

# آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>، محمود علیزاده<sup>۲</sup>، هادی عبدالهی<sup>۳\*</sup>

۱. استاد تئوری‌های مدیریت، مدیریت دانش و استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: ۹۵/۰۸/۰۱

دریافت: ۹۴/۱۰/۳۰

## چکیده

اغلب سازمان‌ها برای هدایت و اثر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و نیز اطمینان از اثربخشی وسایل دستیابی به هدف‌های سازمان، از مجموعه متنوعی از سازوکارهای کنترل استفاده می‌کنند. از این رو با در نظر گرفتن جایگاه ویژه ساختار سازمان و نقش آن در هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و ابعاد مختلف شغلی، هدف اصلی این پژوهش، مطالعه آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. پژوهش حاضر از نوع پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. تعداد ۳۵۰ نفر از کارمندان اداره‌های مختلف یک سازمان دولتی در شهر تهران به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها و مدل، از آزمون‌های ضریب آلفای کرونباخ، تحلیل مسیر (رگرسیون چندگانه) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که در میان متغیرهای ساختار سازمانی، رسمیت مهم‌ترین عامل اثرگذار منفی بر تنوع وظیفه، هویت وظیفه و استقلال شغلی محسوب می‌شود. همچنین می‌توان تمرکز را به‌عنوان اصلی‌ترین عامل اثرگذار بر اهمیت وظیفه و بازخور شغلی در نظر گرفت. علاوه بر این در میان متغیرهای مربوط به ویژگی‌های شغل، بازخور شغلی بیشترین اثر را بر رضایت شغلی دارد. در نهایت نیز یافته‌های پژوهش نشان داد که رضایت شغلی اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، ویژگی‌های شغل، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.



## ۱- مقدمه

رضایت شغلی<sup>۱</sup> و تعهد سازمانی<sup>۲</sup>، نگرش‌های شغلی و متغیرهای مهم و اساسی رفتار سازمانی است. اگر رضایت شغلی و تعهد سازمانی حد وسط طیفی در نظر گرفته شود، عدم رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند کاهش بهره‌وری، تشویش، غیبت کاری، تأخیر در کار، ترک خدمت و بازنشستگی زودرس را به وجود آورد. در سمت دیگر طیف نیز، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالا، عملکرد را افزایش داده و غیبت کاری، تأخیر در کار، ترک خدمت و تشویش در انجام امور را به شکلی محسوس کاهش می‌دهد. با توجه به اهمیت رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بهره‌وری سازمان و فراهم کردن محیطی سازنده، هرگونه مطالعه در زمینه یافتن عوامل تقویت‌کننده آن اهمیت داشته و ضرورت دارد.

به‌علاوه، مطالعه پیشینه نشان داد که مطالعات اندکی در زمینه موضوع پژوهش آن هم به شکلی پراکنده انجام شده است. انجام این پژوهش می‌تواند ضمن غنی کردن پیشینه مطالعاتی موضوع، به شکلی خاص، یافته‌های مطالعات پیشین را مورد مطالعه جزئی‌تر قرار دهد. توجه به آثار ابعاد ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به معنای توجه به هر دو جنبه ابعاد فنی و اجتماعی کار است که اریک تریست<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) نیز به آن اشاره کرده است. در مجموع، با توجه به آثار کاری و غیر کاری رضایت شغلی و تعهد سازمانی و با هدف تعمیق پیشینه مطالعات موضوع و نیز در نظر گرفتن هر دو بعد فنی و اجتماعی کار، انجام پژوهش اهمیت داشته و ضرورت دارد.

رضایت شغلی و تعهد سازمانی سبب افزایش بهره‌وری و تعهد فرد نسبت به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی و افزایش روحیه افراد می‌شود تا فرد از زندگی راضی و مهارت‌های جدید شغلی را به‌سرعت فرا گیرد. نبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی سبب کاهش روحیه کارکنان می‌شود. مدیران وظیفه دارند تا علایم تعهد پایین و عدم رضایت شغلی را بی‌وقفه رصد کنند و در اولین فرصت اقدام‌های لازم را انجام دهند. در پژوهش‌های مختلف، میزان تشویش، غیبت کاری، تأخیر و تعجیل در کار، ترک خدمت و بازنشستگی‌های پیش از موعد از مهم‌ترین پیامدهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین محسوب می‌شود [۸، ص ۳۱]. نمرات پایین ارزشیابی عملکرد کارکنان به‌علاوه آمار و اطلاعات مختلف در مورد میزان غیبت‌های کاری، تأخیر و تعجیل در کار، ترک خدمت و حجم درخواست‌های بازنشستگی پیش

از موعد در سازمان مورد مطالعه را می‌توان از شاخص‌های عمده رضایت و تعهد پایین کارکنان این سازمان در نظر گرفت. بیش از ۳۰ درصد کارکنان سازمان مذکور به طور متوسط ۸ ساعت در ماه علاوه بر دو ساعت فرجه زمانی، تأخیر و تعجیل دارند. حدود ۱۰ درصد کارکنان به سبب غیبت‌های غیر موجه و صدور احکام مختلف انضباطی و تخلفاتی در وضعیت غیر شاغل قرار گرفته‌اند. نرخ خروج اختیاری و اجباری از سازمان صرف‌نظر از احکام بازنشستگی و در قالب احکام استعفا، اخراج، انفسال موقت و انتقال پانزده درصد است. تأخیرهای مستمر، غیبت‌های غیرموجه، امتیازهای ارزشیابی عملکرد پایین، حجم قابل توجه خروج‌های اختیاری و اجباری همگی می‌تواند نشانگر وجود نوعی عدم رضایت شغلی و فقدان تعهد سازمانی در میان کارکنان سازمان مورد مطالعه باشد. در نتیجه، پرسش اساسی پژوهش این است که «چرا سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان مورد مطالعه با توجه به شواهد ذکر شده ضعیف ارزیابی می‌شود؟». به طور کلی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به دو دسته عوامل محیطی - شغلی و عوامل فردی تقسیم می‌شود [۲، ص ۴۱]. پیشینه محیطی رضایت شغلی و تعهد سازمانی مشتمل بر نظریه ویژگی‌های شغلی [۳، ص ۲۴]، متغیرهای نقش [۴، ص ۳۱]، تعارض کار و خانواده [۵، ص ۲۶]، سطح پرداخت [۶، ص ۲۴]، ساختار سازمانی [۷، ص ۲۹۲]، استرس شغلی [۸، ص ۱۴]، کار اضافی [۹، ص ۳۸]، کنترل زمان کار [۱۰، ص ۳۷] و جدول و برنامه زمانی کار [۱۱، ص ۲۸] است. از طرف دیگر، پیشینه و سوابق فردی رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان [۱۲، ص ۱۶] و تناسب شغل با شاغل [۱۳، ص ۲۵] را در بر می‌گیرد. در این پژوهش با توجه به عدم امکان پرداختن به همه عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نیز اهمیت و اولویت دو عامل ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغلی، این دو عامل از میان سایر عوامل به عنوان متغیرهای مستقل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نظر گرفته می‌شود. با در نظر گرفتن مشکلاتی که عدم رضایت و تعهد افراد می‌تواند به همراه داشته باشد و نیز با رویکرد طرح مسئله رضایت و تعهد پایین کارکنان در سازمان مورد مطالعه، باید دید آیا ویژگی‌های شغلی افراد و به تبع آن شکل ساختار سازمانی می‌تواند در نرخ پایین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان این سازمان مؤثر باشد؟

