراضی باشد.

(۶) بین رضایت شغلی و رضایت کلی از زندگی، تأثیر متقابل وجود دارد. لذا، مدیران، علاوه بر محیط شغلی، می‌باید بر محیط بیرونی سازمان (مانند خانواده، اوقات فراغت، سیاست و مذهب) توجه داشته باشند.

### ابعاد رضایت شغلی

همانطور که گفته شد، رضایت شغلی از مجموع نگرشهای فرد به ابعاد یک شغل حاصل می‌گردد. لذا، در محاسبه رضایت شغلی، این ابعاد باید با هم

مورد توجه و بررسی قرار گیرند که این ابعاد عبارتند از: دستمزد، خود شغل، ترفیع، سرپرستی، همکاران و شرایط محیط کاری.

#### ۱- دستمزد

دستمزد ابزاری است که نیازهای کارمند را رفع می‌کند، کسب غذا، مسکن و پوشاک را تسهیل می‌نماید و امکان لذت بردن از فرصتهای فراغت را به فرد ارائه می‌دهد. همچنین دستمزد، به عنوان یک سمبل موفقیت و شناسایی به کار می‌رود و کارمندان اغلب، دستمزد را به عنوان ارزش کار آنها در سازمان از نظر مدیریت می‌دانند. لذا، میزان پاداش دریافتی و درجه‌ای از عدالت که در مقایسه با دیگران برای آن احساس می‌شود، یک عامل مهم در تعیین میزان رضایت شغلی است.

#### ۲- خود شغل

یعنی تا چه اندازه خود شغل و فرصتهای شغلی امکان قبول مسؤلیت را برای فرد فراهم می‌آورد. در بررسی خود شغل، چالشی بودن، تنوع داشتن، میزان کنترل بر روشها و مراحل انجام کار، واضح بودن و میزان استاندارد و تخصصی کردن وظایف، مورد توجه قرار می‌گیرد. رابطه این عوامل شغلی با رضایت شغلی به شرح زیر می‌باشد:

#### الف- چالشی بودن

افراد، شغل‌های چالشی را دوست دارند و شغل‌هایی را که بدون نیاز به تفکر، هر روز انجام می‌دهند دوست ندارند. این شغل‌های کسل کننده (متضاد چالشی بودن) باعث خستگی، بی‌علاقگی به شغل و افزایش نارضایتی می‌شوند.

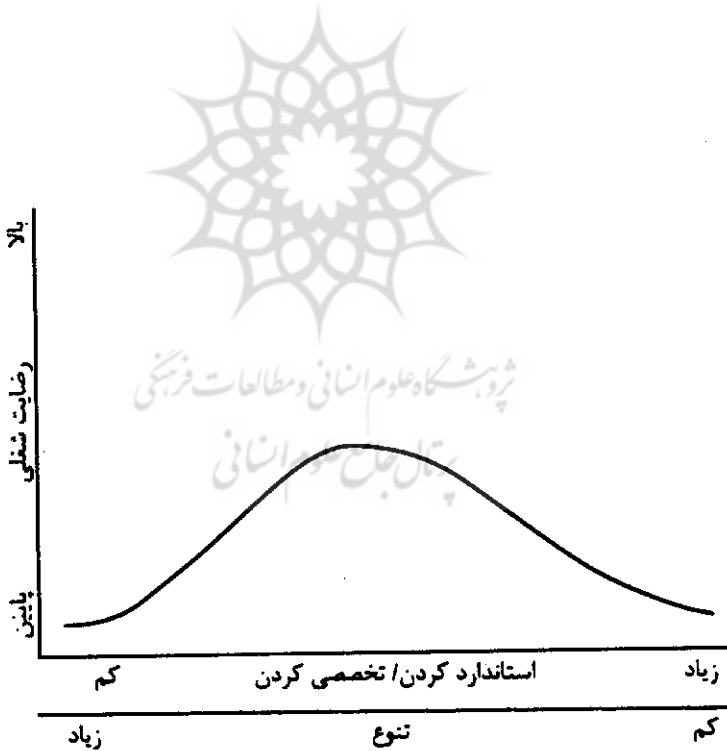
#### ب- تنوع شغل

شغل‌هایی که تنوع خیلی کمی دارند، سبب خستگی افراد می‌شوند. از طرف دیگر، شغل‌هایی با تنوع زیاد، باعث وارد آمدن فشار روحی و روانی بر افراد می‌شوند. بطور کلی، شغل‌هایی با تنوع متوسط، بیشترین رضایت شغلی را

ایجاد می‌کنند.

