



**Typology of Organizational Behavior of Dissatisfied Employees  
in Cultural Organizations based on the Believer Dimensions  
(Superficial/Deep) and Behavior (Active/Passive)**

**Amir Keyvanara**

Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: keyvanara@live.com

**Akbar Etebarian Khorasgan**

**\*Corresponding author:** Associate Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: etebarian@khuisf.ac.ir

**Ali Rashidpour**

Assistant Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: alirashidpour94@gmail.com

**Abstract**

The present study aims to typology the organizational behavior of dissatisfied employees of cultural organizations based on the belief and behavior dimensions. This study is applied in terms of purpose and is the mixed-mode in terms of data collection, and is phenomenological hermeneutics and open coding technique in terms of analysis strategy. Quantitative random sampling was used to select samples and researcher-made believer questionnaires, Minnesota Satisfaction Survey (2000), and Ashford and Black Dynamic Behavior (1996) were applied as research instruments. In the qualitative phase, the samples were purposefully selected and a semi-open interview based on the neo positivist approach was used. The validity of the quantitative instrument was confirmed using the capability of validity, transmission, reliance, validation, and reliability of simultaneous delivery, and observation. Statistical calculations also showed that the qualitative instrument has good validity and reliability. Therefore, at first, quantitative tools were provided to 291 samples, of which 275 were completed. Preliminary studies showed that 130 samples have the inclusion criteria who, then, were classified into "believer active", "believer passive", "unbeliever active", and "unbeliever passive" groups. The result of an interview with 36 samples showed that unsatisfied employees despite having a constructive voice of altruistic, due to the perception of organizational hypocrisy and pretense and violation of the psychological contract, While waiting for the Savior to appear, suffer from a lack of self-esteem, personality assassination, and job content desolation, and despite their ability to lead public opinion, they have deliberately isolated and defended itself due to the decline of the organization's legitimacy and without feeling guilty, secretly destroy the organization and hypocritical and show anti-production behaviors.

**Keywords:** Believer Organization, Unbeliever Organization, Active Behavior, Passive Behavior, Unsatisfied Employees.

**Citation:** Keyvanara, A., Etebarian, A. & Rashidpour, A. (2021). "Typology of Organizational Behavior of Dissatisfied Employees in Cultural Organizations based on the Believer Dimensions (Superficial/Deep) and Behavior (Active/Passive)". *Public Organizations Management*, 9(3), 97-112. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55372.4216

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 9, No 3, (Series 35) Jul-Sep 2021, (97-112)

Received: (2020/July/28)

Accepted: (2021/Jan/06)



## نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه ابعاد باورمندی (سطحی / عمیق) و رفتار (فعالانه/منفعانه)

### امیر کیوان آرا

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

E-mail: keyvanara@live.com

### اکبر اعتباریان خوراسگان

\*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

E-mail: etebarian@khuisf.ac.ir

### علی رشیدپور

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

E-mail: alirashidpoor94@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی و رفتار است که از منظر هدف، کاربردی از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته و از نظر راهبرد تحلیل، هرمنوتیک پدیدارشناسی و تکنیک کدگذاری باز است. نمونه‌گیری مرحله کمی تصادفی و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه‌های باورمندی محقق‌ساخته، رضایت‌سنجی مینه‌سوتا (۲۰۰۰) و رفتار پویای اشفورد و بلک (۱۹۹۶) بود. در فاز کیفی نمونه‌ها هدفمند انتخاب و از مصاحبه نیمه‌باز براساس رهیافت نئوپوزیتیویستی استفاده شد. مطلوبیت ابزار فاز کیفی با استفاده از قابلیت اعتبار، انتقال، انکای، تأیید و پایایی هم‌زمان، ره‌آورد و مشاهده اثبات شد. همچنین محاسبات آماری نشان داد ابزار کیفی از روایی و پایایی مطلوب برخوردار است. لذا، ابتدا ابزار کمی در اختیار ۲۹۱ نفر نمونه قرار گرفت که از این تعداد ۲۷۵ مورد تکمیل و بررسی‌های اولیه نشان داد، ۱۳۰ نمونه حائز ویژگی‌های پژوهش هستند. بنابراین، در گروه‌های «باورمند فعال»، «باورمند منفعل»، «ناباورمند فعال» و «ناباورمند منفعل» طبقه‌بندی و سپس در فاز کیفی با ۳۶ نمونه شاخص هر گروه مصاحبه و یافته‌ها نشان داد، کارکنان ناخشنود اگرچه دارای آوای سازنده سازمانی از نوع دگرخواهانه هستند، اما به دلیل درک نفاق و بی‌عدالتی گسترده سازمانی و نقض قرارداد روان‌شناختی، ضمن انتظار برای ظهور منجی، دچار احساس نبودن عزت‌نفس، ترور شخصیت و فلات‌زدگی محتوایی شغلی گشته و علی‌رغم توانایی رهبری افکار عمومی، به دلیل افول مشروعیت سازمان اقدام به انزوا و گوشه‌گیری تعمدی - تدافعی کرده و بدون احساس گناه دست به تخریب سازمان و رفتارهای منافقانه و ضد تولید پنهان کارانه می‌زنند.

**واژه‌های کلیدی:** باورمند سازمانی، ناباورمند سازمانی، رفتار فعالانه، رفتار منفعانه، کارکنان ناخشنود.

**استناد:** کیوان آرا، امیر؛ اعتباریان خوراسگان، اکبر و رشیدپور، علی (۱۴۰۰). «نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه ابعاد باورمندی (سطحی / عمیق) و رفتار (فعالانه/منفعانه)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۹۷-۱۱۲.

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55372.4216

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، ناخشنودی شغلی است. ناخشنودی واکنشی از سوی کارکنان به شرایط و رفتارهای غیرانسانی و غیراخلاقی حاکم در محیط کار است که منجر به اختلال در باورهای فرد و ایجاد رفتارهای ستیزه‌جویانه سازمانی (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳) و کاهش درگیری کاری و هویت‌سازمانی می‌شود. در حوزه مدیریت، ناخشنودی عبارت است از نگرش‌های منفی و ناخوشایند فرد نسبت به کار که زاینده شرایط محیطی کار یا صورت‌های دیگری از تجربه مثل، ویژگی‌های خانوادگی و یا تفاوت‌های فرهنگی بوده (کورمن، ۱۳۹۵: ۳۸۱) و در اشکال ناخشنودی ساختاری، پرسش‌برانگیز، پنهان و جایگزین جلوه (الهامی‌نژاد، ۱۳۹۶) و حاصل آن چیزی جز فرسودگی شغلی (ورمیر و همکاران<sup>۲</sup>) و غیبت، ترک خدمت، فعالیت اتحادیه‌ای، بازنشستگی زودرس و یا اخلال در فرآیند شکل‌گیری باورها و مفروضات مشترک نخواهد بود (شاین<sup>۳</sup>، ۱۳۸۳: ۵۳). در این میان باورهای سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند، چرا که کارکنان با آن‌ها رابطه‌ای آکنده از احساس داشته و آن‌ها را اموری واقعی می‌پندارند تا بتوانند به کمک آن‌ها به اهداف خود و سازمان نائل شوند (بارت<sup>۴</sup>، ۱۳۸۷: ۳۲). با این وجود این باورها گاهی ممکن است چندان مطابق واقعیت نبوده و از نظر منطق علمی الزاماً دلیلی بر صحت آن‌ها وجود نداشته یا حتی با روابط علی و معلولی احتمالی تکمیل نگردد (رضاییان، ۱۳۹۸: ۲۰۴)، اما چنانچه خدشه‌ای بر آن‌ها وارد شود، سلامت روانی فرد دچار اضمحلال گشته و نشانه‌های ناخشنودی ظاهر می‌شود (بونک و ونوگت<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳: ۸۳). از سوی دیگر براساس نظریه سیستم باز، رفتار فعال و پویا از نحوه نگرش و باور فرد نشأت گرفته و دارای خصیصه‌هایی چون: برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌اندوزی بوده (کینیکی و کریتنر<sup>۶</sup>، ۱۳۹۳: ۱۸۳) و افراد فعال به‌عنوان افرادی دارای روحیه پذیرش مسئولیت شناخته می‌شوند که عوامل محیطی بر رفتارشان اثرگذار نبوده (کمپبل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) بلکه در تعامل فعال با محیط قرار دارند (هوی و میسکل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳: ۱۵۴) و از آنجا که موفقیت سازمان در تناسب

فعالانه با محیط است (کوک و هانساکر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱: ۱۵۲) بر این اساس در یک تحلیل چند سطحی، بهره‌وری سازمان‌ها حاصل رفتار فعالانه افراد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی خواهد بود (جونز و ساکس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹: ۸۳).

در بعد ساختاری، رفتار فعال به‌عنوان نیاز نقش قلمداد و ضمن اینکه ارزش آن برای کارکنان مورد تأکید قرار می‌گیرد، برای جهت‌گیری‌های فعالانه کارکنان، پاداش در نظر گرفته، در عوض انتظار می‌رود آن‌ها بتوانند تغییرات محیط کار را کنترل کنند. در این میان ثبات رفتار فعالانه دغدغه سازمان‌هاست. چرا که این رفتار افراد در راهبرد تعامل‌گرایی و با اندکی تسامح در تئوری هزینه-فایده فردی ریشه داشته و به همان شکلی که ایجاد می‌شوند، از بین خواهند رفت (کرن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰). یکی از این عوامل تناسب شغل و شاغل است که در صورت تغییر، فرد را ملزم به واکنش رفتاری خواهد ساخت (بوکا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵: ۹۵). گروهی معتقدند ریشه رفتارهای فعالانه را باید در جامعه‌پذیری سازمانی که طی آن اعضا سازمان، ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌آموزند (اسولیان<sup>۱۳</sup>، ۱۳۸۵: ۲۰۱) تا در نهایت از سازوکارهای انسانی به عضو مشارکت‌کننده و فعال تبدیل شوند (شرام<sup>۱۴</sup>، ۱۳۸۱: ۳۷۳) جستجو کرد. این اعضا، با عباراتی چون، نوآور، مبتکر<sup>۱۵</sup>، ترغیب‌گر<sup>۱۶</sup>، هم‌آفرین<sup>۱۷</sup>، خودکنترل<sup>۱۸</sup> و دارای روحیه سازمان‌دهی فعال<sup>۱۹</sup> شناخته می‌شوند (بوژ و دنهی<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۹: ۲۷۴). همچنین آرمان‌های مشترک (جانسون<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۴: ۱۱۴) و اهداف روشن از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در فعال‌سازی سازمانی افراد برخوردار است (کیوف و توبین<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۰: ۲۳۸) و از آنجا که کارکنان فعال سازمان به‌عنوان منابع منحصربه‌فرد، پتانسیل ایجاد مزیت‌های رقابتی دارند (لپاک و اسنل<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۲: ۵۳۰) می‌بایست مشوق‌های انگیزشی و بهداشتی لازم برای رفتارهای فعالانه آن‌ها فراهم شود (رابینز، ۱۳۸۸: ۴۰۸). این مشوق‌ها باید از چنان اهمیتی برخوردار باشند که بتواند رفتار

9. Cook & Hunsaker  
10. Johns & Saks  
11. Crant  
22. Buka  
33. O' Sullivan  
44. Schramm  
55. Innovation  
66. Persuading  
77. Co -Creating  
88. Self - Controlling  
99. Proactive Organizing  
00. Boje & Dennehy  
11. Jahnson  
22. Keough & Tobin  
33. Lepak & Snell

1. Korman  
2. Vermeir & et al.  
3. Schein  
4. Barrett  
5. Bunk & VanVeget  
6. Kinicki & Crittner,  
7. Campbell  
8. Hoy & Miskel

### نظریه کامروایی نیازها - گروه مرجع

نظریه کامروایی نیازها از جهاتی منطقی‌ترین نظریه ناخشنودی شغلی است. به این مفهوم که خشنودی حاصل دست‌یابی فرد به آرمان‌های شخصی و ناخشنودی وی ناشی از محرومیت از خواسته‌هاست. وروم (۱۹۶۴) دو الگوی کاهشی و ضربی را در چارچوب نظریه فوق قرار داده و خشنودی شغلی را تابعی مستقیم و منفی از تفاوت میان نیازهای یک شخص و درجه‌ای می‌داند که محیط کامروایی آن نیاز را فراهم می‌کند. بر این اساس هرچه مجموع تفاوت (با در نظر گرفتن همه نیازها) بیشتر باشد خشنودی کمتر است و هرچه تفاوت کمتر باشد خشنودی بیشتر خواهد بود. در الگوی ضربی، نیازهای شخص را در درجه‌ای که شغل از عهده کامروایی آن‌ها برمی‌آید، ضرب و از حاصل ضرب همه نیازها میزان خشنودی یا ناخشنودی فرد حاصل می‌شود. نظریه گروه مرجع با نظریه کامروایی نیازی مشابه است. با این تفاوت که این نظریه به‌عنوان نقطه عطف خود خواسته‌ها، نیازها و علایق فرد را در نظر نمی‌گیرد، بلکه دیدگاه و عقاید گروهی را مدنظر قرار می‌دهد که فرد برای هدایت رفتار خود به آن‌ها می‌نگرد. چنین گروه‌هایی به گروه‌های مرجع معروف‌اند، زیرا این گروه‌ها نگرش شخص از دنیا و نیز چگونگی ارزشیابی وی از پدیدارهای گوناگون محیطی را تعیین می‌کنند. براساس این نظریه، اگر شغلی علایق، خواسته‌ها و شرایط گروه مرجع را برآورده سازد، شخص خواهان آن شغل و اگر چنین نکند به آن کار علاقه‌ای نداشته و از انجام آن ناخشنود خواهد بود (رولینسون و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۹).

### نظریه سودمندی

طرفداران این نظریه معتقدند افراد، خشنودی شغلی را با بررسی میزانی که مشاغل آنان به ستانده‌های ارزشمند منتهی می‌شوند، محاسبه می‌کنند. فرض بر این است که افراد در ارتباط با اینکه به چه میزانی به برخی بازده‌ها مانند حقوق، ترفیعات و یا شرایط خوب کار بها می‌دهند، طرز تفکر متفاوتی دارند. شخص به این می‌اندیشد که انجام یک شغل خاص به کدامیک از بازده‌ها منتهی می‌شود. او نهایتاً با وزن دادن به جذابیتی که هر یک از این بازده‌ها برای او دارد و تلفیق آن‌ها با یکدیگر، به برآوردی از خوشنودی یا ناخشنودی شغلی دست می‌یابد (وینستین، ۱۹۹۳).

فعالانه فرد در حیطه نتایج و اقدامات عملکردی و حتی ملاحظات ارزشی غیرعملکردی را پشتیبانی کرده (کینیکی و کریتنر، ۱۳۹۳: ۲۹۱) و چنان در مقابل افراد منفعل که به شکلی تصنعی از رفتارهای منفعلانه خود شاد و سرمست هستند، جلوه نمایند که فرد را وادار به اجتناب از رفتارهایی چون، بیزاری از تضاد و عدم گرایش به روبرو شدن جدی با مشکلات و بی‌بند و باری سازمانی ترغیب نمایند (میکلی، ۱۳۸۰: ۵۸).

بررسی‌ها نشان می‌دهد، باورهای نادرست و عدم پایبندی به هنجارهای سازمانی منشأ بسیاری از رفتارهای کارکنان ناخشنود سازمان (گروب و همکاران، ۱۹۹۴) به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی است. این سازمان‌ها به دلیل سیال بودن ماهیت و مفهوم فرهنگ و نیز تنوع بهت‌آور مخاطبان آن به‌طور معمول در بعد هدف‌گذاری و تبیین چشم‌انداز و استراتژی‌های فرهنگی با مشکل مواجه‌اند. از سوی دیگر، قرار گرفتن این سازمان‌ها در ساختارهای اداری سلسله مراتبی، زمینه‌ای مستعد برای بروز ناخشنودی کارکنان است. سازمان‌های فرهنگی به‌عنوان مراکزی با محوریت ارزش‌ها، هنجارها و مقولات مرتبط با هنر شناخته می‌شوند، حال آنکه در بازیابی و بازآفرینی داده و ستانده‌های فرهنگی به‌شدت تحت تأثیر ساختارهایی هستند که آن‌ها را از طریق بودجه‌های فرهنگی کنترل و مدیریت می‌کنند. در چنین شرایطی اندازه‌گیری عملکرد حوزه‌های فرهنگی ممکن است منجر به نادیده گرفته شدن تجارب، کاردانی و توانایی‌های کارکنان به دلیل تصمیمات عجولانه، ناشیانه یا سوءگیرانه شود (بلفیور، ۲۰۱۵).