این مقاله نخست، پیشینه و مبانی نظری موضوع را مورد مطالعه قرار داده، سپس ضمن

ارائه مدل مفهومی و فرضیه‌ها، با استفاده از روش‌های معتبر و صحیح آماری سعی در آزمون فرضیه‌های مذکور کرده و در نهایت با در پیش گرفتن رویکردی مدیریتی و کاربردی یافته‌های به‌دست‌آمده را مورد تفسیر و تحلیل قرار می‌دهد.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری

ساختار سازمانی<sup>۴</sup> نحوه انجام وظایف و تخصیص منابع، چگونگی تبعیت از سازوکارهای رسمی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها را مشخص می‌کند [۷، ص ۲۹۲]. از نظر میتنزبرگ (۱۹۷۲) ساختار سازمان می‌تواند به‌عنوان مجموع روش‌هایی که وظایف افراد را در بخش‌های مجزا مشخص می‌کند و سپس هماهنگی بین آنها را فراهم می‌سازد، تعریف شود [۱۴، ص ۱۵۱]. سازمان‌ها دارای انواعی مختلف از ساختار هستند که برحسب نیاز و با توجه به شرایط آن سازمان به کار می‌رود. در یک طبقه‌بندی کلی ساختار سازمان‌ها به دو نوع ساختار مکانیک و ارگانیک تقسیم می‌شود. ساختار مکانیکی در محیط‌های باثبات و قابل پیش‌بینی و ساختار ارگانیک در محیط‌های متلاطم و دارای تغییر قابل استفاده است [۱۵، ص ۴۰۳]. ساختار مکانیکی سازمان به‌وسیله ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکزگرایی و رفتارهای برنامه‌ریزی‌شده در قالب مقررات شناخته می‌شود [۱۶، ص ۸۳۱]. از سوی دیگر ساختار ارگانیکی منعطف بوده و به‌وسیله ویژگی‌هایی چون اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات اندک، شبکه ارتباطی غیررسمی شناخته می‌شود [۱۷، ص ۱۹۵]. با توجه به تعاریف ارائه شده متنوع در مورد ابعاد ساختاری، تشخیص قطعی مجموعه‌هایی از ابعاد سازمانی بدون داشتن چارچوب و هدفی خاص دشوار است [۱۸، ص ۳۹۱]. بر این اساس و با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده، مطالعه رابینز (۱۹۹۸) در مورد ابعاد ساختار به دلیل قدمت و پشتوانه علمی بالا، ملاک مطالعه ساختار سازمانی در این پژوهش است. این ابعاد دارای سه مؤلفه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به شرح زیر است:

➤ **پیچیدگی:** پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند. پیچیدگی دارای سه شاخص است: تفکیک افقی، تفکیک عمودی و تفکیک جغرافیایی [۱۹، ص ۳۱۲].

➤ **رسمیت:** رسمیت میزان یا حدی است که مشاغل سازمان استاندارد شده‌اند. رسمی‌سازی و استانداردسازی رفتار، تغییرپذیری را کاهش می‌دهد و باعث افزایش هماهنگی

در کار می‌شود. فنون رسمی‌سازی عبارتند از گزینش (فرایند انتخاب کارکنان)، الزام‌های نقش، قوانین، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، آموزش و شعائر و آداب و رسوم سازمان [۱۹، ص ۳۱۵].

«تمرکز»: تمرکز نسبت به دو جزء دیگر ساختار سازمانی، بحث‌برانگیزتر است و به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز است، اشاره می‌کند. تمرکز به موضوع میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری مربوط است نه تفکیک جغرافیایی سازمان. تمرکز می‌تواند به‌عنوان میزانی که افراد، واحدها یا سطوح سازمانی برای انتخاب راهکارهای تصمیم‌گیری خود دارای اختیار رسمی بوده و به این ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رأی و نظر خود برخوردارند، تشریح شود [۱۹، ص ۳۱۷].

ریچارد هاگمن و گرگوری الدهام<sup>۸</sup> (۱۹۷۵) در الگوی اساسی ویژگی‌های شغلی خود، پنج هسته اصلی ابعاد کار را مشخص کرده‌اند که عبارت است از:

✓تنوع مهارت‌ها و وظایف<sup>۹</sup>: شغل شامل وظایف متنوع و متعددی باشد که مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را طلب می‌کند.

✓هویت وظیفه<sup>۱۰</sup>: وظایف شغلی به‌گونه‌ای بیان شده باشند که برای شاغل کار از ابتدا تا انتها مشخص باشد، بعلاوه وی قادر باشد تصویری کامل از وظایف شغلی خویش عرضه کند.

✓اهمیت وظیفه<sup>۱۱</sup>: شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و آثاری محسوس بر شاغل داشته باشد.

✓اختیار عمل و استقلال در کار<sup>۱۲</sup>: حدود استقلال و استفاده از بصیرت شخصی است که فرد در برنامه‌ریزی و اجرای کار دارد.

✓بازخورد<sup>۱۳</sup>: میزان اطلاعاتی است که شاغل، دریافت می‌کند و آگاه می‌شود تا چه اندازه تلاش‌های وی در پدید آوردن نتایج مؤثر بوده است [۱۹، ص ۱۶۷].

رضایت شغلی عبارت است از میزان احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این به آن مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیکی بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند. رضایت شغلی حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی

به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقا کارکنان می‌شود. از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، کارکنان شاغل در آن سازمان‌ها هستند که میزان وفاداری و تعهدشان باعث می‌شود وظایف محول شده را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند. چرچیل و همکاران (۱۹۷۴) در پژوهش خویش رضایت را با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف کار می‌سنجد. از نظر این محققان، رضایت شغلی را می‌توان در قالب ۵ بعد عمده مورد آزمون قرار داد: رضایت از کار، رضایت از همکار، رضایت از سرپرست، رضایت از سیاست‌ها و حمایت‌های سازمان و رضایت از مشتریان [۲۰، ص ۲۲۴].