### ج- استاندارد و تخصصی کردن وظایف

استاندارد و تخصصی کردن وظایف، نقطه مقابل تنوع شغلی است، ولی نتیجه بررسی هر دو عامل مذکور، مشابه می‌باشد؛ یعنی مقدار معتدل این متغیرها، رضایت شغلی بالا را نشان می‌دهد. وقتی شغلی، تخصصی یا استاندارد نباشد (تنوع زیاد)، برای کارمند مشکل است که بداند به چه نحوی آن را انجام دهد و در صورت افراطی آن (تنوع کم)، نیز کارها خیلی تکراری و خسته کننده می‌شود. رابطه تنوع و استاندارد کردن با رضایت شغلی، در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- رابطه بین استاندارد / تخصصی کردن و تنوع با میزان رضایت شغلی

**د- کنترل بر روشها و مراحل انجام کار**

در مشاغلی که به کارکنان در نحوه انجام کار، استقلال بیشتری داده شده است، کارکنان بیشترین میزان رضایت شغلی را نشان داده‌اند و برعکس، کنترل پیوسته مدیریت بر روشها و مراحل انجام کار، منجر به سطح پایین رضایت شغلی شده است.

**و- واضح بودن شغل**

وقتی ارتباط یک فرد با دیگران مشخص باشد (واضح بودن نقش) و بازخورد صحیح و مناسب به او داده شود، رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

**۳- ترفیع**

فرصت پیشرفت در مسیر سلسله مراتب سازمانی تأثیر مثبت بر رضایت شغلی دارد، زیرا وقتی فرد، به سطح بالاتر در سازمان ترفیع پیدا می‌کند، میزان پرداخت افزایش می‌یابد و شغلهایی که در سطوح بالای سازمانی هستند، به افراد، آزادی بیشتری می‌دهند و کارهای چالشی مهم را واگذار می‌کنند.

**۴- سرپرستی**

توانایی مسوول و سرپرست در ارائه مساعدهای فنی، حمایت‌های رفتاری و اتخاذ شیوه مناسب سرپرستی در این حالت، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مورد سرپرستی، بسته به اینکه کارکنان تا چه اندازه می‌خواهند سرپرست شوند و چقدر دوست دارند با مسائل سازمانی درگیر شوند، می‌توان از سبک حمایتگرانه (سرپرستان یک ارتباط حمایتی با زیردستان برقرار می‌کنند) و یا سبک مشارکتی (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری) استفاده کرد. در خصوص استفاده از سبک مشارکتی باید به شرایط زیر توجه کرد:

(۱) تصمیمات راجع به موضوعات، با مشارکت کارکنان آگاه و متخصص آن

موضوع گرفته شود؛

۲) مشارکت، واقعی باشد و اطلاعات ارائه شده به وسیله کارکنان، در فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد؛  
 ۳) کارکنان به درگیری با مسائل سازمانی علاقه داشته باشند.

#### ۵- همکاران

یعنی تا چه اندازه همکاران از لحاظ فنی مفید، و از لحاظ اجتماعی، حامی هستند. کارکنان دوست دارند در جایی کار کنند که فرصت مذاکره با دیگران را داشته باشند و از شغلهایی که از نظر فیزیکی از دیگران جدا هستند، متنفر می‌باشند.

#### ۶- شرایط کاری

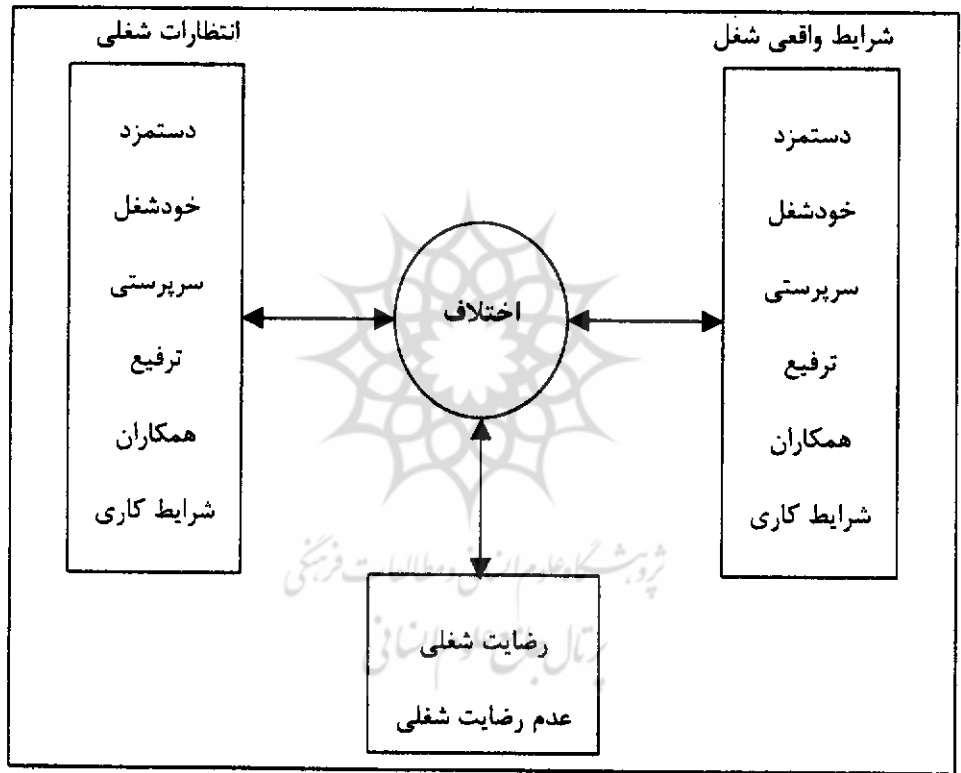
اگر شرایط کاری مطلوب باشد (محیط جذاب، تمیز و...)، کارکنان راحت‌تر می‌توانند وظایف خود را انجام دهند و اگر شرایط کاری ضعیف باشد (گرم، سرما و محیط پر صدا و...) برای کارکنان مشکل خواهد بود که کارها را به نحو مطلوب انجام دهند.