بر این اساس پژوهش حاضر، شناسایی علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس سطوح باورمندی و نوع رفتار را دنبال کرده و لذا، هدف اصلی آن به طور مشخص، شناسایی رفتارهای سازمانی کارکنان ناخشنود در سازمان‌های فرهنگی براساس سطح باورها (سطحی / عمیق) و نوع رفتار (فعالانه / منفعلانه) است.

### پیشینه‌های پژوهش

#### پیشینه نظری

نظریات فراوانی تلاش کرده‌اند به تبیین ناخشنودی سازمانی بپردازند. مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

### نظریه برابری

عوامل برانگیزاننده و مواردی چون خطمشی سازمانی، نوع مدیریت، شیوه‌های رهبری، حقوق و دستمزد و روابط متقابل میان همکاران را عوامل بهداشتی (عامل بقا) می‌نامید. وی اعتقاد داشت برانگیزاننده‌ها اساساً در ارضای نیازهای سطح بالا دخالت داشته، در حالی که عوامل بهداشتی در ارضای نیازهای سطح پایین یا جلوگیری از ناخشنودی کارکنان مؤثرند (ساعتچی، ۱۳۹۳: ۵۴).

### نظریه مفروضات (باورهای) مشترک شاین

این نظریه به بررسی باورهای سازمانی پرداخته و براساس آن، باورها هسته مرکزی یک سازمان را شکل می‌دهند و علاوه بر این که تا حدود زیادی خارج از آگاهی متعارف و خودآگاهی افراد قرار دارند، اعضای سازمان آن را واقعیت پنداشته و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آن‌ها به شدت تحت تأثیر آن قرار دارد (هچ، ۱۳۸۶: ۳۴۵). این مفروضات به اعضای گروه نحوه درک و فکرکردن و شیوه احساس کردن را می‌آموزند. از سوی دیگر بنیان‌گذاران و رهبران، منشأ و منبع باورها و ارزش‌هایی هستند که هر گروه را در تعامل با مشکلات داخلی و خارجی وادار به حرکت می‌کنند و اگر آنچه رهبر مطرح می‌کند به کار گرفته و استمرار داشته باشد به تدریج از مفروض شخص رهبر به مفروض و باور مشترک تبدیل می‌شود. نکته حایز اهمیت اینکه هر گروه یا سازمان باید از اهداف غایی بقای خود تصویری کلی و مشترک ایجاد کرده و از این مفهوم کلی و مشترک همواره معنای اساسی مأموریت یا وظیفه اصلی و دلیل وجودی خود را استخراج نماید. علاوه بر این، سازمان باید درصدد ایجاد باورهای مشترک در خصوص انسجام داخلی سازمان نیز باشد. چرا که لازمه توفیق در محیط‌های خارجی وجود مجموعه‌ای از باورهای درونی است که در ایجاد و حفظ محیط سازگار داخلی توانا باشد. همچنین وجود باورهای مشترک در خصوص ماهیت واقعیت و حقیقت و نیز ماهیت وجودی انسان و روش مناسب اقدام و عمل و روابط انسان‌ها در محیط کاری‌شان نیز جزء الزامات یک سازمان باورمند است (شاین، ۱۳۸۳: ۹۱ و ۲۰۶).

### پیشینه تجربی

وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «نقش فناوری اطلاعات بر رضایت شغلی» به بررسی عوامل مداخله‌گر بر خشنودی شغلی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد، بین فناوری مورد استفاده در سازمان و خشنودی شغلی و نیز بین تناسب فناوری اطلاعات و الزامات حرفه‌ای کارکنان رابطه

اساس این نظریه به منصفانه بودن نظام پاداش معطوف است. براساس این نظریه، خشنودی یا ناخشنودی حاصل مقایسه‌ای است که فرد بین خود و همکاران انجام می‌دهد. در چنین شرایطی، پاداش‌های منصفانه و عادلانه ضرورت دارد. زیرا اشخاص تمایل دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شود. بنابراین، رفتارهای عادلانه را معیاری برای تشخیص رفتار منصفانه قلمداد و در صورت احساس نابرابری، ناخشنود شده و با اقداماتی که خلاف منافع سازمان است، سعی در اصلاح این نابرابری می‌کنند (خلیفا و ترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). سالانسیک و فیفر<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) معتقدند که میزان خشنودی یا ناخشنودی کارکنان با مشاهده افراد دیگر در مشاغل مشابه و استنباطی تعیین می‌شود که از احساس آن‌ها توسط فرد به عمل می‌آید.

### نظریه پارسونز

به اعتقاد پارسونز خشنودی و ناخشنودی شغلی به پنج عامل عزت‌نفس، شناسایی (احترام)، ارضای خواسته، لذت و صمیمیت بستگی دارد. افراد با هنجارهای اخلاقی موردپسند و دلخواه خود زندگی می‌کنند. عدم توجه به این الگوهای رفتاری در حیطه سازمان باعث افول احساس عزت‌نفس و ناخشنودی شغلی می‌گردد. افراد همچنین علاقه‌مند هستند از سوی سازمان مورد احترام قرار گرفته و از آنجا که همواره در پی ارضای نیازهای مادی و معنوی خود هستند، اگر سازمان نتواند نیازهای آنان را برطرف کند، آن سازمان برای آن‌ها جذابیتی نداشته و زمینه‌های ناخشنودی آن‌ها فراهم می‌گردد. ضمناً روابط صمیمانه در محیط سازمان عامل بسیار مهمی در ایجاد خشنودی شغلی محسوب می‌شود (رفعیان، ۱۳۹۲: ۲۲).

### نظریه دو عاملی

هرزبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) معتقد است، عواملی که به خشنودی کارکنان سازمان‌ها منجر می‌شود، در یک گروه و عوامل دیگری را که منتهی به ناخشنودی آن‌ها می‌شود، در گروه دیگر قرارداد. وی عواملی نظیر موفقیت در انجام وظایف، فرصت شناخته شدن، ماهیت شغل، واگذاری مسئولیت و امکان پیشرفت شغلی را زمینه‌ساز خشنودی یا اصطلاحاً

1. Khalifa & Truong
2. Salancik & Pfeffer
3. Herzberg

رابطه مثبت و معنی‌داری بین سازگاری و خشنودی شغلی و بهداشت روان از یکسو و ناخشنودی شغلی و روان‌پریشی از سوی دیگر وجود دارد.

زارعی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه سبک‌های مدیریتی و کیفیت زندگی کاری با خشنودی شغلی» نشان داد بین سبک‌های مدیریتی استبدادی و درک عدالت کارکنان و ناخشنودی شغلی آن‌ها رابطه معنی‌دار وجود دارد. نعامی و زرگر (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل فشارزای شغلی و بررسی رابطه این عوامل با خشنودی شغلی» نشان دادند بین عوامل فشارزای شغلی از جمله ادراک بی‌عدالتی و ناخشنودی شغلی همبستگی وجود دارد.