از نظر رابینز (۱۹۸۷)، تعهد عبارت است از حالتی که فردی سازمان را معرف خود دانسته و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند [۷، ص ۵۱]. اما در مطالعات نظریه‌پردازان تبیین و تعاریف عملیاتی از آن به عمل آمده و تعهد سازمانی پدیده‌ای چندبعدی شده است. بارزترین نمونه از این نوع تعاریف، متعلق به آلن و مایر (۱۹۹۰) است. از نظر آنها تعهد سازمانی یک نگرش است، حالتی روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام برای ادامه فعالیت در یک سازمان است. تمایل، یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان؛ نیاز، یعنی اینکه فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌های که در سازمان کرده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند [۲۱، ص ۹-۱۲]. ابعاد مدل عرضه شده آلن و می‌یر (۱۹۹۰) عبارت است از:

- ✓ **تعهد عاطفی**<sup>۱۴</sup>: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است.
- ✓ **تعهد مستمر**<sup>۱۵</sup>: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود.
- ✓ **تعهد تکلیفی**<sup>۱۶</sup>: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است [۲۱، ص ۹-۱۲].

## ۲-۱- رابطه ساختار سازمان و ویژگی‌های شغل

یافته‌های پژوهش کاتسیکه و همکاران (۲۰۱۰) با عنوان «آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مدیران فروش خارجی» نشان می‌دهد که رسمیت و تمرکز اثری مثبت بر بازخورد شغلی دارد. بعلاوه، تمرکز به شکلی منفی با استقلال و تنوع شغلی رابطه دارد [۲۰، ص ۲۲۱-۲۳۳].

## ۲-۲- رابطه ویژگی‌های شغل و رضایت شغلی

یافته‌های پژوهش کاتسیکه و همکاران (۲۰۱۰) با عنوان «آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مدیران فروش خارجی» نشان می‌دهد که سطح استقلال، تنوع و بازخورد شغلی بالا، رضایت شغلی مدیران فروش خارجی را افزایش می‌دهد [۲۰، ص ۲۲۱-۲۳۳].

صنوبری و رضایی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی رضایت شغلی» به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شغل به خصوص اهمیت کار و یکنواختی کار، بر رضایت شغلی اثری معنادار دارد [۲۲، ص ۸۵-۱۰۴]. فرجی و همکاران [۱۳۹۳] در پژوهشی با عنوان «نقش و تأثیر مدل ویژگی‌های شغلی بر رضایت شغلی» به این نتیجه رسیدند که تمامی ویژگی‌های شغلی (بجز بازخورد) بر رضایت شغلی اثری مثبت داشتند [۲۳، ص ۳۱-۲۸].

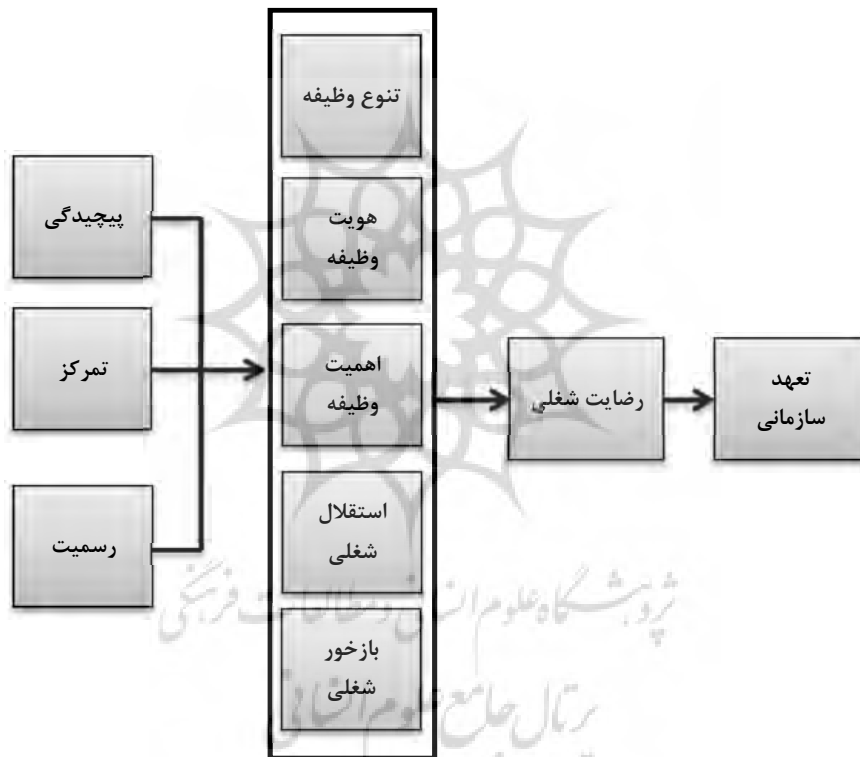
## ۲-۳- رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی

یافته‌های پژوهش کاتسیکه و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد رضایت شغلی مدیران فروش خارجی به شکلی مثبت با تعهد سازمانی رابطه دارد [۲۰، ص ۲۲۱-۲۳۳].

ویلیامز و هازر<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۶) در پژوهشی با عنوان «پیشامدها و پیامدهای رضایت و تعهد در مدل‌های ترک خدمت» نشان دادند که میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی نوعی رابطه علی وجود دارد. به شکلی که رضایت شغلی بر تعهد سازمانی اثر دارد [۲۴، ص ۲۱۹-۲۳۱].

عزیزی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم)» نشان داد که بین شاخص‌های

رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. براساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق در جامعه مورد مطالعه، زیرمجموعه‌های رضایت شغلی، یعنی رضایت از همکاران دارای بالاترین سهم در کل رضایت شغلی و از سوی دیگر رضایت از حقوق و مزایا دارای پایین‌ترین سهم بوده است [۲۵، ص ۱۷۳-۱۹۶].  
با در نظر گرفتن چارچوب نظری فوق، مدل مفهومی پژوهش به شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش  
«اقتباس از پژوهش کاتسیکه و همکاران (۲۰۱۰)»



با توجه به پیشینه و مبانی نظری و مدل مفهومی فوق، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- . ساختار سازمانی اثری معنادار بر ویژگی‌های شغلی کارکنان دارد.
- . ویژگی‌های شغلی کارکنان اثری معنادار بر رضایت شغلی کارکنان دارد.
- . رضایت شغلی کارکنان اثری معنادار بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

### ۳- روش‌شناسی

#### ۳-۱- روش

نوع پژوهش حاضر از لحاظ هدف و ماهیت موضوع مورد مطالعه، پژوهشی کاربردی، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی پیمایشی و از لحاظ روش پژوهش نیز، پژوهشی توصیفی است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش نیز از پرسشنامه استفاده می‌شود.