#### یک الگو یا نمونه برای رضایت شغلی

در رابطه با رضایت شغلی، الگویی توسط آرنولد و فلدمن (۱۹۸۶) ارائه شده است (شکل زیر). طبق این الگو اساساً رضایت شغلی از اختلاف بین آنچه افراد از شغل خود انتظار دارند و آنچه واقعاً از شغل آنها به دست می‌آید، حاصل می‌شود؛ به عبارت دیگر، اگر واقعیت‌های شغلی، کمتر از مقدار مطلوب باشند، شخص ناراضی خواهد شد و اگر هیچ اختلافی بین مقدار مطلوب و شرایط واقعی وجود نداشته باشد، شخص راضی خواهد شد و اگر بیشتر از انتظار فرد واقعیات شغلی وجود داشته باشد، احتمالاً شخص احساس گناه خواهد کرد. البته این انتظارات و شرایط مطلوب، از مقایسه‌ای که شخص بین خود با



افراد دیگر در سایر قسمتهای سازمان و یا افراد خارج از سازمان و یا حتی با موقعیت قبلی خود، انجام می دهد، حاصل می گردد.



شکل ۲- الگوی تطبیقی رضایت شغلی

معیارهایی مانند اثربخشی، کارآیی، توسعه و رضایت شغلی سنجیده می‌شود (جزنی، ۱۳۷۸) که در این قسمت، این چهار معیار شرح داده می‌شوند.

### ۱- اثربخشی

با وجودی که تمام رشته‌ها در علوم اداری تلاش می‌کنند به نحوی، مدیران را در اثربخش کردن سازمانهایشان کمک کنند، ولی توافق عمومی در خصوص اینکه اثربخشی سازمانی دقیقاً چه معنایی دارد، حاصل نشده است. به منظور رفع مشکلاتی که در تعریف اثربخشی وجود دارد، رویکرد چهارگانه‌ای (رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی، رویکرد عوامل استراتژیک، رویکرد رقابتی) ارائه گردیده است.<sup>۳</sup> رویکرد نیل به هدف، اثربخشی سازمان را برحسب میزان تحقق اهداف سازمان (مانند حداکثر کردن سود، وادار کردن دشمن به تسلیم، برنده شدن در بازی فوتبال و...) تعریف می‌کند. این رویکرد بیشتر در «مدیریت بر مبنای هدف» تجلی پیدا می‌نماید. در هنگام استفاده از این معیار، می‌باید مفروضات زیر معتبر باشند:

۱) سازمانها باید اهداف نهایی داشته باشند؛

۲) اهداف نهایی سازمانها باید مشخص بوده و به خوبی تعریف شوند؛

۳) اهداف، قابل کنترل و اداره کردن باشند؛

۴) روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد.

هرگاه بقای بلندمدت سازمان مورد توجه قرار گیرد و مفروضات فوق معتبر نباشند، در آن صورت، عملکرد سازمان را می‌توان براساس توانایی اش در جذب و پردازش داده‌ها، تعداد کانالهای در دسترس برای به دست آوردن داده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمانی مورد قضاوت قرار داد که این دیدگاه، همان رویکرد سیستمی است. رویکرد سیستمی به سازمان به عنوان سیستم باز نگاه می‌کند و ویژگیهای سیستم باز را از مفروضات این رویکرد می‌داند و در مورد اثربخشی اظهار می‌دارد که سازمانها متشکل از قسمتهای فرعی مرتبط به هم