### مدل‌های رفتار سازمانی ویبو<sup>۱</sup>

پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی، اعتقاد دارند رفتارهای فعالانه و یا منفعلانه افراد در سازمان به تبعیت آگاهانه یا ناآگاهانه از برخی اصول و مبانی کلی محیط پیرامونی قرار دارد. این مبانی و اصول حاکم، علاوه بر نوع رفتار، مشوق و ترغیب‌کننده نوع باورهای افراد نیز هستند. بر این اساس، ویبو (۲۰۱۷) پنج مدل در حیطه رفتار سازمانی معرفی کرد که براساس آن رفتار کارکنان در مدل‌های استبدادی، مراقبتی، حمایتی، مشارکتی و سیستمی به ترتیب رفتار معطوف با برآورده‌سازی نیاز، استقرار امنیت، فرصت شناخت و شناخته شدن، میل به تحقق بخشی و برآورده‌سازی گستره است که منجر به رفتار سازمانی حداقلی، منفعلانه، دارای محرک بیداری، اشتیاق متعادل و شور و شوق نسبت به اهداف در بین کارکنان می‌شود. بنابراین، با توجه به ادبیات موضوع و استعانت از مدل ویبو و همچنین در راستای تبیین هدف پژوهش، سؤال‌های پژوهش به شرح ذیل است:

رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه باورها چگونه است؟  
رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه رفتار چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته<sup>۲</sup> متوالی جزئی با وزن‌های نایکسان شیوه کمی و کیفی است. متوالی است چون هر مرحله شروع و پایانی دارد که با مرحله قبل یا بعد از خود هم‌پوشی ندارد. جزئی است چون تکنیک‌های کمی و کیفی در درون یا بین مراحل پژوهش ترکیب نمی‌شوند و وزن نایکسان دارد.

معنی‌دار وجود دارد. همین پژوهشگران (۲۰۱۹) در پژوهشی دیگر با عنوان «تغییرات حاصل از استفاده از مهارت‌ها: تعامل مطالبات شغلی و خشنودی» دریافتند بین مهارت‌های شغلی و فرصت یادگیری و خشنودی شغلی کارکنان ارتباط وجود دارد.

آروی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رضایت شغلی: تأثیرات محیطی و ژنتیکی» با استفاده از پرسشنامه چندوجهی مینه‌سوتا به بررسی نقش عوامل محیطی بر خشنودی شغلی پرداخته و نشان دادند، تفسیر اطلاعات شغلی بر خشنودی سازمانی افراد اثرگذار است. فولر و مارلر (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «تغییرات مبتنی بر طبیعت افراد» به بررسی شاخص‌ها و عوامل ایجادکننده رفتار فعالانه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد شاخص‌های هدفمندی در یادگیری، خودکارآمدی شغلی، برون‌گرایی و وجدان کاری از ویژگی‌های بارز افراد فعال است، این افراد، گرایش به تجربه و کسب موفقیت بزرگ داشته و به دلایلی چون توانایی جلب‌توجه و حمایت افراد قدرتمند سازمان و قبول مسئولیت و نیز تمایل به اظهارنظر، در سازمان پیشرفت خواهند کرد.

کرت و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر باورها و ارزش‌ها بر رفتار» نشان دادند رفتارهای فعالانه با احتمال کمتر از نظارت مدیران بالادستی و با احتمال بیشتر از ارتباطات اجتماعی نشأت گرفته و افراد فعال اگرچه گاهی در سازمان مورد بی‌مهری یا حتی بازخواست قرار می‌گیرند، اما در مجموع عملکرد شغلی آن‌ها توسط سرپرستان بسیار مثبت ارزیابی می‌شود. با این حال این افراد تا حدود زیادی از مدیران خود آزرده‌خاطر هستند.

آروند (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی با تمایل به ترک شغل نشان داد» از یکسو بین میزان ناخشنودی کارکنان و تمایل به ترک سازمان و از سوی دیگر بین تعهد سازمانی افراد و کارایی کلی آن‌ها رابطه وجود دارد. کوثر (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری براساس خشنودی شغلی و تعهد عاطفی» نشان داد بین ناخشنودی شغلی و عدم وجود تعهد عاطفی شغلی برحسب مؤلفه‌های (ماهیت کار، اختیار، سرپرستی، ترفیعات) و نیز عدم مسئولیت‌پذیری رابطه وجود دارد.

خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «رابطه طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی» دریافتند ناخشنودی بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک کارکنان اثر مستقیم دارد. رضایی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین سازگاری شغلی و خشنودی شغلی با بهداشت روانی» نشان داد

1. Wibowo  
2. Mixed Methods Research

با توجه به گستردگی داده‌ها و لزوم محدودسازی نمونه‌ها، نخست کل استان‌های کشور در ۴ سطح همگن و از هر سطح یک استان که بیشترین همخوانی را با استان‌های همان سطح داشت انتخاب شد. برای این کار ضمن مطالعه بافت فرهنگی، ویژگی‌های جغرافیایی، ساختارهای اجتماعی، خرده‌فرهنگ‌های قومی و قبیله‌ای و مهاجرت، از ۴۷ نامگر در شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی استفاده و در نهایت استان‌ها به شرح جدول ۱ همگن شد. نامگرهای ترکیبی می‌توانند سطحی از آسایش، رفاه و رشد و توسعه‌یافتگی مناطق جغرافیایی را براساس شاخص‌های استفاده شده نشان دهند (زیاری، ۱۳۸۵: ۳۰۱). این نامگرها و شاخص‌ها در پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

شاخص جمعیت با نامگرهای تعداد شهرستان، سهم و تراکم جمعیت، وقایع مولید و مرگ، رخداد ازدواج و طلاق، تعداد پرونده‌ها و شعب فعال قضائی.

شاخص اقتصاد با نامگرهای: سهم ارزش‌افزوده فعالیت‌های اقتصادی، نسبت سرمایه‌گذاری، تعداد مراکز صنعتی و پروانه‌های ساختمانی و وسایل نقلیه موتوری، سرانه اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی، وضعیت توسعه‌یافتگی راه‌ها، ضریب نفوذ بیمه و شبکه‌های آب، برق، گاز و تلفن.

شاخص آموزش با نامگرهای تعداد دانش‌آموزان و دانشجویان، مراکز آموزش عالی و فنی و حرفه‌ای.

شاخص فرهنگ با نامگرهای تعداد مراکز فرهنگی، رفاهی، اقامتی و گردشگری.

شاخص نیروی کار با نامگرهای نرخ اشتغال، بیکاری، مشارکت اقتصادی و نسبت و سهم اشتغال.

شاخص بهداشت با نامگرهای تعداد مؤسسات درمانی، بهداشتی و توان‌بخشی و تعداد آسیب‌های اجتماعی و جمعیت توان‌خواه (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴).

جدول ۱. همگن‌سازی استان‌ها براساس نامگرهای مطالعاتی

سطح همگن	نام استان
سطح یک	تهران، اصفهان، خوزستان، خراسان رضوی، زنجان، هرمزگان
سطح دو	آذربایجان غربی و شرقی، قم، گلستان، گیلان، بوشهر، کرمان، فارس
سطح سه	یزد، خراسان شمالی و جنوبی، قزوین، کرمانشاه، کردستان، لرستان، همدان، مرکزی
سطح چهار	سمنان، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد، چهارمحال بختیاری، ایلام، سیستان و بلوچستان

بر این اساس گام‌های پژوهش بدین شرح خواهد بود:

چون یک مرحله از مرحله دیگر اهمیت بیشتری دارد (نانسی و گبوزی، ۱۳۸۷). در این پژوهش، مرحله کیفی دارای اهمیت بیشتری است. با این اوصاف، ابتدا جمع‌آوری و داده‌های کمی آغاز و به دنبال آن گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی انجام گرفت که براساس نتایج کمی مرحله قبل بنا نهاده شده است (کرسول، ۱۳۹۴: ۳۵۷). از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال کشف علل مکنون در رفتار سازمانی افراد است، این شیوه برای مطالعه نتایج غیرمنتظره و عمق چرایی رفتار و کشف تجارب فوق‌العاده و منحصربه‌فرد، ضروری است (ابراهیمی لویه و میرزایی راجعونی، ۱۳۹۶: ۱۸۲).