#### ۳-۲- سنجش‌ها (پرسشنامه)

پژوهش شامل چهار متغیر اصلی ساختار سازمانی، ویژگی‌های شغل، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. برای مطالعه متغیرهای فوق از پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رابینز (۲۴ گویه)، ویژگی شغلی راب و همکاران (۲۰۰۶) (۱۲ گویه)، رضایت شغلی ویسوکو و کروم (۱۹۹۱) (۳۱ گویه) و تعهد سازمانی آلن و می‌پر، (۱۹۹۰) (۱۲ گویه) استفاده می‌شود.

#### ۳-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تحلیل مسیر (رگرسیون چندگانه) استفاده شده است. برای مطالعه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۸</sup> و برای مطالعه روایی پرسشنامه نیز از میانگین واریانس تبیین شده (AVE) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده می‌شود. برای تحلیل نیز از بسته‌های نرم‌افزاری LISREL و SPSS استفاده می‌شود.

### ۳-۴- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش کارکنان یک سازمان دولتی در شهر تهران متشکل از یک اداره ستادی و نه اداره کل است. در هریک از این اداره‌ها کل سه نوع وضعیت استخدامی قراردادی، پیمانی و رسمی وجود دارد. تعداد کل کارکنان اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی ۴۵۰۰ نفر است. با در نظر گرفتن رابطه محاسبه حجم نمونه کوکران برای جامعه محدود، حجم نمونه آماری معادل ۳۵۰ نفر به دست آمد. لازم به ذکر است که در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌بندی استفاده می‌شود.

### ۳-۵- پایایی و روایی پرسشنامه

برای تحلیل روایی پرسشنامه، از تحلیل عاملی تأییدی و «میانگین واریانس تبیین شده»<sup>۱۹</sup> «AVE»، استفاده شد و برای این منظور، «بارهای عاملی استاندارد شده»<sup>۲۰</sup> و شاخص «AVE» برای گویه‌ها و متغیرها محاسبه شد که در جدول ۱ نشان داده شده است. روایی زمانی برقرار است که مقدار بارهای عاملی استاندارد متغیرهای سنجش و مقدار شاخص «AVE» متغیرهای اصلی، بزرگتر از ۰/۵ باشد. همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مقدار میانگین بارهای عاملی و شاخص «AVE» برای تمامی متغیرها، بزرگتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه این پژوهش از روایی مورد قبولی برخوردار است. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای برقراری پایایی، ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی ساختارها یا متغیرها باید بیشتر از ۰/۷ باشد (جدول ۱).

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ، میانگین واریانس و بارهای عاملی متغیرها

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	میانگین بارهای عاملی
پیچیدگی	۰/۷۸	۰/۶۷	۰/۸۵
تمرکز	۰/۷۶	۰/۵۶	۰/۸۱
رسمیت	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۸۳
تنوع وظایف	۰/۸۲	۰/۵۵	۰/۸۸
هویت وظیفه	۰/۷۹	۰/۶۳	۰/۸۶

ادامه جدول ۱

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	میانگین بارهای عاملی
اهمیت وظیفه	۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۹۷
اختیار عمل و استقلال در کار	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۸۷
بازخورد	۰/۷۵	۰/۵۹	۱/۰۵
رضایت شغلی	۰/۷۹	۰/۶۶	۰/۸۶
تعهد سازمانی	۰/۸۱	۰/۶۳	۰/۹۱
کل	۰/۸۳		

۴- یافته‌ها

۴-۱- یافته‌های توصیفی

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شوند. همان طور که گفته شد، در پژوهش حاضر، نمونه ۳۵۰ نفری از پاسخ‌دهندگان مورد مطالعه قرار گرفتند که متغیرهای جمعیت‌شناختی به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲: متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۱	۴۶٪
	زن	۱۸۹	۵۴٪
وضعیت تأهل	مجرد	۱۰۹	۳۱٪
	متاهل	۲۴۱	۶۹٪
سن	زیر ۳۰ سال	۹۵	۲۷٪
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۷۳	۵۰٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۷۸	۲۲٪
	بالای ۵۰ سال	۴	۱٪



ادامه جدول ۲

متغیر	وضعیت	تعداد	درصد
تحصیلات	زیر دیپلم	۰	۰٪
	دیپلم	۲۴	۷٪
	فوق دیپلم	۳۵	۱۰٪
	لیسانس	۱۵۲	۴۳٪
سابقه کار	فوق لیسانس و دکتری	۱۳۹	۴۰٪
	کمتر از ۱ سال	۷۰	۲۰٪
	۱ تا ۵ سال	۴۲	۱۲٪
	۶ تا ۱۰ سال	۹۷	۲۸٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۳	۱۵٪
	۱۶ تا ۲۰ سال	۵۶	۱۶٪
سمت	بیش از ۲۰ سال	۳۲	۹٪
	کاربدان و کارشناس	۲۰۵	۵۹٪
	کارشناس مسئول	۸۱	۲۳٪
	مدیر پایه	۴۹	۱۴٪
	مدیر ارشد	۱۴	۴٪

#### ۲-۴-آزمون برازش مدل

برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده، به کمک تحلیل عاملی تأییدی «شاخص‌های برازندگی» مختلفی در نظر گرفته شده که در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. به طور کلی، هریک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل، به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و باهم تفسیر کرد. اگر هم آزمون  $\chi^2$  و هم آزمون‌های تناسب ثانوی نشان داد که مدل به‌طور کافی متناسب است، به سمت مشخص ساختن عوامل مدل تناسب شده حرکت کرده و بر این عوامل تمرکز می‌شود. جدول ۳ بیانگر شاخص‌های مهمی است که نشان می‌دهد الگو برای تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است. شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل سنجش است، زیرا نسبت کای دو بر درجه

آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰.۱ و سایر شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل و چارچوب کلی، معنادار و قابل پذیرش است (جدول ۳).

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مدل پژوهش	حد مجاز
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۲/۷۳	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۵۲	کمتر از ۰/۱
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۸
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹

#### ۳-۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

نخست به منظور مطالعه وجود رابطه میان متغیرهای هر فرضیه از آزمون ضریب همبستگی استفاده می‌شود. ضرایب همبستگی به دست آمده در جدول ۴ نشان می‌دهد که از بین روابط موجود، ۲۸ رابطه در سطح معناداری ۹۹ درصد، ۲ رابطه در سطح معناداری ۹۵ درصد و سایر روابط رد شده‌اند (جدول ۴).