هستند و عملکرد یک قسمت بر عملکرد کل اثر می‌گذارد. علاوه بر آن، آگاهی و تعاملات مؤثر با محیط و ذخیره مداوم منابع مورد نیاز را از معیارهای مهم اثربخشی می‌داند. رویکرد سیستمی در عمل توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول از دریافت مداوم داده‌ها، تولید ستاده‌های قابل قبول و انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارآیی سازمان در تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح مناسب تعارض در بین گروه‌های سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان به عنوان معیارهای اثربخشی معطوف می‌داند. برعکس، رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقای سازمان تأکید می‌ورزد. سومین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی، رویکرد عوامل استراتژیک است. این رویکرد، سازمانها را جایی می‌داند که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع، با هم رقابت می‌کنند. در چنین حالتی اثربخشی سازمان عبارت است از: ارزیابی یک سازمان در خصوص اینکه چگونه به طور موفقیت‌آمیزی خواسته‌های افراد کلیدی را که بقای سازمان متکی به آنهاست، تأمین می‌کنند. مدیری که خواهان بکارگیری رویکرد عوامل استراتژیک است باید اقدامات زیر را انجام دهد:

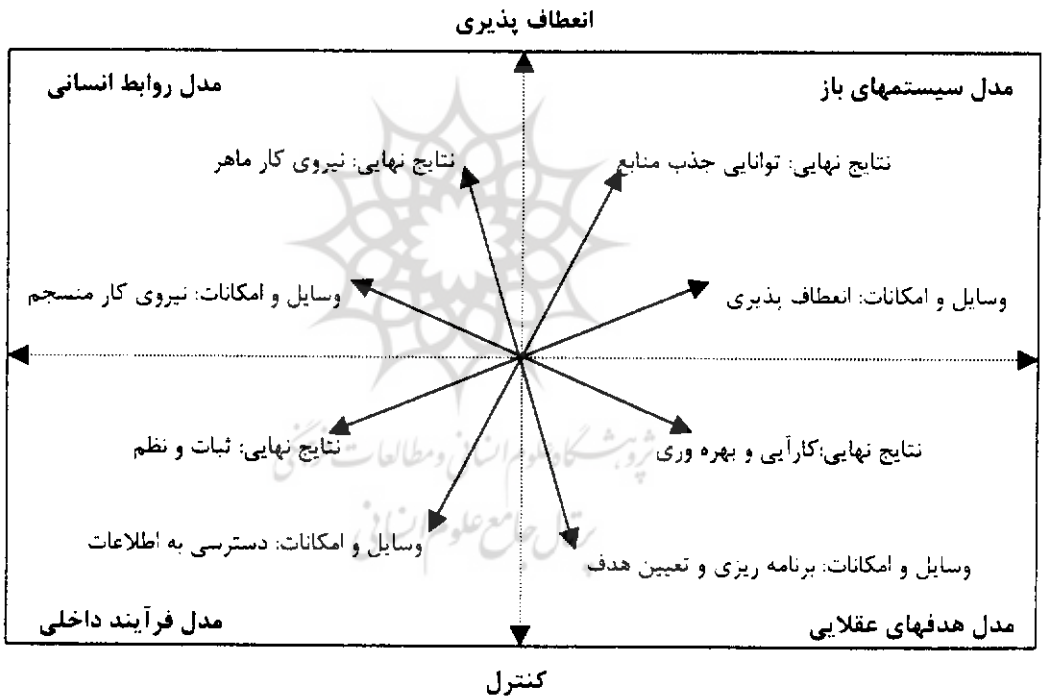
(۱) از مدیریت عالی سازمان بخواهد عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان را مشخص کند؛

(۲) قدرت نسبی هر کدام از این عوامل را مورد ارزیابی قرار دهد؛

(۳) انتظارات این عوامل کلیدی را از سازمان تعیین کند (توسط مدیریت عالی یا از طریق مصاحبه با عوامل کلیدی).

آخرین دیدگاه در خصوص اثربخشی، رویکرد ارزشهای رقابتی می‌باشد. این رویکرد با بررسی تعاریف مختلفی که برای اثربخشی مطرح شده است، سه دسته اساسی از ارزشهای رقابتی شامل «انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل، توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه و التفات به بهره‌وری

سازمانی، توجه به وسایل و امکانات سازمانی (فرآیند داخلی و اهداف فرعی) در مقابل نتایج نهایی (اهداف اصلی) را به دست آورده است. با ترکیب این سه دسته از ارزشهای رقابتی، چهارالگوه نامهای الگوی روابط انسانی، مدل سیستمهای باز، الگو هدفهای عقلانی و الگوی فرآیند داخلی، تعریف نموده است (شکل شماره ۳)



شکل شماره ۳ - الگوهای چهارگانه رویکرد رقابتی

همانطور که در شکل مشاهده می‌شود، بسته به میزان توجه به (اشخاص - سازمان) و طراحی نوع ساختار (انعطاف پذیری - کنترل)، چهار الگوی اثربخشی تعریف، سپس سومین دسته از ارزشهای رقابتی یعنی توجه به نتایج نهایی در مقابل توجه به امکانات سازمانی در هر الگو وارد شده است و مشخص گردیده که در هر الگو برای رسیدن به نتایج نهایی (اهداف سازمانی)، به چه امکانات و وسایلی (اهداف فرعی) نیاز است.

