

استقلال رأی و عمل شرط اصلی موفقیت در مدیریت

نویسنده: موناژا کواکو موآنی نیا (اهل زئیر)
مترجم: الهه رضوی

بررسی نیازهای مدیران و کارکنان فرانسوی و زئیری با توجه به نظریه «مازلو»^(۱) و طبقه‌بندی که او از نیازهای اساسی انسان ارائه داده است، به لحاظ پژوهشی و نیز آموزشی بسیار بحث‌انگیز است.

توضیح و نمایش این نیازها از طریق تعیین ضریب همبستگی^(۲) میان درگیری شغلی و خشنودی ناشی از آن امکان‌پذیر است. مطالعه نمودار ضرائب همبستگی میان این دو نشان می‌دهد که سلسله مراتب نیازها از فرهنگ جامعه و نیز متغیرهای درون و بین فرهنگی «خشنودی از زندگی» تأثیر می‌گیرد.

پژوهشی که گزارش آن را در زیر می‌خوانید نشان می‌دهد که نیازهای کارکنان بیش از مدیران، وابسته به تأثیرات درون فرهنگی است. در واقع نیاز حاکم در میان مدیران - چه فرانسوی و چه زئیری - بیش از هر چیز نیاز به «خودشکوفایی» است که به صورت نیاز به رشد شخصیت جلوه می‌کند.

جدولهایی که همراه با این گزارش آمده است نشان می‌دهد که کارکنان فرانسوی از لحاظ طبقه‌بندی مازلو در بالاترین پله سلسله مراتب نیازها قرار دارند، زیرا که انگیزه آن‌ها در انجام وظیفه شغلیشان علاقه به هر چه بهتر انجام دادن آن است. لیکن کارکنان زئیری از آن جایی که انگیزه آن‌ها بیشتر کسب منافع اقتصادی است در پایین‌ترین پله این سلسله مراتب جای می‌گیرند.

پس از این مقدمه، اینکه به تشریح تفصیلی پژوهش یاد شده می‌پردازیم: همانگونه که آگاهید براساس طبقه‌بندی مازلو نیازهای بشری به چند دسته تقسیم می‌شود که از لحاظ سلسله مراتب عبارتند از: (۱) نیازهای مادی یا فیزیولوژیک (۲) نیاز ایمنی (۳) نیازهای اجتماعی که شامل نیاز به محبت و تعلق می‌شود (۴) نیاز به احترام (۵) و بالاخره نیاز به خودشکوفایی. در واقع این سلسله مراتب همچون

نردبانی است که باید پیش از رفتن به پله دوم روی پله اول و پیش از رفتن به پله سوم روی پله دوم آن گام گذاشت. از این رو، پایین‌ترین و نیرومندترین نیاز باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین و یا نیرومندترین نیاز یعنی خودشکوفایی پدیدار شود.

اکنون با توجه به برخی حقایق اجتماعی - اقتصادی (همچون شرایط بازار کار - و عملکردهای آن، بحران تقریباً جهانی اقتصادی و نیز آداب و

کارکنان در هر سطحی که باشند - چه مدیر و چه غیر مدیر - پاسخی در خور داد.

۱- روش تحقیق:

براساس هدفهایی که از این پژوهش داشتیم فرضیات تحقیق را به دو دسته تقسیم کردم.

الف: فرضیه اکتشافی: «نیازهای مدیران و کارکنان فرانسوی و زئیری کدامند؟ آیا این نیازها با هم تفاوت دارند یا همسانند؟»