جدول ۴: ماتریس همبستگی متغیرها

متغیرهای پژوهش	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
۱) پیچیدگی	۱/۰۰									
۲) تمرکز	.۵۶۸**	۱/۰۰								
۳) رسمیت	.۴۴۶**	.۰۲۲	۱/۰۰							
۴) تنوع وظایف	-.۳۰۹**	.۰۸۲	.۵۸۴**	۱/۰۰						
۵) هویت وظیفه	-.۱۱۵	.۱۸۲	.۴۹۲**	.۴۷۴**	۱/۰۰					
۶) اهمیت وظیفه	-.۰۸۴	.۲۷۰*	.۳۱۴**	.۵۴۵**	.۳۳۶**	۱/۰۰				
۷) استقلال در کار	.۰۲۹	.۳۷۷**	.۳۷۸**	.۶۳۶**	.۴۹۹**	.۶۹۳**	۱/۰۰			
۸) بازخورد	.۰۱۴	.۳۲۶**	-.۲۳۵*	.۶۶۲**	.۵۸۲**	.۴۷۵**	.۶۶۶**	۱/۰۰		
۹) رضایت شغلی	-.۲۲۴	-.۰۴۷	.۰۱۵	.۰۷۵	-.۰۴۱	.۴۲۱**	.۳۱۷**	.۴۲۳**	۱/۰۰	
۱۰) تعهد سازمانی	.۰۳۱	.۲۲۱	-.۲۲۰	.۶۱۱**	.۵۲۵**	.۵۲۰**	.۶۵۹**	.۶۳۹**	.۳۲۹**	۱/۰۰

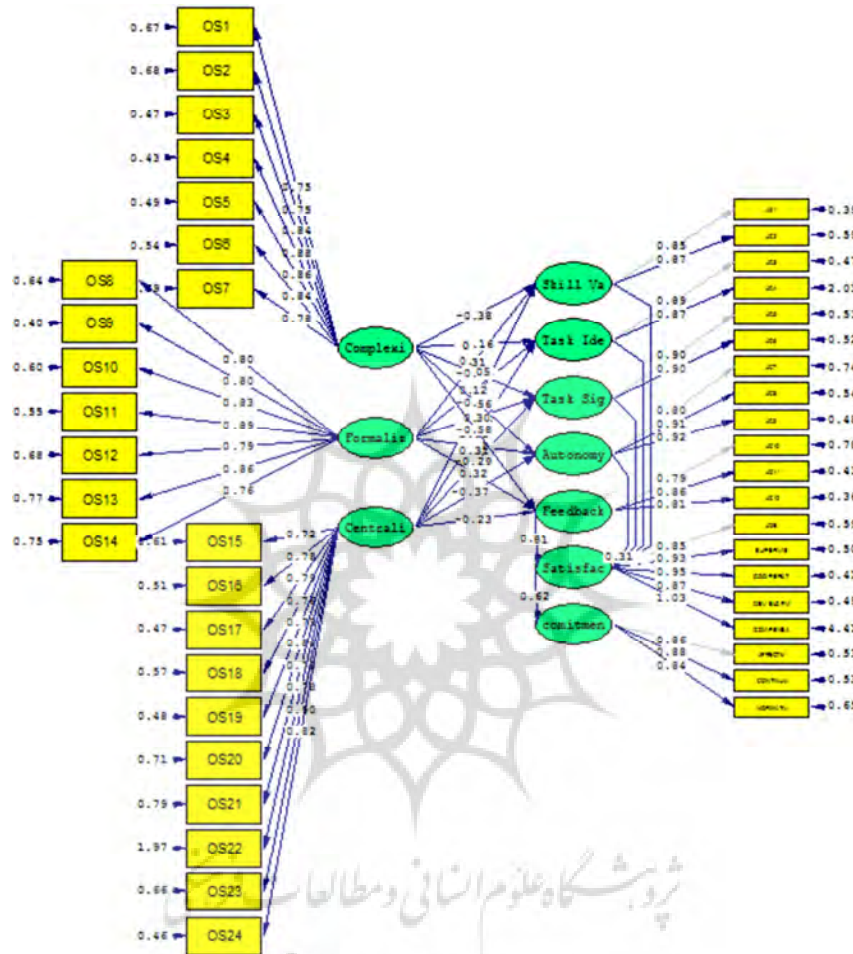
\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر مبنای مدلسازی معادلات ساختاری، در جدول ۵ نشان داده شده است. همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، با توجه به آماره  $t$ ، ۱۶ فرضیه در سطوح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد مورد قبول و ۵ فرضیه نیز رد شد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای پیچیدگی بر تنوع وظیفه؛ رسمیت بر تنوع وظیفه، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی؛ تمرکز بر تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی؛ تنوع وظیفه، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی بر رضایت شغلی و در نهایت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی اثری معنادار دارند. این در حالی است که در مورد اثر پیچیدگی بر هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی از یک‌سو و اثر تمرکز بر هویت وظیفه از سوی دیگر، هیچ اثر معناداری یافت نشد.

با توجه به ضرایب مسیر مربوط به فرضیه‌ها، می‌توان به مثبت یا منفی بودن و میزان اثر متغیرهای مستقل بر وابسته پی برد. بر مبنای ضرایب مسیر، فرضیاتی که ضریب منفی دارند حاکی از اثر منفی متغیر مستقل بر متغیر وابسته و فرضیاتی که ضریب مثبت دارند حاکی از اثر مثبت متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. بعلاوه، مقدار ضریب مسیر، شدت اثر متغیر مستقل بر وابسته را نشان می‌دهد. به‌عنوان نمونه با توجه به ضریب مسیر فرضیه سوم، یعنی اثر رسمیت بر تنوع وظیفه می‌توان به این نتیجه رسید که متغیر رسمیت  $0/592-$  بر تنوع وظیفه اثر دارد؛ یعنی اگر رسمیت موجود در سازمان مورد مطالعه به میزان ۱ واحد افزایش پیدا کند، به‌احتمال ۹۹ درصد میزان تنوع وظیفه کارکنان این سازمان به میزان  $0/592-$  واحد کاهش می‌یابد و برعکس. ضرایب مسیر مربوط به سایر فرضیه‌ها را نیز می‌توان به همین شکل تفسیر کرد.