جامعه این پژوهش، کارکنان سازمان‌های فرهنگی بودند که با ساختارهایی خاص و براساس قوانین ویژه، با کنوانسیون‌های فرهنگی کلان جامعه در ارتباط بوده و فرآیند تولید، توزیع، پذیرش و مصرف کالاهای فرهنگی به‌عنوان نمادهای سمبولیک را به عهده داشته (هاسیتسکا و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۴۷) و اگرچه از نظر منابع مالی و گستره مأموریت‌ها بسیار متنوع هستند، اما در پژوهش حاضر به‌طور مشخص، به سازمان‌هایی پرداخته می‌شود که تمام مأموریت آن‌ها در حوزه فرهنگ قرار داشته و بودجه آن به‌طور کامل از محل اعتبارات فصل‌های حوزه فرهنگ در قوانین بودجه سنواتی تأمین و وظیفه سیاست‌گذاری، نظارت و اجرای مقوله‌های فرهنگی را بر عهده دارند (صالحی امیری، ۱۳۹۲: ۱۲۳). لذا، جامعه آماری پژوهش، در سطح راهبردی و اجرای سیاست‌های فرهنگی، کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد و سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری و در حیطه ارزش‌های اسلامی، کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی بود (نائینی، ۱۳۸۹: ۱۲۳). در جریان پژوهش‌های بزرگ، در آغاز جامعه به قسمت‌های خاص تقسیم و نمونه‌ها از بین اجزاء، با استفاده از شیوه نمونه‌گیری خاص برگزیده می‌شوند (ساروخانی، ۱۳۹۳، ج ۲، ۱۱۹). شیوه نمونه‌گیری خاص در فاز کمی پژوهش حاضر تصادفی طبقه‌ای بود. تعداد کارکنان سازمان‌های فوق در استان‌های منتخب تعداد ۲۷۵۰ نفر بودند. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران با ضریب خطای ۰/۰۶ برابر با ۲۴۳ نفر به دست آمد که براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تفکیک سهم هر استان و سازمان در نمونه آماری انتخاب گردیدند. در فاز کیفی نمونه‌گیری هدفمند و زمان توقف نمونه‌گیری اشباع نظری مقوله‌ها بود.

1. Nancy & Gabozi
2. Hasitschka & et al

آزمون کفایت کیسر، مایر و اوکلین (KMO) و آزمون بارتلت انجام شد. نتایج این دو آزمون در جدول ۲ ارائه گردید.

گام اول، ابزارهای لازم برای مرحله کمی پژوهش آماده، در اختیار افراد نمونه قرار گرفت. پایایی ابزارها براساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها،

جدول ۲. آزمون‌های پایایی و اطمینان ابزار فاز کمی

میزان حاصل شده	ابزار تحت مطالعه	آزمون (ضریب)
۰/۹۲۲	MMPI	Cronbach's alpha
۰/۹۷۱	OBQ	
۰/۹۱۱	ABQ	
۱۴۴۳/۴۰۳	MMPI	CHI-SQUARE TEST
۳۹۶۷/۰۱۴	OBQ	
۲۰۳۲/۳۰۸	ABQ	
۱۷۱	MMPI	Degrees of Freedom
۳۰۰	OBQ	
۲۷۶	ABQ	
.	MMPI	p-value
.	OBQ	
.	ABQ	
۰/۸۳۴	MMPI	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy
۰/۹۵۰	OBQ	
۰/۸۵۵	ABQ	

حاصله در جدول ۳ قابل مشاهده است.

همچنین، نرمالیتی داده‌ها و نیز نیکویی برازش پیش فرض‌های آماری توسط آزمون کلموگراف - اسمیرونوف انجام و نتایج

جدول ۳. آزمون نرمالیتی متغیرهای پژوهش

نوع رفتار	سطح باورمندی	سطح ناخشنودی	آماره
ناخشنود	ناخشنود	ناخشنود	۰/۱۲۶
۰/۱۱۳	۰/۱۲۰		معنی‌داری
۰/۰۶۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲	

در گام دوم، پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، کارکنان نمونه در دو گروه خشنود و ناخشنود تفکیک گردید. این کار به کمک فرم کوتاه پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) که به اختصار (MMPI) نامیده و در آن از نمونه‌ها در خصوص میزان رضایت‌مندی آن‌ها در خصوص گویه‌های پرسشنامه سؤال شد، انجام گرفت. ابزار فوق از ۱۹ گویه و ۶ خرده مقیاس شامل، نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جوسازمانی، سبک رهبری سازمانی و شرایط فیزیکی، تشکیل و براساس طیف لیکرت با گزینه‌های «خیلی ناخشنود» تا «خیلی خشنود» و به ترتیب با امتیاز ۱ تا ۵ مشخص شده بود. میانگین وزنی پاسخ کارکنان ناخشنود عددی بین ۱ تا ۲/۶۹۲ محاسبه شد.

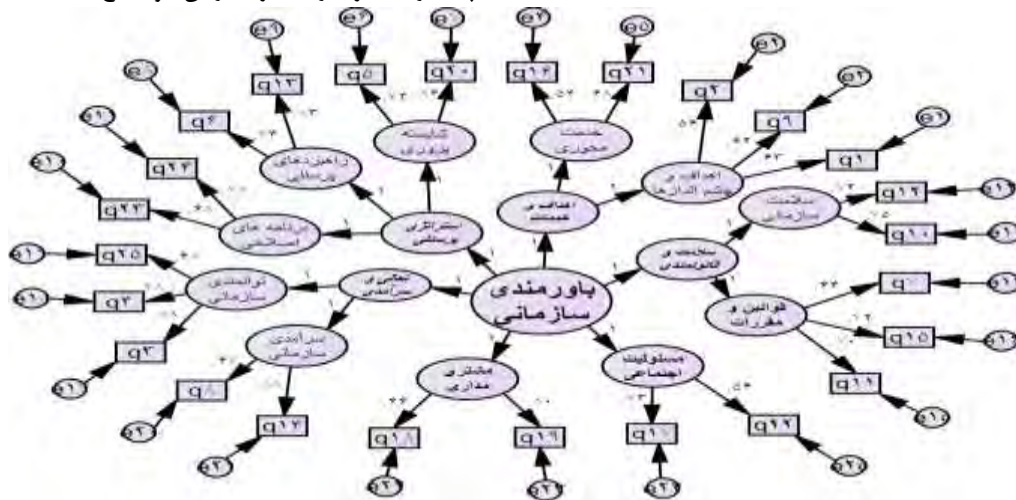
در گام سوم، پس از شناسایی نمونه‌های ناخشنود، میزان باورمندی سازمانی آن‌ها به کمک پرسشنامه محقق ساخته باورمندی سازمانی<sup>۲</sup> (OBQ) مورد بررسی قرار گرفت. ابزار فوق براساس مطالعه مطالعات رفتار و فرهنگ سازمانی در ۲۵ گویه و ۶ سطح شامل، اهداف و چشم‌اندازها، استراتژی‌های پرسنلی، سلامتی و قانونمندی، تعالی و سرآمدی، مشتری محوری و مسئولیت اجتماعی، تنظیم و به روش تحلیل عاملی اکتشافی و محاسبات نرم‌افزاری آموس بارعاملی گویه‌ها محاسبه و اعتباریابی شد. نتایج این محاسبات در شکل ۱ قابل مشاهده است. این ابزار، براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» مشخص و به ترتیب با امتیازات ۱ تا ۵ رتبه‌بندی و کارکنانی که

2. Organizational Believers Questionnaire

1. Minnesota Satisfaction Questionnaire



میانگین وزنی پاسخ آن‌ها عددی بین ۲/۸۶۷ تا ۵ محاسبه شد، باورمند و در صورتی که کمتر از این مقدار بود، ناباورمند محسوب گردیدند. در این پرسشنامه از نمونه‌ها خواسته شد، اعلام کنند تا چه اندازه حاضرند از عملکرد سازمان خود دفاع کنند.