براساس الگوهای چهارگانه، الگوی روابط انسانی، اثربخشی را در قالب یک نیروی کار منسجم (به عنوان وسایل و امکانات) و نیروی کار ماهر (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می‌کند. در الگوی سیستم باز، اثربخشی برحسب انعطاف پذیری (به عنوان وسایل و امکانات) و توانایی جذب منابع (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می‌شود.

الگوی هدفهای عقلایی، برنامه ریزی و تعیین هدف (به عنوان وسایل و امکانات) و کارآیی و بهره‌وری را (به عنوان نتایج نهایی) معیارهای اثربخشی به شمار می‌آورد و آخرین الگو (الگوی فرآیند داخلی) بر اشخاص و کنترل تأکید می‌کند و به انتشار مناسب و کافی اطلاعات و ارتباطات (به عنوان وسایل و امکانات) و به ثبات نظم (به عنوان نتایج نهایی) در ارزیابی اثربخشی سازمان توجه دارد. چهار رویکرد اثربخش در جدول شماره (۱) با هم مقایسه شده و شرایط استفاده از هر رویکرد مطرح گردیده است.

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است
نیل به هدف	یک سازمان به اندازه‌ای اثربخش است که...	وقتی این رویکرد ترجیح داده می‌شود که...
سیستمی	- اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد - منابع لازم را کسب کند	- اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند - پیوند روشنی بین داده‌ها و ستاده‌ها وجود دارد
عوامل استراتژیک	-خواسته‌های عوامل کلیدی را تأمین کند	-عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان دارند و باید خواسته‌های آنها را جامه عمل پوشانند
ارزشهای رقابتی	-تأکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است	-آنچه را که سازمان باید تأکید کند مبهم است و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است

## ۲- کارآیی

واژه کارآیی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از: مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول، به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول، محاسبه کرد. در برخی از سازمانها، کارآیی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی هم بین این دو، رابطه‌ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از کارآیی بسیار بالایی برخوردار باشد، ولی نتواند به هدفهایش دست یابد.<sup>۴</sup> هرگاه یک سازمان بتواند با کارآیی بالاتر به هدفهایش برسد، این

سازمان، بهره‌وری بیشتری خواهد داشت؛ به عبارتی می‌توان گفت بهره‌وری عبارت است: اثربخشی به علاوه کارایی (کارایی + اثربخشی = بهره‌وری). افزایش کارایی از دو طریق: «کسب نتیجه و بازده بیشتر» و «کاهش میزان منابع به منظور کسب همان نتیجه و بازده» حاصل می‌شود. لذا، در تعیین میزان کارایی به معیارهایی مانند «درصد ظرفیت اضافه شده، گزارش مصرف مواد، گزارش مصرف سرمایه،\* بهره‌وری کارکنان، زمان خوابیدن ماشین‌آلات، بازده، گزارش ضایعات و گزارشهای مربوط به غیبت، تأخیر، حادثه و ترک خدمت» می‌توان اشاره کرد.<sup>۵</sup>

### ۳- توسعه

یعنی به چه میزان هر یک از کارکنان، گروههای کاری و تمام سازمان برای رویارویی با فرصتها و چالشهای آینده، توان دارد که ظرفیت خود را توسعه، دهند. توسعه زمانی صورت می‌گیرد که منابع مالی، فناوری و تأسیساتی بهبود یا افزایش یابند و به مسائلی مانند استخدام، آموزش و دادن فرصت به افراد برای به عهده گرفتن مسؤولیتها به طور وسیعتر، توجه شود.<sup>۶</sup>

### ۴- رضایت شغلی

رضایت شغلی هم به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد مطرح است و هم به عنوان یکی از معیارهای سنجش عملکرد و ارزیابی موفقیت سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### رضایت شغلی و عملکرد

بین رضایت شغلی و عملکرد حالات مختلفی بیان شده که به شرح زیر

است:

## الف - تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد ضعیف است

دلایل این حالت را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

۱- **حفظ عملکرد قبلی:** یکی از بازیکنان فوتبال در این زمینه بیان کرد که وقتی افراد تیم او، خیلی راضی هستند، رضایت آنها سبب می‌گردد که با احتیاط بازی کنند. لذا، شکست می‌خورند. از طرف دیگر، هنگامی که از وضعیت خود ناراضی هستند و احساس می‌کنند که نیاز شدید به پیروزی دارند، آنگاه با انگیزه بیشتری بازی می‌کنند و عملکرد بهتری دارند.<sup>۷</sup>