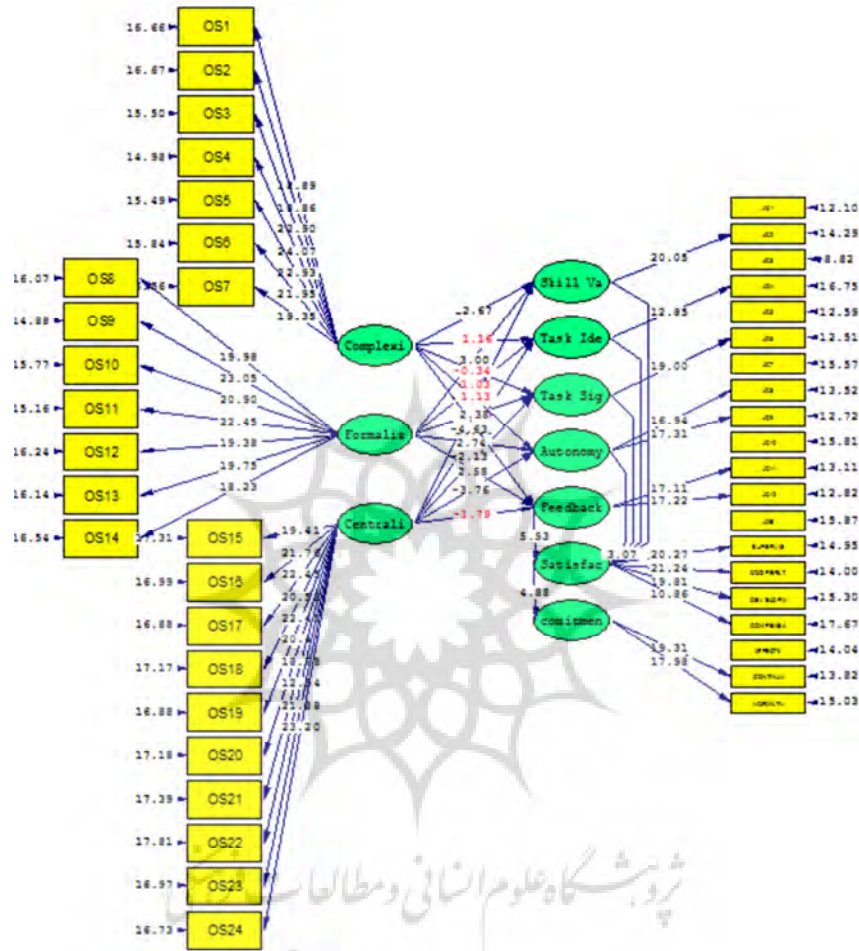
مقدار ضریب تعیین مربوط به اثر تمامی متغیرهای پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بر تنوع وظیفه برابر  $0/592$  است. این مقدار نشان می‌دهد که تمامی این متغیرهای مستقل با هم توانسته‌اند  $59/2$  درصد از تغییرات متغیر وابسته تنوع وظیفه را پیش‌بینی کنند و  $40/8$  درصد باقیمانده هم می‌تواند مربوط به خطای پیش‌بینی باشد و هم می‌تواند شامل سایر متغیرهای مؤثر بر تنوع وظیفه باشد.

مقدار ضریب تعیین مربوط به اثر تمامی متغیرهای پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بر هویت وظیفه برابر  $0/541$  است. این مقدار نشان می‌دهد که تمامی این متغیرهای مستقل با هم توانسته‌اند  $54/1$  درصد از تغییرات متغیر وابسته هویت وظیفه را پیش‌بینی کنند و  $45/9$  درصد باقیمانده هم می‌تواند مربوط به خطای پیش‌بینی باشد و هم می‌تواند شامل بقیه متغیرهای مؤثر بر هویت وظیفه باشد. سایر ضرایب تعیین را نیز می‌توان به همین صورت تفسیر کرد.



شکل ۲: مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر





شکل ۳: مدل پژوهش در حالت تخمین معناداری (t-value)



جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیات پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	ضریب تعیین	نتیجه
۱) اثر پیچیدگی بر تنوع وظیفه	-۰/۳۸۹	-۲/۶۷۸**	۰/۵۹۲	قبول فرضیه
۲) اثر تمرکز بر تنوع وظیفه	۰/۴۱۲	۳/۰۰۲**		قبول فرضیه
۳) اثر رسمیت بر تنوع وظیفه	-۰/۵۶۵	-۴/۶۵۳**		قبول فرضیه
۴) اثر پیچیدگی بر هویت وظیفه	۰/۱۶۵	۱/۱۶۴	۰/۵۴۱	رد فرضیه
۵) اثر تمرکز بر هویت وظیفه	۰/۱۲۱	۱/۰۳۹		رد فرضیه
۶) اثر رسمیت بر هویت وظیفه	-۰/۵۸۸	-۴/۶۳۸**		قبول فرضیه
۷) اثر پیچیدگی بر اهمیت وظیفه	-۰/۰۵۲	-۰/۳۴۲	۰/۴۲۱	رد فرضیه
۸) اثر تمرکز بر اهمیت وظیفه	۰/۳۰۰	۲/۳۸۳*		قبول فرضیه
۹) اثر رسمیت بر اهمیت وظیفه	-۰/۲۹۱	-۲/۱۳۰*		قبول فرضیه
۱۰) اثر پیچیدگی بر استقلال شغلی	۰/۱۵۶	۱/۱۱۳	۰/۵۵۱	رد فرضیه
۱۱) اثر تمرکز بر استقلال شغلی	-۰/۳۱۸	۲/۷۴۹**		قبول فرضیه
۱۲) اثر رسمیت بر استقلال شغلی	-۰/۴۷۴	-۳/۶۶۸**		قبول فرضیه
۱۳) اثر پیچیدگی بر بازخور شغلی	۰/۰۰۸	۰/۰۵۳	۰/۴۰۶	رد فرضیه
۱۴) اثر تمرکز بر بازخور شغلی	۰/۳۲۸	۲/۵۸۹**		قبول فرضیه
۱۵) اثر رسمیت بر بازخور شغلی	-۰/۲۴۷	-۱/۷۹۳*		قبول فرضیه
۱۶) اثر تنوع وظیفه بر رضایت شغلی	-۰/۲۹۰	-۲/۱۰۸*	۰/۶۱۵	قبول فرضیه
۱۷) اثر هویت وظیفه بر رضایت شغلی	-۰/۴۱۳	-۳/۴۸۸**		قبول فرضیه
۱۸) اثر اهمیت وظیفه بر رضایت شغلی	-۰/۵۰۲	-۳/۵۰۲**		قبول فرضیه
۱۹) اثر استقلال شغلی بر رضایت	۰/۴۱۳	۳/۰۷۳**		قبول فرضیه
۲۰) اثر بازخور شغلی بر رضایت	۰/۸۱۳	۵/۵۳۰**		قبول فرضیه
۲۱) اثر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی	۰/۶۲۱	۴/۸۸۷**		قبول فرضیه

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

## ۵- نتیجه‌گیری

اغلب سازمان‌ها برای هدایت و اثر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و نیز اطمینان از اثربخشی وسایل دستیابی به هدف‌های سازمان، از مجموعه متنوعی از سازوکارهای کنترل استفاده می‌کنند. ساختار سازمان را می‌توان نوعی سامانه کنترل نرم در نظر گرفت. طراحی این سامانه در اختیار سازمان بوده است، پس امکان هرگونه اصلاح و بازنگری در آن وجود دارد. از سویی دیگر، پرواضح است که افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مستلزم شناسایی عواملی است که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یک راه برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی افراد، غنی‌سازی شغل آنان است. توجه به ویژگی‌های شغلی افراد می‌تواند اثری محسوس در افزایش رضایت و تعهد کارکنان داشته باشد. این موضوع به شکلی قابل توجه با بهره‌وری سازمان گره‌خورده است. با توجه به نقش مؤثر سازمان مورد مطالعه در توسعه و عمران کشور، ضرورت توجه به ارتقای سطح رضایت کارکنان و فراخور آن بهره‌وری این مجموعه، بیش از پیش احساس می‌شود.