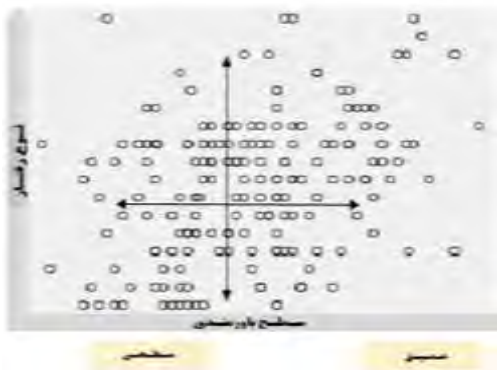
شکل ۱. برآورد استاندارد بارعاملی سؤالات باورهای سازمانی (با فرض مطلوبیت ابعاد و شاخص‌ها)

جدول ۴. طیف نمونه‌ها در فاز کمی

نام طیف	دامنه طیف
ناخشنود	۲/۹۶۲- ۱
ناباورمند (سطحی)	۲/۸۶۶- ۱
باورمند (عمیق)	۵- ۲/۸۶۷
رفتار منفعلانه	۳/۳۱۲- ۱
رفتار فعالانه	۵- ۳/۳۱۳

در گام چهارم، به کمک پرسشنامه رفتار پویایی سازمانی<sup>۱</sup> اشفورد و بلک<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) که به اختصار (ABQ) نامیده می‌شود انجام و به کمک آن، انواع رفتار سازمانی هر دو گروه در دو بعد رفتار فعالانه و منفعلانه سنجیده شد. با توجه به خلأ ابزاری، پرسشنامه مذکور در ۲۴ گویه و ۷ بعد (اشتقاق بازخورد، مذاکرات شغلی، نگاه خوش‌بینانه، مشارکت در رویدادها، تشکیل شبکه‌های ارتباطی، ایجاد روابط حسنه با مدیران و جستجوی اطلاعات) ترجمه و به کمک تکنیک تصنیف هماهنگی آن تأیید و اعتباریابی شد. هدف از توزیع این پرسشنامه درک میزان تلاش فعالانه افراد در سازمان بود. بر این اساس از نمونه‌ها خواسته شد، مشخص کنند رفتار اشاره شده در هریک از گویه‌ها تا چه اندازه با رفتار آن‌ها همخوانی دارد. ابزار فوق براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» مشخص و به ترتیب با امتیازات ۱ تا ۵ رتبه‌بندی شده بود. بنابراین اگر میانگین وزنی پاسخ هر یک از نمونه‌ها عددی بین ۳/۳۱۲ تا ۵ بود، نشانگر رفتار فعالانه و در صورتی که کمتر از این مقدار گزارش شده بود، فرد دارای رفتارهای منفعلانه در سازمان بود. بدین ترتیب کل نمونه‌های پژوهش ابتدا در دو گروه خشنود و ناخشنود و سپس نمونه‌های ناخشنود در چهار گروه «باورمند فعال»، «باورمند منفعل»، «ناباورمند فعال» و «ناباورمند منفعل» طبقه‌بندی و طیف هر شاخص در جدول ۴ قابل مشاهده است.

در گام پنجم، به کمک نمودار پراکندگی<sup>۳</sup>، جایگاه هریک از نمونه‌ها در طیف باورمندی و رفتار مشخص و در فاز کیفی پژوهش با افرادی که در انتهای هر طیف یا دورترین نقطه از مرکز نمودار قرار داشته و به بهترین وجه گویای ویژگی نمونه‌های واقع شده در آن طیف بودند، مصاحبه شد. جایگاه هر یک از نمونه‌ها براساس طیف‌های باورمندی و رفتار در شکل ۲ به نمایش درآمد.



شکل ۲. طبقه‌بندی افراد ناخشنود بر پایه نوع رفتار و باورمندی

3. Scatter plot

1. Organizational Active Behavior Questionnaire  
2. Ashford & Black

در گام هفتم تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و داده‌های فاز کیفی به شیوه کدگذاری باز و براساس اصول کلایزی (۱۹۷۸)، انجام شد. این اصول عبارت بودند از مطالعه دقیق مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و عبارت کلیدی، انتخاب ویژگی‌های هم‌راستا، تشخیص ابعاد پژوهش، توصیف سؤالات پژوهش و درنهایت تطابق توصیفات اکتشافی با نظر مصاحبه‌شونده. همچنین برای اطمینان از یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، از روش تحلیل محتوا و از تکنیک تحلیل محتوای ساختار بخش استفاده شد. در این روش تلاش گردید با کنار گذاشتن عبارت‌هایی که در یک سطح تحلیلی همپوشانی دارند، متن اصلی تقلیل و بدین ترتیب عبارت‌های ناب را مورد تحلیل و توضیح قرار داده و روشن ساخت. از نظر مایرینگ، اگر در داده‌ها به دنبال یک خصیصه مهم و برجسته هستید و در نظر دارید آن را با دقت بیشتری توصیف کنید، می‌توانید از تکنیک تحلیل محتوای ساختار بخش استفاده کنید (فلیک، ۱۳۹۷: ۳۴۹).

در گام ششم، بررسی فاز کیفی پژوهش به کمک، مصاحبه براساس رهیافت تحقیقات نئوپوزیتیویستی آغاز شد. براساس این رهیافت، پژوهشگر از طریق پرسش‌های غیرمستقیم که هدف پرسشگر در آن مستتر و پوشیده است، به مطالعه باورهای مکنون رفتاری افراد و نیز برداشت‌ها، تصورات و ادراکات ذهنی کارکنان ناخشنود که پایه‌های رفتاری آنان را تشکیل می‌دهد، می‌پردازد (هولم و رانگل، ۲۰۱۲). به‌عنوان مثال از نمونه‌ها سؤال شد، آیا فکر می‌کند کارکنان این سازمان هر روز با شور و اشتیاق در اداره حاضر می‌شوند یا احساسی شبیه کوفتگی و خستگی دارند؟ و مجدداً سؤالات تکمیلی مصاحبه به همین شکل (با فرض سوم شخص غایب) ادامه و نتیجه کلی مصاحبه هر چه بود به‌عنوان برآیندی از رفتار شهروندی سازمانی فرد پاسخ‌گو در نظر گرفته شد. گوبی و لینکلن (۱۹۸۲) برای قابلیت اعتماد پژوهش‌های کیفی چهارعنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید را مطرح کردند. همچنین برای پایایی پژوهش‌های کیفی، پایایی نتایج، پایایی مشاهده و پایایی هم‌زمان معرفی شده است (دنزین، ۱۹۸۸: ۱۰۳). اقدامات انجام شده براساس معیارهای سنجش اعتماد و پایایی فاز کیفی در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۵. ارزیابی اعتماد و پایایی داده‌های حاصل از پژوهش (فاز کیفی)

معیار	تعریف	شرح اقدام	نتیجه
قابلیت اعتبار	میزانی نمایندگی نتایج از داده‌ها	مرور مصاحبه‌ها و ارزیابی تفاسیر	پالایش تفاسیر
قابلیت انتقال	قابلیت به‌کارگیری یافته در موقعیت مشابه	بررسی دقیق نمونه‌ها و اظهارات	کشف مفاهیم نظری
قابلیت اتکا	منحصر بودن به زمان و مکان	اظهارات ناشی از تجربیات ناب افراد	کشف تجارب مکنون
قابلیت تأیید	میزان عدم سوگیری در تفسیر	مراجعه مجدد به نمونه‌ها	اطمینان در تفاسیر
پایایی ره‌آورد	میزان ره‌آورد مشابه در موقعیت‌های مختلف	کفایت نمونه‌ها و مصاحبه‌ها	فراوانی اظهارات
پایایی در مشاهده	میزان تغییرناپذیری یک مشاهده در گذر زمان	دقت در انتخاب نمونه و تفسیر مصاحبه	کشف تجارب مکنون
پایایی هم‌زمان	میزان مقایسه یا هم‌افزایی هم‌زمان	مشاهدات میدانی محقق در فاز کمی	اطمینان از تفاسیر

اختصاص یافت. ترکیب این کدها می‌توانست به‌عنوان منبع شناسایی منحصربه‌فرد برای نمونه عمل کرده و از یک‌سو، محرمانگی و ناشناس ماندن افراد حفظ و از سوی دیگر امکان دسترسی مجدد به آن‌ها را امکان‌پذیر سازد (آژانس توسعه بین‌المللی ایالات‌متحده، ۲۰۱۲: ۷). بر این اساس و بنابر ضرورت مراجعه مجدد به نمونه‌ها، به میز کاری سازمان‌هایی که افراد نمونه در آن قرار داشتند یک کد یکتا تخصیص و برحسب مورد، میزکدها<sup>۲</sup> به شماره پرسشنامه فرد نمونه مرتبط شد. بدین ترتیب، ۲۹۱ پرسشنامه توزیع و ۲۷۵ نسخه قابل‌استفاده جمع‌آوری و بررسی‌های اولیه نشان داد از این تعداد، ۱۳۰

یکی از دغدغه‌های دائمی پژوهشگران برقراری ارتباط بین نمونه‌های فازهای کمی و کیفی پژوهش ضمن رعایت اخلاق پژوهش است. برای حل این موضوع از روش پیشنهادی آژانس توسعه بین‌المللی ایالات‌متحده<sup>۱</sup> که با هدف سنجش نگرش و نوع رفتار افراد مبتلا به بیماری‌های خاص تهیه شده بود، استفاده گردید. براساس این دستورالعمل، برای برقراری ارتباط بین نمونه‌های فاز کمی و کیفی پژوهش، برای افراد یا گروه‌ها مرز مشخصی تعریف و یک یا چند کد شناسایی یکتا<sup>۲</sup>

1. The United States Agency for International Development (USAID)  
2. Unique Identification Code

مهم افراد نمونه دارای بار یا گرایش و تمایل مثبت و برخی دارای بار منفی است که بار مثبت با تعبیر «وجه ایجابی» و نگرش منفی با عبارت «وجه سلبی» مشخص شد.