۲- **طریقه سازماندهی کارها:** در بسیاری از محیطهای کاری، شغلها به طریقی سازماندهی شده‌اند که امکان کمی برای تغییرات در عملکرد وجود دارد. بنابراین، اشخاصی که این مشاغل را انجام می‌دهند، می‌باید یک سطح حداقل از عملکرد را حفظ کنند تا در شغل خود باقی بمانند. اگر بخواهند، بیشتر از سطح حداقل تلاش کنند، باید کارمندان دیگر، فعالیت خود را افزایش دهند. لذا، در چنین حالتی رضایت شغلی، تأثیر کمی بر افزایش عملکرد خواهند داشت.<sup>۸</sup>

۳- **وجود ارتباط غیرمستقیم:** شاید بین رضایت شغلی و عملکرد، رابطه مستقیمی وجود نداشته باشد و ارتباط بین آنها از این حقیقت ناشی شود که هر دو، با عامل سومی (مثل دریافت پاداش) مرتبط هستند. در این رابطه پورتر و لاولر بیان می‌کنند که افزایش عملکرد، منجر به دریافت پاداش برونی (مانند ترفیع، حقوق و...) و دریافت پاداش درونی (مانند احساس فضل و...) می‌شود. اگر کارمندان، این پاداش را منصفانه بدانند و یک ارتباط مثبت بین عملکرد و این پاداشها مشاهده کنند، در آن صورت دو اثر خواهد داشت: اول آنکه، کارمندان تشویق به تلاش زیادتر شده، در نتیجه عملکرد آنها خوب می‌شود. دوم آنکه، رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد و به این دلیل، عملکرد و رضایت شغلی



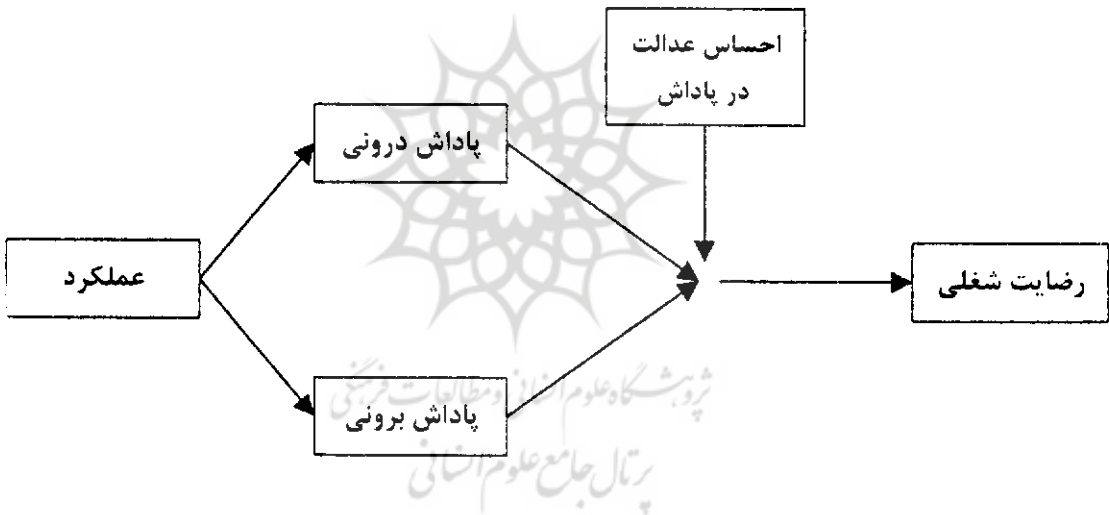
همزمان افزایش خواهند داشت؛ در حالی که ممکن است بین آن دو، هیچ ارتباط مستقیمی وجود نداشته باشد.<sup>۹</sup>

### ب- رضایت شغلی غیر مستقیم منجر به عملکرد بهتر می‌شود

نتایج مطالعه‌ای که توسط میلرو مانک انجام گرفت و طی آن تأثیر مشارکت افراد در تصمیم‌گیری بر روی رضایت شغلی بررسی شد، نتایج نشان می‌دهد که ایجاد فرصتهایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود و آن نیز به نوبه خود در بهبود عملکرد، تسهیل ایجاد می‌کند. آنها می‌گویند: اگر چه ممکن است رضایت شغلی مستقیماً بر مقدار یا کیفیت عملکرد تأثیر بسزایی نداشته باشد، ولی با تأثیر بر جنبه‌های دیگر رفتار، بطور غیر مستقیم بر عملکرد اثر می‌گذارد؛ برای مثال ممکن است بر رفتار شهر نشینی، ارتباطات اجتماعی و همکاری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد و باعث بروز رفتارهایی مانند کمک به همکاران، امید داشتن، روحیه همکاری، حفظ منابع سازمان، تحمل مشکلات و... گردد. چنین رفتارهایی به هموار کردن و مؤثر بودن وظایف سازمانی کمک می‌کنند و بطور غیر مستقیم باعث افزایش عملکرد می‌شوند.<sup>۱۰</sup>