جدول شماره ۱

طبقه‌بندی نیازها	۶۵ مدیر فرانسوی		۱۷۵ مدیر زئیری	
	ضریب همبستگی	رتبه	ضریب همبستگی	رتبه
نیازهای مربوط به خودشکوفایی:				
حیثیت	.۱۵۷	۹	.۳۲۰	۷
تحقق خود	.۲۱۱*	۴	.۳۱۳****	۱
رشد و گسترش شخصیت فردی	.۳۶۱****	۱	.۹۳	۹
نیازهای مربوط به احترام:				
عزت نفس	.۳۲۸****	۲	۲.۹****	۴
اقتدار	.۱۶۸	۸	.۱۱۸	۸
استقلال اندیشه و عمل	.۲۰۲	۵	.۱۷۷**	۵
موفقیت در تیل به اهداف و مقاصد	.۱۵۴	۱۰	.۳۲	۱۲
موفقیت در روش زندگی و داشتن سابقه مطلوب	.۲۳۳*	۳	.۷۳	۱۰
نیازهای اجتماعی:				
داشتن ارتباطات	.۱۸۹	۷	.۳۳۵****	۲
داشتن اطلاعات	.۱۹۶	۶	.۱۳۲	۶
کسب به همکاران	.۱۳۷	۱۱	.۲۲۰****	۳
نیاز به امنیت:				
امنیت شغلی	-.۱۰۲	۱۲	.۲۵	۱۳
نیازهای مادی				
دریافت پاداش	.۰۶۷	۱۳	.۵۲۷	۱۱

ضریب همبستگی با یک ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱۰.

ضریب همبستگی با دو ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۰۵.

ضریب همبستگی با چهار ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱۱.

ب: فرضیه رهنمودی: آیا نیازهای مدیران و کارکنان فرانسوی و زئیری تحت تأثیر متغیرهای درون و بین فرهنگی «خشنودی از زندگی» هستند؟

۲- جامعه آماری و وسایل تحقیق:

پژوهش در دو محل یعنی پاریس و کیئاشاما انجام گرفت. جامعه آماری آن عبارت بود از ۲۲۲ مدیر (۶۵ مدیر فرانسوی ۱۵۷ مدیر زئیری) ۲۲۳ نفر از کارکنان (غیرمدیر) (۱۰۱ نفر فرانسوی و ۱۲۲ تن زئیری) و وسایل تحقیق عبارت بودند از: ۱- پرسشنامه خشنودی از زندگی که در آزمایشگاه روانشناسی

رسوم جوامع گوناگون) شناخت توان انگیزشی هر یک از این نیازها در میان مدیران و کارکنان مؤسسه‌ها و کارخانه‌های مختلف به امری ضروری تبدیل شده است. از همین رو من (نویسنده مقاله) بر آن شدم که با مطالعه تطبیقی نیازهای مدیران و کارکنان فرانسوی و زئیری و در پرتو بررسی‌های بین فرهنگی میان این دو، نیروی انگیزشی هر یک از این نیازها را معین کنم.

لازم به ذکر است که هدف اصلی از این پژوهش به دست آوردن سیاست اجتماعی مناسب و سازگاری است که با اجرای آن بتوان به توقعات و انتظارات

تجربی تهیه شده بود ۲- پرسشنامه افتراقی ناسنتر ۳- پرسشنامه اهمیت شغلی تالاهاریس که در سال ۱۹۸۳ تهیه شده بود. ۴- پرسشنامه ویژه کارمندان برای تعیین میزان «خشنودی از زندگی» ۵- پرسشنامه خشنودی از زندگی ویژه مدیران. که هر دو توسط مؤسسه در سال ۱۹۸۵ تهیه شده بودند.

بهرحال تمامی اشخاص مورد آزمون - چه مدیر و چه غیرمدیر - سه نوع پرسشنامه را پر کردند که عبارت بودند از پرسشنامه مربوط به «خشنودی از کار» پرسشنامه مربوط به «خشنودی از زندگی» و پرسشنامه مربوط به «اهمیت شغلی».

نتیجه‌گیری نخست:

اطلاعات بدست آمده با ضریب همبستگی میان رضایت شغلی و نمره تک بعدی اهمیت آن شغل نمایش داده شده است.

این روش در واقع سطوح مختلف رضایت شغلی را با توجه به اهمیت آن از نظر شاغل دربرمی‌گیرد و به ما امکان می‌دهد که سطح ارضاء توقعات شاغلان را با در نظر گرفتن تک تک نیازها و

۱- آبراهام مازلو Maslow روانشناس آمریکایی و پرچمدار روانشناسی انسانگراست. او بر این باور بود که در همه انسانها گرایش فطری به سوی کمال و تحقق خود (یا خودشکوفایی) نهفته است. و در صورتی که شرایط کافی برای ارضاء نیازهای ابتدایی انسان فراهم شود به خودی خود به سوی ارضاء نیاز پنجم؛ یعنی کامل شدن و خودشکوفایی کشیده می‌شود.