پرسشنامه توسط نمونه‌های ناخشنود تکمیل شده است که پس از تفکیک، ۳۶ مورد مصاحبه انجام شد. تعداد پرسشنامه و مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک گروه‌ها در جدول ۶ ارائه شد. ضمناً، پس از انجام مصاحبه مشخص شد برخی از اظهارات

جدول ۶. نام، تعداد پرسشنامه و مصاحبه گروه‌ها

عنوان گروه	مرحله کمی	فاز کیفی
گروه ناخشنود- باورمند- فعال	۲۴	۸
گروه ناخشنود- باورمند- منفعل	۲۲	۷
گروه ناخشنود- ناباورمند- فعال	۲۷	۷
گروه ناخشنود- ناباورمند منفعل	۵۷	۱۴
کل گروه‌ها	۱۳۰	۳۶

### یافته‌های پژوهش

داد، تعداد کارکنان ناخشنود - ناباورمند - منفعل به طور معنی‌داری بیش از سه گروه دیگر است.

فرض استقلال و یا وابستگی کمیت‌های طبقه‌بندی شده مرحله کمی از طریق آزمون کای اسکوتر انجام و نتایج جدول ۷ نشان

جدول ۷. آزمون کای اسکوتر تعداد کارکنان ناخشنود

طبقات ناخشنود	مقدار مشاهده شده	مقدار مورد انتظار	مقدار مشاهده شده	مقدار مورد انتظار
باورمند - منفعل	۲۲	۳۲/۵	۲۲	۱۳/۳
باورمند - فعال	۲۴	۳۲/۵	۲۴	۱۳/۳
ناباورمند - منفعل	۵۷	۳۲/۵	-	-
ناباورمند - فعال	۲۷	۳۲/۵	۲۷	۱۳/۳
کای اسکور	۳۴/۴۷۶		۱/۴۰۰	
درجه آزادی	۳		۲	
سطح معنی‌داری			۰/۴۹۷	

(اهمیت) آن در جدول ۸ و شکل ادغام شده همه گروه‌ها براساس طبقات نیازها در جدول ۹ نمایش داد شد.

همچنین تحلیل یافته‌های فاز کیفی نشان داد که رفتار هریک از نمونه‌ها معطوف به یکی از سطوح نیازهاست. این سطوح به تفکیک گروه‌های چهارگانه پژوهش و به همراه تعداد تکرار

جدول ۸. خلاصه ویژگی‌های رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی

گروه‌های ناخشنود	زیر مفهوم سطح اول	زیر مفهوم سطح دوم	تعداد
ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود باورمند فعال در سازمان‌های فرهنگی	رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی	احساس استثمار شدن	۸
	رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی	درک بی‌عدالتی	۶
	رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی	درک نفاق و ظاهرسازی	۴
	رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی	امیدوار به اصلاح و دلیل ماندن	۱۲
	رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس	تمایل به ارتباطات غیررسمی	۶
	رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس	تعلق به سازمان علی‌رغم	۱۴
		منتظر برای دیده شدن	۱۶

## ادامه جدول ۸. خلاصه ویژگی‌های رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی

۱۶	تأکید بر نارضایتی از مدیران		
۱۴	مشتاق کارهای چالشی		
۶	انگیزه درونی برای کار	رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی	
۱۸	اهل گفتگو و آوای سازنده		
۱۴	درک بی‌عدالتی	رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی	
*	-	رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی	
۱۲	تمایل به سکوت و بی‌تفاوتی		ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود
۱۶	عدم تعلق و دل‌بستگی	رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی	باورمند منفعل در سازمان‌های فرهنگی
۱۰	بی‌تعهدی سازمانی		
۱۶	منتظر درخواست برای مشارکت	رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس	
۲۶	شکایت فراگیر از مدیران و		
*	-	رفتارهای معطوف به خود شکوفایی	
۸	درک بی‌عدالتی	رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی	
۵	وحشت از مشکلات سازمان	رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی	
۸	باور به کار تیمی به‌عنوان راه‌حل		
۸	امید به اصلاحات در سازمان	رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی	
۱۰	تلاش برای ترک یا جابه‌جایی		
۱۲	فقدان عزت‌نفس سازمانی		ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود
۸	احساس نیاز به قدرت‌یابی	رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس	ناباورمند فعال در سازمان‌های فرهنگی
۶	درک نقض قرارداد روان‌شناختی		
۲۲	شیوه فعال و راه‌حل محور در		
۱۲	آوای سازمانی سازنده		
۴	دغدغه نسبت به مأموریت	رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی	
۴	دغدغه‌مند تصمیمات فرهنگی		
۸	گلایه از ماهیت کار و تمایل به		
*	-	رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی	
۳۱	فرسودگی شغلی	رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی	
۱۶	رفتارهای ضد تولید پوشیده	رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی	
۶	فقدان عزت‌نفس سازمانی		ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود
۱۲	حضور فیزیکی در سازمان	رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس	ناباورمند منفعل در سازمان‌های فرهنگی
۱۸	بی‌تفاوتی		
۱۶	انزوا و گوشه‌گیری تدافعی		
۲۰	سکوت		
۱۴	بدبینی	رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی	
۴	عدم تمایل به توسعه فردی		

## جدول ۹. علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود براساس طبقات نیاز و ویژگی‌های فردی (سطوح باور و انواع رفتار)

رفتار معطوف به سطح نیازها	وجوه	فعال	منفعل
		ناباورمند	باورمند
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح خود شکوفایی	ایجابی	انگیزه درونی	آوای سازنده سازمانی
		مشتاق کارهای چالشی	دغدغه نسبت به مأموریت‌ها
		اهل گفتگو و آوای سازنده	دغدغه‌مند تصمیمات فرهنگی
			گلایه از ماهیت کار و چالش طلب
			راه‌حل محور
			آوای سازنده سازمانی
			دغدغه نسبت به مأموریت‌ها
			دغدغه‌مند تصمیمات فرهنگی
			گلایه از ماهیت کار و چالش طلب

## ادامه جدول ۹. علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود براساس طبقات نیاز و ویژگی‌های فردی (سطوح باور و انواع رفتار)

سلیبی	*	*	سکوت و بدبینی عدم تمایل به توسعه فردی
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح عزت‌نفس	ایجابی	منتظر دیده‌شدن	منتظر درخواست
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح اجتماعی	سلیبی	نارضایتی مؤکد از مدیران	نارضایتی از مدیر منتظر منجی
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح اجتماعی	ایجابی	امید به اصلاح تعلق سازمانی ارتباطات غیررسمی	کار تیمی در راستای حل مشکلات امید به اصلاحات در سازمان
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح امنیتی	سلیبی	درک نفاق ظاهرسازی	تلاش برای ترک یا جابه‌جایی
رفتارهای معطوف به نیازهای سطح فیزیولوژیکی	سلیبی	احساس استثمار درک بی‌عدالتی	درک بی‌عدالتی