در مورد اثر ساختار سازمانی بر ویژگی‌های شغلی (فرضیه اول) به ترتیب، رسمیت بر تنوع وظیفه، رسمیت بر هویت وظیفه، رسمیت بر استقلال شغلی، تمرکز بر تنوع وظیفه، تمرکز بر استقلال شغلی، پیچیدگی بر تنوع وظیفه، تمرکز بر بازخور شغلی، تمرکز بر اهمیت وظیفه، رسمیت بر اهمیت وظیفه و رسمیت بر بازخور شغلی اثری معنادار دارند. در خصوص اثر پیچیدگی بر هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی از یک‌سو و اثر تمرکز بر هویت وظیفه از سوی دیگر هیچ اثر معناداری یافت نشد. در مورد اثر ویژگی‌های شغلی بر رضایت شغلی (فرضیه دوم) نیز به ترتیب بازخور شغلی، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، استقلال شغلی و تنوع وظیفه بیشترین اثر را بر رضایت شغلی دارند. در نهایت نیز در مورد اثر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی (فرضیه سوم)، این پژوهش به اثر قوی، معنی‌دار و مثبت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی در سازمان مورد مطالعه دست یافت.

رسمیت بالایی سازمان مورد مطالعه و پیچیدگی بالای آن به دلیل تبعیت از قوانین متنوع و متعدد اداری سبب می‌شود تا اتمام کامل یک کار به نظرات افرادی متعددی موکول شود. این عوامل سبب عدم اثر پیچیدگی بر هویت وظیفه می‌شود. دلیل عدم اثر تمرکز بر هویت وظیفه را می‌توان در استدلال فوق در مورد عدم اثر پیچیدگی بر هویت وظیفه جستجو کرد. زمانی که

رسمیت و پیچیدگی سازمان و رویه‌های آن زیاد باشد، انجام قطعی و نهایی امور موکول به نظرات افراد متعددی است. پس دیگر امکان تمرکز در امور به وجود نمی‌آید. نبود تمرکز وجود هرگونه زمینه را برای بروز هویت وظیفه مختل می‌سازد. در مورد دلیل عدم اثر پیچیدگی بر اهمیت وظیفه و استقلال شغلی می‌توان گفت، سازمان مورد مطالعه چه از لحاظ تفکیک افقی، چه از لحاظ تفکیک عمودی و چه از لحاظ تفکیک جغرافیایی سازمانی به نسبت پیچیده است که تبعیت از قوانین و مقررات اداری بر پیچیدگی آن می‌افزاید. مجموعه این شرایط از یکسو و وابستگی متقابل بخش‌ها و تصمیم‌ها به یکدیگر از سوی دیگر سبب شده است تا کارمندان در این رابطه احساس استقلال شغلی نکرده و شغل خود را شغلی با اهمیت ارزیابی نکنند.

نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش کاتسیکه و همکاران (۲۰۱۰) با عنوان «آثار ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغل بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی مدیران فروش خارجی» مطابقت دارد. در این پژوهش، اثر رسمیت بر تنوع وظیفه، تمرکز بر استقلال شغلی، تمرکز بر بازخور شغلی، رسمیت بر بازخور شغلی، تنوع وظیفه، استقلال شغلی و بازخور شغلی بر رضایت شغلی و در نهایت رضایت شغلی و تعهد سازمانی به اثبات رسید. بعلاوه نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش صنوبری و رضایی (۱۳۸۹) با عنوان «رابطه ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی رضایت شغلی» مطابقت دارد. نتایج این پژوهش مشابه مطالعه حاضر حاکی از قبول اثر ویژگی‌های شغل به خصوص اهمیت کار و یکنواختی کار بر رضایت شغلی است.

با توجه به نتایج پژوهش، به منظور اصلاح ساختار سازمانی، با تمرکز بر ارتقای سطح ویژگی‌های شغلی کارکنان و در نهایت تقویت رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها، پیشنهادهای زیر به سازمان‌ها و به طور خاص به سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود:

۱. به منظور جلوگیری از حاکم شدن جوی خشک و خسته‌کننده در بین کارکنان به سبب رسمیت بالایی سازمان مورد مطالعه به خصوص به دلیل وجود قوانین متنوع و متعدد اداری پیشنهاد می‌شود تا با محدود کردن تنوع کاری کارکنان، دادن استقلال در انجام امور، چالشی کردن کار، تلاش برای بالا بردن هویت و اهمیت کاری که به افراد محول می‌شود و در نهایت دادن بازخور عملکردی به کارکنان زمینه افزایش رضایت شغلی آنها را فراهم کنند.
۲. پیشنهاد می‌شود در مشاغلی که از پیچیدگی زیادی برخوردار است، تا حد امکان از ارائه

کارهای متنوع به کارکنان بخش‌های مذکور خودداری شود. به بیان دیگر تخصصی کردن مشاغل این حوزه‌ها، کلید دستیابی به سطوح بالایی عملکرد است.

۳. در مواردی که نیاز به سطح بالایی تمرکز در تصمیم‌گیری است، باید تلاش شود تا حد امکان زمینه دو عامل اساسی استقلال و آزادی عمل و بازخور شغلی مهیا باشد.

۴. زمانی که کارکنان در شغل خویش استقلال و آزادی عمل داشته باشند، بر احساس مسئولیت آنان افزوده می‌شود. مدیران سازمان مورد مطالعه می‌توانند با تفویض برخی امور به آنها ضمن اینکه بر استقلال و آزادی عمل آنها می‌افزایند، زمینه افزایش خلاقیت و نوآوری و به خصوص ارائه پیشنهادهای سازنده در روند انجام کار را فراهم کنند.

۵. مدیران سازمان مورد مطالعه می‌توانند با شفاف‌سازی شرایط ارتقای شغلی، عدم تحمیل شغل نامناسب به کارکنان، رعایت عدالت در پرداخت و نظارت بر نحوه برخورد سرپرستان با کارکنان آنها، زمینه افزایش رضایت شغلی را فراهم کنند.