۲- ضریب همبستگی اصطلاحی است آماری که نشان‌دهنده درجه یا میزان نزدیکی یا همبستگی بین دو متغیر است و یا نشان می‌دهد که رابطه بین دو یا چند دسته نمره منظم با یکدیگر به چه میزان است. ضریب همبستگی را با علامت r نمایش می‌دهند.

جایگاهی که در سلسله مراتب منازل دارند، ارزیابی کنیم.

لازم است یادآوری کنیم که افزون بر مسایل یاد شده، روش ضرب همبستگی رتبه‌ای اسپرمن مراری کرد تا تأثیر فرهنگ و نیز متغیرهای درون و بین فرهنگی خشنودی از زندگی را بر نیازهای مدیران و کارکنان فرانسوی و زنیری ارزیابی کنیم (آزمودنیهای خشنود در زیر میانه^(۳) توزیع نمرات خام خشنودی از زندگی قرار داشتند و آزمودنیهای ناخشنود در بالای میانه این نمرات). نتیجه نشان داد که این نیازها بوسیله تعیین‌کننده‌های «خشنودی از کار» مشخص می‌شوند حد نمرات به دست آمده برای مدیران ۵ و برای کارکنان (غیرمدیران) ۱۳ بود.

حال ابتدا به تشریح نتیجه بدست آمده در مورد مدیران و سپس کارکنان (غیرمدیران می‌پردازیم)

الف: فرضیه اکتشافی

چنین به نظر می‌رسد که نیازهای مدیران چندان تحت تأثیر فرهنگ جامعه خودشان نیست. (=۰.۳۷۰). این فرضیه با در نظر گرفتن این حقیقت تأیید می‌شود که مدیران زنیری گرایش شدیدی به فرهنگی مآبی دارند و سعی می‌کنند راه و رسم زندگی خود را تا حد ممکن با شیوه زندگی غربی همگون سازند و برای رسیدن به این مقصود روشهای سنتی خود را زیر پا می‌گذارند. این مدیران با ورود به دانشکده‌های مدیریت و آشنایی با جهان‌بینی‌های غربی شیوه زندگی خود را تغییر می‌دهند. بهرحال همانطور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد نیازهای ارضاء شدنی برای مدیران فرانسوی و زنیری نیاز به رشد شخصیتی و خودشکوفایی است. لیکن هر دو دسته برای ارضاء این نیاز راههای متفاوتی را طی می‌کنند. فرانسویان به دنبال کسب دانش‌های نوین و تعمیق اطلاعات حرفه‌ای خود هستند. علت این گرایش صنعتی بودن کشور فرانسه است. که با توجه به تحولات تکنولوژیکی از مدیران و کارکنان مراکز مختلف اقتصادی داشتن دانش مناسبی را طلب می‌کند. به همین دلیل دولت فرانسه همواره کوشش چشمگیری در جهت آموزش حرفه‌ای به کار می‌برد. در زنیری داشتن مدرک تحصیلی

آرزویی اسطوره‌ایی به شمار می‌رود و میزان احترام فرد به مدرک تحصیلی او بستگی دارد. هرچه مدرک تحصیلی شخصی بالاتر باشد از احترام بیشتری برخوردار می‌شود چرا که تصور می‌شود که او دارای دانش بیشتری است.

به این ترتیب مدیران زنیری بیشتر به دنبال این هستند که دانش و اطلاعات خود را به رخ دیگران بکشند و همواره در جستجوی فرصتهای مناسب برای خودنمایی و دریافت تأیید از جانب دیگران می‌باشند.

در اینجا بد نیست به این نکته اشاره کنیم که مدیران نیز در هر فرهنگی که

که در پی هم می‌آیند و با یکدیگر تجانس و همخوانی دارند و از این لحاظ به طبقه‌بندی منازل اعتبار بیشتری می‌بخشند درحالی که در زنیری پایی آبی نیازها کمتر از هماهنگی طبیعی برخوردار است به طوری که نیازهای اجتماعی پیش از نیازهای مادی قرار می‌گیرند.