### ج- عملکرد بهتر، منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد

یک مدرک وجود دارد که نشان می‌دهد عملکرد شغلی، منجر به رضایت شغلی می‌شود و نه برعکس. همانطور که در شکل شماره (۴) نشان داده شده است. عملکرد، منجر به رضایت شغلی می‌شود و پاداش، یک نقش عمده را در این ارتباط ایجاد می‌کند؛ یعنی کارمندانی که عملکرد خوب دارند، هم پاداش درونی و هم پاداش برونی دریافت خواهند کرد و اگر کارمند تصور کند که این پاداش عادلانه است، رضایت شغلی در او افزایش می‌یابد.<sup>۱۱</sup>



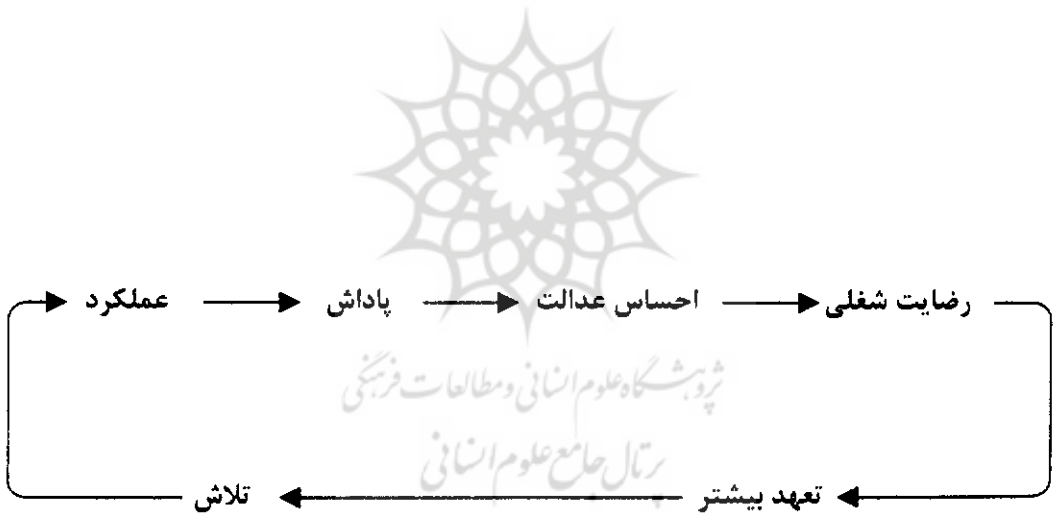
شکل ۴ - ارتباط بین عملکرد و رضایت شغلی

۱۲۰۹

#### د- بین رضایت شغلی و عملکرد رابطه متقابل وجود دارد

در الگوی دیگر، ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد به صورت یک

چرخه نشان داده شده است (شکل ۵). همانطور که در شکل مشاهده می‌شود، نتیجه عملکرد بهتر، منجر به افزایش پاداش (اقتصادی، اجتماعی و روانی) می‌گردد. اگر این پاداشها عادلانه دیده شوند، باعث افزایش رضایت شغلی می‌گردند؛ افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی بالاتر شده و آن نیز به نوبه خود تلاش زیادتر را به دنبال خواهد داشت و در نهایت، تلاش بیشتر منجر به عملکرد بهتر می‌شود.<sup>۱۰</sup>