۶. مدیران سازمان مورد مطالعه می‌توانند از طریق افزایش سطح رضایت شغلی، کاهش زمینه‌های فرسودگی شغلی و نیز با فراهم کردن جوی آرام و به دور از استرس و فشار روانی، زمینه افزایش تعهد کارکنان به سازمان را فراهم کنند.

## ۶- محدودیت‌ها و پیشنهادهای برای محققان آینده

۱. این پژوهش فقط برای سازمان‌های دولتی و نیز فقط در شهر تهران صورت گرفته است و برای تعمیم‌پذیری بیشتر این پژوهش و مدل مربوط به آن، لازم است که برای سازمان‌های دیگر و در شهرها و مناطق جغرافیایی دیگر نیز صورت گیرد. به همین دلیل به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا با هدف تعمیم‌پذیری مدل پژوهش، به آزمون آن در سازمان‌ها و مناطق دیگر بپردازند.

۲. پژوهش‌های آینده باید با استفاده از سایر عوامل مهم مثل ازخودبیگانگی شغلی، تعارض کار - خانواده و تمایل به ترک خدمت مدل پیشنهادی پژوهش را توسعه دهند.

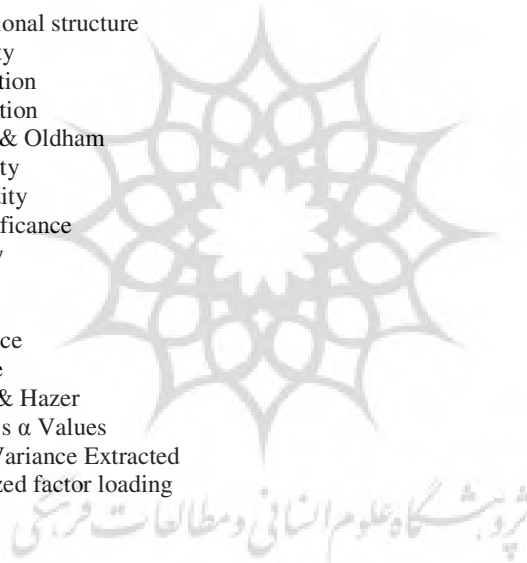
۳. این پژوهش اثر مستقیم ویژگی‌های شغلی را بر رضایت شغلی می‌سنجد. پژوهش پیشین نشان داد که این رابطه با میزان انگیزش درونی یا سایر وضعیت‌های روان‌شناختی تعدیل می‌شود. بنابراین پژوهش باید این متغیرها را به‌عنوان متغیرهای تعدیلگر هم در نظر می‌گرفت.



۴. در روش‌شناسی این پژوهش از روش‌های کمی برای سنجش و مدلسازی مفاهیم و متغیرهای کاملاً ذهنی، درونی و ضمنی استفاده شده است. در اینجا پیشنهاد می‌شود محققان دیگر با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های کیفی نظیر استفاده از مصاحبه‌های عمیق و مشاهده برای مدلسازی و نظریه‌پردازی در این خصوص استفاده کنند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Job satisfaction
2. Organizational commitment
3. Eric trist
4. Organizational structure
5. Complexity
6. Formalization
7. Centralization
8. Hackman & Oldham
9. Skill variety
10. Task identity
11. Task significance
12. Autonomy
13. Feedback
14. Affective
15. Continuance
16. Normative
17. Williams & Hazer
18. Cronbach's  $\alpha$  Values
19. Average Variance Extracted
20. Standardized factor loading



## ۸- منابع

- [1] Shahbazi M., Aliakbari A., Asadi A., Javaheri Kamel M. (2008) "The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover of employees", *Police Human Development*, Vol. 19, No. 5, pp. 25-48.
- [2] Kristofer H. (1996) "Extrinsic & Intrinsic Job Satisfaction", *Journal of Business Management*, 5: 34-51.
- [3] Hackman J. R., Oldham G. R. (1975) "Development of the job diagnostic

- Survey", *Journal of Applied Psychology*, 2(4): 20-45.
- [4] Katz B., Khan N. (1990) *Organizational behavior*, America: University Press of America.
- [5] Halbrick B., Leonard, R. (1995) "Work Conflict", *Journal of Industrial Psychology*, 14: 20-35.
- [6] Mcfarlein S. T. (2000) "Correlates of pay satisfaction in ford company", *International Journal of Education Management*, 14: 21-35.
- [7] Robbins S. (2006) "Foundations of organizational behavior", Translation: Aarabi, SM. Parsaeian A., Tehran, *Cultural Research Institute Publishing* :51.
- [8] Denize J. (1996) "Job satisfaction and Stress", *International Journal of Management*, 41: 1-25.
- [9] Jack Peeze (1996) "Job satisfaction & work values", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 12: 33-55.
- [10] Daire D., Fatter H. (1999) "Locus of Control", *The Journal of Management*, 1(2): 32-54.
- [11] Dalton G. (2000) "Job Design", *Administrative Science Quarterly*, 4: 25-35.
- [12] Bugg A. (2002) "Measurement of Job Satisfaction", *Journal of Educational Management*, 4(2): 12-23.
- [13] Edward P. (2003) "Job Satisfaction Among Teachers", *Personnel Human Resources Management*, pp. 25-45.
- [14] Willem A., Buelens M. (2009) "Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions", *International Journal of Information Management*, 29: 151-160.
- [15] Gresov C., Drazin R. (2007) "Equifinality: Functional equivalence in organization design", *Academy of Management Review*, 22: 403-428.
- [16] Mihm J., Loch Ch, Wilkinson D., Huberman B. A. (2010) "Hierarchical structure and search in complex organizations", *Management Science*, 56(5): 831-848.



- [17] March J., Simon H. (2009) "Organizations", *Blackwell, Cambridge, MA*: 195-324.
- [18] Morton A. N., Hu Q. (2008) "Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective", *International Journal of Information Management*, 28: 391-402.
- [19] Alvani M. (1999) *Public Management*, Tehran: *Ney Publishing*.
- [20] Katsikea E., Theodosiou M., Perdakis N., Kehagias J. (2010) "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment", *Journal of World Business*, pp. 221-233.
- [21] Allen N. J., Meyer J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- [22] Senobari M., Rezaee A. M. (2011) The relation of job characteristics and organization citizenship behavior: Job satisfaction intermediate role, *Police Human Development*, Vol. 7, No. 32, pp. 85-104.
- [23] Faraji O. A., Pourreza A. A.GH, Posseini Mostafa, Arab Mohammad, Akbari F.A. (2008) "Role and effect of the job characteristic model (JCM) on Job Satisfaction", *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 31-38.
- [24] Williams L. J., Hazer J. T. (1986) "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, pp. 219-231.
- [25] Azizi S. (2011) "A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment (A Case Study of State Tax Organization's Staff of Qom Province)", *Tax Research*; 19 (11): 173-196.