ب: فرضیه رهنمودی

با در نظر گرفتن متغیر «خشنودی از زندگی» نیازهای نوینی با سلسله مراتب متفاوت پدیدار می‌شود (جدول شماره ۲) که از این میان برای مدیران فرانسوی

جدول شماره ۲

نمودار خشنودی در زندگی و نیازهای مدیران با توجه به فرهنگ آنها با تعیین ضریب همبستگی میان نمرات ویژه رضایت شغلی و نمره تک بعدی اهمیت آن شغل

طبقه بندی نیازها	سطح خشنودی از زندگی											
	۱۷۵ مدیر زنیری						۶۵ مدیر فرانسوی					
	رتبه	مرب مستقر	رتبه	مرب مستقر	رتبه	مرب مستقر	رتبه	مرب مستقر	رتبه	مرب مستقر	رتبه	مرب مستقر
نیاز به خودشکوفایی:	۹۱	۰.۴۰	۵	۰.۱۸۳	۱۰	۰.۷۹	۵	۰.۴۲۳	۵	۰.۲۱۹	۱۰	۰.۲۱۹
حیثیت	۵	۰.۱۵۸	۱	۰.۰۲۱	۳	۰.۱۰۲	۱۰	۰.۲۱۹	۱۰	۰.۲۱۹	۱۰	۰.۲۱۹
تحقق خود	۸	۰.۱۰۵	۸	۰.۰۹۴	۱	۰.۰۲۵	۶	۰.۲۱۳	۶	۰.۲۱۳	۶	۰.۲۱۳
رشد و گسترش شخصیت فردی	۱۰	۰.۵۷۸	۳	۰.۲۹۹	۴	۰.۰۷۱	۲	۰.۲۸۵	۲	۰.۲۸۵	۲	۰.۲۸۵
نیاز مربوط به احترام	۷	۰.۱۳۷	۱۰	۰.۰۷۹	۷	۰.۰۲۹	۷	۰.۳۴۱	۷	۰.۳۴۱	۷	۰.۳۴۱
عزت نفس	۲	۰.۱۸۳	۶	۰.۱۲۷	۱۱	۰.۱۱۲	۱	۰.۵۵۷	۱	۰.۵۵۷	۱	۰.۵۵۷
استقلال رأی و عمل	۴	۰.۱۵۹	۱۳	۰.۱۲۹	۸	۰.۰۲۲	۸	۰.۳۱۶	۸	۰.۳۱۶	۸	۰.۳۱۶
موفقیت در هدف	۳	۰.۱۶۴	۱۲	۰.۰۰۸	۶	۰.۰۰۸	۴	۰.۴۲۵	۴	۰.۴۲۵	۴	۰.۴۲۵
داشتن راه‌وروش و سابقه شخصی مطلوب	۹	۰.۰۸۲	۲	۰.۳۶۹	۲	۰.۰۹	۱۱	۰.۲۰۱	۱۱	۰.۲۰۱	۱۱	۰.۲۰۱
نیاز اجتماعی:	۶	۰.۱۵۵	۹	۰.۰۹۲	۹	۰.۰۲۵	۳	۰.۳۶۱	۳	۰.۳۶۱	۳	۰.۳۶۱
داشتن ارتباط	۳	۰.۲۵۴	۴	۰.۱۹۷	۱۲	۰.۱۲۵	۹	۰.۲۸۶	۹	۰.۲۸۶	۹	۰.۲۸۶
داشتن اطلاعات	۱۲	۰.۰۱۲	۱۱	۰.۰۲۶	۵	۰.۰۱۲	۱۳	۰.۰۴۹	۱۳	۰.۰۴۹	۱۳	۰.۰۴۹
کسب به همکاران	۱۳	۰.۰۷۸	۷	۰.۱۲۵	۱۳	۰.۰۸۱	۱۲	۰.۰۳۵	۱۲	۰.۰۳۵	۱۲	۰.۰۳۵
کسب به امتیاز												
امتیاز شغلی												
نیازهای مادی												
دریافت پاداش مناسب												

ضریب همبستگی با یک ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱۰.