شکل ۵- ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد

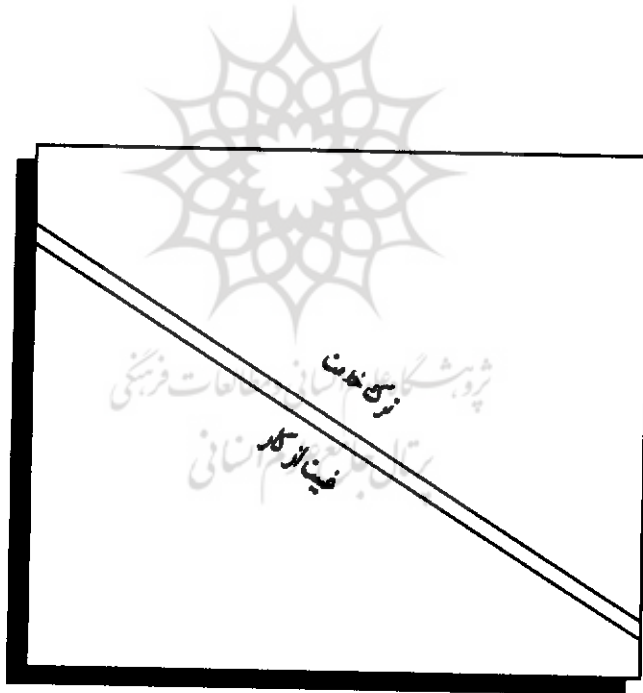
#### ۵- عدم رضایت شغلی و عملکرد



تحقیقات نشان می‌دهد کسانی که از شغل خود رضایت کمتری دارند،

معمولاً نرخ بالاتری از ترک خدمت و غیبت را داشته‌اند و این ارتباط در شکل (۶) نشان داده شده است.

علاوه بر غیبت و ترک خدمت، عدم رضایت شغلی سبب کاهش جذابیت سازمان می‌شود و برای سازمان، امکان استخدام استعداد های مطلوب کاهش می‌یابد. لذا، می‌توان گفت که به خاطر کاهش توان سازمان در حفظ کارکنان با ارزش و عدم توانایی در استخدام افراد شایسته و بلند مدت، عملکرد سازمانی مطلوب نخواهد بود.



شکل ۶- ارتباط بین رضایت شغلی با ترک خدمت و غیبت

## نتیجه و پیشنهادها

با بررسی حالتهای مختلف بین رضایت شغلی و عملکرد، می توان گفت که بین آنها، رابطه متقابل وجود دارد. عملکرد بهتر در صورتی که با پاداش مناسب و منصفانه همراه شود، موجب افزایش رضایت شغلی می گردد و افزایش رضایت شغلی نیز موجب تلاش بیشتر خواهد شد؛ ولی زمانی این تلاش بیشتر، عملکرد بهتر را به دنبال خواهد داشت که اولاً به تمام ابعاد رضایت شغلی توجه شود؛ یعنی شغل چالشی باشد، کسالت آور هم نباشد، دستمزد کافی داشته باشد و... دوم آنکه معیاری مناسب برای سنجش عملکرد سازمان به خصوص اثربخشی، تعریف گردد. سومین موضوع که باید مورد توجه واقع شود، نحوه سازماندهی کارها و مدیریت فشارهای روانی است. اگر کارها به صورت زنجیره ای سامان داده شود و یا انتظار تحقق نتیجه مطلوب، زمینه فشارهای روحی را فراهم کند، باید برای حل آنها چاره اندیشی کرد تا تلاش بیشتر موجب عملکرد مطلوبتر شود. لذا، اگر در تحقیقات انجام گرفته یک رابطه قوی بین رضایت شغلی و عملکرد مشاهده نشده است، نباید توجه به رضایت شغلی مورد غفلت واقع گردد. بلکه برعکس، باید به رضایت شغلی توجه شده و علاوه بر آن، با کنترل شرایط دیگر، زمینه عملکرد بهتر را ایجاد نمود. همچنین باید در نظر داشت که عدم رضایت شغلی سبب می گردد تا سازمان نتواند نیروهای خود را حفظ و یا افراد با استعداد را جذب کند که از این لحاظ بر عملکرد، تأثیر منفی خواهد داشت. پس رضایت شغلی یک عامل مهم در بهبود عملکرد می باشد که بهتر است به صورت مداوم اندازه گیری و در جهت افزایش آن، تلاش گردد. ►

- 1- Luthans, F. Organizational Behaviour, 6th Edition, 1992, (107-126).
- 2- Arnold.H.J. and Feldman D.C. Organization Behaviour, 1986.
- ۳- استیفن رابینز، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دناایی فرد، تهران، نشر موج و انتشارات صفار، چاپ اول، ص ۴۷ تا ۷۷، ۱۳۷۶.
- ۴- دفت، ریچارد دال، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران، انتشارات وزارت امور خارجه، چاپ اول، ۱۳۷۴، ص ۷۰-۸۰.
- ۵- بیتل، لسترا، آموزش کاربردی مدیریت، ترجمه بهروز دری و آذرنیا، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۶، چاپ اول، ص ۱۷۱ تا ۱۸۸.
- ۶- نسرین جزئی، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸، چاپ دوم، ص ۱۳۱ تا ۱۳۸.
- 7- Davis and Newstron, Human Behaviour At Work, Sevent 1985, (109-130).Edition,
- 8,9,10- Baron R.A. and Grennberg, Behaviour in Organizations Third Edition, 1990, (152-176).
- 11- Arnold.H.J. and Feldman, همان مأخذ.
- 12,13- Davis and Newstron, همان مأخذ.