ضریب همبستگی با دو ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۰۵.

ضریب همبستگی با سه ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۰۲.

ضریب همبستگی با چهار ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۰۱.

خشنود از زندگی، نیاز به خودمختاری و داشتن استقلال از اهمیت خاصی برخوردار است.

باید گفت که مدیریت شغلی است حساس که داشتن استقلال رأی و عمل از شرایط ناگزیر موفقیت در آن است. مدیران خشنود فرانسوی بیش از مدیران زنیری به دنبال استقلال هستند، آن‌ها که از دانش و آموزش حرفه‌ای کافی برخوردار می‌شوند، به منظور

باشند ابتدایی‌ترین نیازشان، نیازهای مادی و نیاز به ایمنی است. لیکن این دو دسته نیازها نیروی انگیزش کمتری برای آن‌ها دارد و به نظر می‌رسد که نیاز اجتماعی (داشتن ارتباط و تعلق) نیز در هر دو فرهنگ به همین گونه‌اند.

لیکن در هر دو فرهنگ نمای سلسله مراتب نیازها ویژگی خود را داراست. برای مثال در فرانسه نیاز به خودشکوفایی و احترام دو نیازی هستند

تحقق هدفهای خودگرایش به دخالت در تمامی تصمیم‌گیری‌ها دارند و میل دارند که جریان کارها را بر اساس نقطه‌نظرهای خود ببینند.

مدیر خشنود فرانسوی علاقمند است که خود را حاکم بر سرنوشت خویش ببیند و تصور می‌کند که با داشتن امکان ابتکار در سیر امور کارخانه حقیقاً شرکت دارد. آزادی عملی که او خواهان آن است و موفقیت‌هایی که در پی به دست آوردن آن‌هاست دوارزش فرانسوی هستند که استوتیزل در سال ۱۹۸۳ به موجب یک پرسشنامه اروپایی آن‌ها را کشف کرده است.

لیکن مدیران ناخشنود فرانسوی بیش از هر چیز به دنبال رشد و گسترش شخصیت خود هستند. و در این زمینه شدیداً انتظار دارند که شرایط لازم برای آن‌ها فراهم شود.

دانش‌های تازه‌ای که مدیران فرانسوی به دست می‌آورند کمک می‌کند که آن‌ها خود را به روز حس کنند. می‌دانیم که شرایط کاری بر زندگی خارج از محیط کار تأثیر می‌گذارد و به همین دلیل ناراضی‌بانی شغلی موجب ناخشنودی از زندگی می‌شود. از همین رو است که مدیران ناخشنود به امید دست یافتن به شرایط بهتر در خارج از محیط کار خود، کارخانه‌ای را که در آن کار می‌کنند ترک می‌کنند.

بنابراین متغیرهای خشنودی از زندگی به اشکال گوناگونی در نتایج کاری مدیران فرانسوی نمودار می‌شود. (=۰.۹۳)

البته در مورد مدیران زنیری نیز وضع به همین منوال است (=۰.۷۷) به این معنی که آزمودنیهای خشنود از زندگی پیش از هر چیز به خودشکوفایی نیازمندند. در حالی که آزمودنیهای ناخشنود در مرحله نیاز اجتماعی باقی می‌مانند (نیاز به ارتباط و جلب محبت) که نیاز به همیاری را نیز که بنیان زندگی اجتماعی است در برمی‌گیرد.

مدیران ناخشنود زنیری به دنبال

۳- میانه Mediane عدد فرد وسط در یک سری اعداد، به شرط آنکه به ترتیب کوچکی و بزرگی مرتب شده باشند (نقل از اصول روانشناسی مان ترجمه دکتر محمود ساعتچی)

تفاوت‌انگیزه‌های کار در یک کشور اروپائی و یک کشور آفریقائی

همبستگی گروهی در کارخانه هستند و آن را یکی از عوامل مهم تولید بهتر و بیشتر می‌دانند.

افزون بر متغیرهای درون فرهنگی خشنودی از زندگی، متغیرهای بین فرهنگی خشنودی از زندگی نیز بر نیازهای مدیران اثر می‌گذارد و تأثیر آن‌ها در پله موارد نمایان می‌شود. به همین دلیل نیازهای مدیران خشنود زئیری با نیازهای مدیران ناخشنود فرانسوی بسیار متفاوت است. (۱۴۰ =) اکنون به تشریح نتیجه به دست آمده در مورد کارکنان (غیرمدیران) می‌پردازیم.

فرضیه اکتشافی

نیروی انگیزشی نیازها در دو فرهنگ بسیار متغیر است (۳۰۰ =) جدول شماره ۳.

کارمندان و کارکنان فرانسوی بیش از هر چیز نیازمندند که خود را در بطن وظیفه‌ای که به عهده دارند بیابند و آن را تحقق بخشند.

به همین دلیل پاداشهای مادی بخصوص نقدی کمتر برای آن‌ها اهمیت دارد و از این روست که در بالاترین پله از سلسله‌مراتب نیازهای مازلو جای می‌گیرند. آن‌ها ارزش خود را با کاری که انجام می‌دهند می‌سنجند نه مزدی که دریافت می‌کنند.

آنها همواره خواستار بازسازی مرتب کارخانه‌ها می‌باشند و شکایت آن‌ها بیشتر از کمبود نقرات و شرایط بد محیط کار است و از این طریق علاقمندی خود را به هر چه بهتر انجام دادن وظیفه‌شان نشان می‌دهند.

لیکن برای کارکنان زئیری برعکس نیازهای مادی بخصوص نقدی (دستمزد) بسیار اهمیت دارد. قدرت خرید کارمندان و کارکنان زئیری بسیار پائین است و می‌توان گفت پولی که به دست می‌آورند در حد بخور و نمیر

است. آن‌ها در واقع برای بقا می‌جنگند از این روست که انگیزه بسیاری از اعتصابات در این کشور کمی دستمزد است. بنابراین خشنودی یک کارمند زئیری تنها در صورتی فراهم می‌شود که پاداش نقدی مناسب دریافت کرده باشد و همین نیاز پایدار مادی موجب می‌شود او همواره در پائین‌ترین پله از سلسله مراتب نیازهای مازلو باقی بماند.

خوبی آشکار می‌شود. در فرانسه کارکنان خشنود از روابط افقی برخوردارند (نیاز اجتماعی) و در زئیر به عکس از روابط عمودی. در فرانسه کارکنان ناخشنود از زندگی، تمام کوشش خود را صرف بهتر انجام دادن وظیفه‌شان می‌کنند (نیاز به خودشکوفایی) و در زئیر تمام تلاش آن‌ها برای بدست آوردن دستمزد بیشتر

جدول شماره ۳

نیازهای کارمندان با توجه به فرهنگ و احتساب ضریب همبستگی میان نمرات ویژه رضایت شغلی و نمره تک بعدی اهمیت شغلی

طبقه‌بندی نیازها	کارمند فرانسوی		کارمند زئیری	
	ضریب همبستگی	رتبه	ضریب همبستگی	رتبه
نیاز به خودشکوفایی: علاقه به کار و انجام وظیفه	۰.۲۳۹***	۱	۰.۲۱۴***	۴
نیاز به احترام ارتقاء	۰.۱۸۲*	۲	۰.۲۹۲****	۲
نیازهای اجتماعی: روابط عمودی	۰.۱۸۹	۳	۰.۲۸۹****	۳
روابط افقی	۰.۱۸۹	۴	۰.۰۸۴	۵
نیازهای مادی دستمزد	۰.۰۱۵	۵	۰.۳۲۷****	۱

ضریب همبستگی با یک ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱۰.

ضریب همبستگی با دو ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۵.

ضریب همبستگی با سه ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۲.

ضریب همبستگی با چهار ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱.

جدول شماره ۴

نیازهای غیرمدیران (کارمندان) با توجه به فرهنگ با تعیین ضریب همبستگی

طبقه‌بندی نیازها	سطح خشنودی از زندگی					
	کارمند فرانسوی			کارمند زئیری		
	ضریب همبستگی	رتبه	ضریب همبستگی	رتبه	ضریب همبستگی	رتبه
نیاز به خودشکوفایی: علاقه به کار و انجام وظیفه	۰.۲۲۹	۳	۰.۲۲۶	۱	۰.۱۱۴	۴
نیاز مربوط به احترام ارتقاء شغلی	۰.۲۲۴****	۲	۰.۰۹۸	۴	۰.۳۲۷****	۲
نیاز اجتماعی: روابط عمودی	۰.۱۸۹	۴	۰.۶۵	۲	۰.۲۴۶****	۱
روابط افقی	۰.۳۳۷****	۱	۰.۱۶۳	۵	۰.۰۹۲	۵
نیازهای اجتماعی دستمزد	۰.۰۶۷	۵	۰.۰۵۴	۳	۰.۲۱۷*	۳

میان نمرای ویژه رضایت شغلی و نمره تک بعدی اهمیت آن شغلی

ضریب همبستگی با یک ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱۰.

ضریب همبستگی با دو ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۵.

ضریب همبستگی با سه ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۲.

ضریب همبستگی با چهار ستاره: درصد احتمال معنی‌دار = ۱.

فرضیه رهنمودی:

متغیر «خشنودی از زندگی» به تنهایی کافی است که علت تفاوت در نیازهای کارکنان زئیری و فرانسوی را نشان دهد. در اینجاست که تأثیرات فرهنگ به

(نیازهای مادی و فیزیولوژیک) بکار می‌رود.

کارکنان فرانسوی خشنود از زندگی خواستار اتحاد و همکاری هستند و حسن تفاهمی که با یکدیگر دارند باعث حفظ منافع گروهی آن‌ها می‌شود.

کارکنان زئیری به عکس درصدد ایجاد روابط حسنه با مافوق خود هستند زیرا او را مظهر قدرت و پناهگاهی برای رفع نیازهای خود می‌دانند، کافی است که آن‌ها در ایجاد این روابط موفق باشند تا با ارائه یک درخواست به مزایای زیادی دست یابند (ارتقاء، افزایش دستمزد و غیره). به همین دلیل است که کارمندان و کارکنان - چه رسمی و چه غیررسمی - در روابط عمودی قرار می‌گیرند. و این روابط حتی به خارج از محیط کار نیز سرایت می‌کند به طوری که اعمال فرد در خارج از محیط کار می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی بر وضعیت او در محیط کار داشته باشد. و برعکس مافوقی که عادت به سوءاستفاده از زیردستان خود در محیط کار دارد، در خارج از محیط کار نیز از قدرت خود سوءاستفاده می‌کند.

از نقطه نظر فرهنگی تأثیر متغیر خشنودی از زندگی در مورد کارکنان همچون مدیران در پله موارد نمودار می‌شود. به این معنی که انتظارات شغلی کارکنان زئیری ناخشنود از زندگی کاملاً با توقعات کارکنان خشنود فرانسوی متفاوت است. (۹۰ =)

نتیجه‌گیری دوم

هر فرهنگی ساختار نیاهای ویژه خود را دارد. علی‌رغم اینکه نیازهای مادی و فیزیولوژیک نیاز مشترک همه انسانها هستند.

ساختار نیازها در هر فرهنگی نسبت به فرهنگ دیگر به گونه‌ای متفاوت مودار می‌شوند.

افزون بر عوامل فرهنگی سطح خشنودی فرد از زندگی نیز یکی از متغیرهای مناسب برای ارزیابی و مطالعه نیازهاست. بنابراین می‌توان با یک بررسی تطبیقی یعنی درون و بین فرهنگی به تفاوت‌های نیازها و شیوه ظهور هر یک از آن‌ها پی برد.

پژوهش اخیر ما نشان داد که برحسب اینکه با چه فرهنگی سروکار داشته باشیم و سطح خشنودی از زندگی چه میزان باشد نیاز حاکم می‌تواند نیازهای مادی یا اجتماعی و یا خودشکوفایی باشد از این روست که برای جلوگیری از بی‌انگیزه شدن کارکنان - اعم از مدیران و غیرمدیران - باید میان محرکهای مادی و غیرمادی تعادل لازم را برقرار کرد. □