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف و شناسایی علل مکنون در نوع رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود دستگاه‌های فرهنگی براساس باورها و نوع رفتار انجام پذیرفت. جهت دست‌یابی به این هدف، مراحل و رویه‌های چندگانه کمی و کیفی طی و ابتدا به کمک داده‌های کمی نمونه‌ها طبقه‌بندی و سپس با افراد شاخص هر طبقه مصاحبه انجام شد. جایگاه نمونه‌ها براساس طیف باورمندی و نوع رفتار براساس داده‌های کمی در شکل ۲ و نتایج مصاحبه‌های اکتشافی در جدول ۸ و نیز طبقه‌بندی این داده‌ها براساس طیف نیازها در جدول ۹ قابل مشاهده است. وجه سلیبی رفتارهای کارکنان ناخشنود باورمند فعال شامل، احساس استثمار و درک بی‌عدالتی بود. آن‌ها از حجم کار، میزان دستمزد و توزیع ناعادلانه امکانات سازمان شکایت داشتند. رابطه و همبستگی ناخشنودی سازمانی و ادراک بی‌عدالتی توسط زارعی (۱۳۹۵) و نعامی و زرگر (۱۳۸۷) نیز تأیید شده بود. نمونه‌های این طبقه، اگرچه بر محور ارتباطات غیررسمی و مثبت اجتماعی، امید به اصلاحات ساختاری سازمان داشتند، اما بر مبنای احساس تصنعی بودن رفتارهای اداری کارکنان و نیز درک نفاق و ظاهرسازی در محیط سازمان از مشارکت در امور سازمان استقبال نمی‌کردند. زورگویی و نگاه ابزاری به نیروی انسانی، عدم پاسخگویی، تصمیمات ناشایست و اجرای نادرست قوانین، ویژگی‌های مدیران سازمان از دریچه

نگاه کارکنان ناخشنود باورمند فعال است. این افراد دارای آوای سازنده سازمانی، مشتاق کارهای چالشی و دارای انگیزه درونی برای فعالیت در حوزه فرهنگی بوده و ضمن بیزاری از یکنواختی، تلاش می‌کردند با ایجاد تنوع و جذابیت در محیط سازمان و به چالش کشیدن کارهای اداری آن‌ها را به بهترین وجه و با بالاترین کیفیت ممکن انجام دهند. این افراد بجای اینکه خطمشی آسیب‌رسانی به سازمان را دنبال کنند، ترجیح می‌دهند با ایجاد مرادوات صمیمانه با همکاران و مدیران سازمان و همچنین استفاده از فرصت گردهمایی‌ها، مجامع و تشکیلات رسمی و غیررسمی، مشکلات سازمان را بازگو و برای آن چاره‌اندیشی کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش فولر و مارلر (۲۰۰۹) در خصوص شاخص‌های رفتار فعالانه همچون، جهت‌گیری و هدفمندی در یادگیری، خودکارآمدی شغلی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری و وجدان کاری همسو است. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد، افرادی که دارای شخصیت فعال هستند به دلایلی چون توانایی جلب‌توجه و حمایت افراد قدرتمند سازمان و نیز قبول مسئولیت و تمایل به اظهارنظر، به احتمال زیاد در داخل سازمان پیشرفت خواهند کرد. پیش‌بینی ارتقای شغلی کارکنان فعال توسط کرنر و همکاران (۲۰۰۹) نیز تأیید شده بود.

عدم توجه مدیران سازمان به توانایی و شایستگی‌های کارکنان باورمند آن‌ها را به سمت *انفعال* سازمانی و در نتیجه

شهروندی مورد تأیید قرار گرفته بود. بدینی سازمانی و عدم تمایل به توسعه فردی و تنفر بیش از حد از تکنولوژی از دیگر ویژگی‌های افراد این گروه بود. آن‌ها اعتقاد داشتند ساختارهای اداری همچون ساعات کار، سیستم حضور و غیاب و نظام پیشنهادها تنها به‌عنوان ابزار مچ‌گیری مدیران و حربه‌ای برای زیر سؤال بردن شأن و شخصیت کارکنان بکار گرفته می‌شود. در راستای مدیریت سرمایه انسانی و خشنودی کارکنان مواردی چون نقش فناوری اطلاعات بر خشنودی شغلی توسط وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، فرصت‌های یادگیری مهارت‌های شغلی توسط وانگ و همکاران (۲۰۱۹) جهت‌گیری‌های یادگیری و حرفه‌آموزی توسط فولر و مالر (۲۰۰۹) تأیید شده بود، همچنین آرون (۱۳۹۸) نشان داد، کارایی و کیفیت کار سازمان تا حدود زیادی تحت تأثیر تعهد و خشنود سازمانی کارکنان آن قرار دارد.

#### پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی این پژوهش در چند سطح شامل برنامه‌ریزان کلان بخش‌های دولتی و فرهنگی و مدیران ارشد سازمان‌ها و سرپرستان بخش‌های منابع انسانی قابل تفکیک است.

برنامه‌ریزان کلان باید ضمن بازنگری در اهداف و استراتژی‌های سازمانی و روزآمدسازی این اهداف و شرح وظایف انعطاف‌پذیر، فرصت بروز و ظهور خلاقیت و نوآوری را در اختیار کارکنان قرار دهند، چراکه عمده‌ترین دلیل ناخشنودی کارکنان درک نقض قرارداد روان‌شناختی توسط سازمان و فقدان قدرت لازم در راستای انجام وظایف و نیز عدم هماهنگی و انطباق‌پذیری استراتژی‌های سازمان با مسائل فرهنگی جامعه بود. مهم‌ترین علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود ناباورمند منفعل، ناتوانی سازمان در خصوص مدیریت شایسته منابع انسانی و برانگیخته‌سازی کارکنان است. رفتارهای ناصواب مدیران و غفلت آن‌ها از مشکلات کارکنان باعث ایجاد شرایط شکل‌گیری فرسودگی شغلی و فقدان عزت‌نفس در کارکنان گشته و آن‌ها را به سمت کارکنانی منزوی و بی‌تفاوت و نیز دارای رفتارهای ضد تولید سوق می‌دهد. بر این اساس مدیران سازمان‌های فرهنگی باید در خصوص کارکنان خود و مشکلات آن‌ها پاسخگو باشند. بر همین اساس وجود شبکه‌های اجتماعی و جریان آزاد اطلاعات راهگشا خواهد بود.

و در نهایت مدیران منابع انسانی سازمان باید با ایفای نقش‌های دوگانه و ارتباط توأم با مدیران و کارکنان، از نقطه نظرات هریک آگاه و ضمن برطرف ساختن عوامل تفرقه‌برانگیز

عدم تعلق و دل‌بستگی، سکوت و بی‌تفاوتی و بی‌تعهدی سازمانی در قبال اهداف و چشم‌اندازها سوق و ضمن ایجاد فلات‌زدگی محتوایی سازمانی، سبب ناهماهنگی بخش‌های مختلف و در نهایت بیگانگی سازمانی می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان ضمن گوشه‌گیری عمدی، منتظر ظهور منجی برای نجات سازمان خواهند بود. تأثیر سبک مدیریت استبدادی و میزان ناخشنودی خشنودی قبلاً توسط کرن (۲۰۰۹) و زارعی (۱۳۹۵) به تأیید رسیده بود.

به‌زعم نمونه‌های ناباورمند فعال، سازمان توانایی حل مشکلات و مسائل مخاطبان و ذی‌نفعان حوزه فرهنگ را ندارد. این نتایج با یافته‌های آروی و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص رابطه بین درک و تفسیر سازمانی و ناخشنودی کارکنان همسو است. همچنین رفتار افراد این گروه، انعکاسی از فقدان عزت‌نفس و نقض قرارداد روان‌شناختی سازمان و راه‌حل آن قدرت‌یابی کارکنان گزارش شد. ناخشنودی و عدم وجود تعهد عاطفی شغلی برحسب مؤلفه‌های ماهیت کار، اختیار، قدرت و ترفیعات قبلاً توسط کوثر (۱۳۹۷) نیز مورد تأکید قرار گرفته بود. تصمیمات ناهم‌راستا با نیازهای فرهنگی جامعه، عدم پویایی و تنوع کاری مشاغل سازمان، از مهم‌ترین دلایل ناخشنودی این افراد اعلام و پیامد آن تمایل و تلاش فعالانه نمونه‌های ناخشنود ناباورمند برای ترک و خروج از سازمان بود. آرون (۱۳۹۸)، خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند بین میزان ناخشنودی کارکنان و تمایل به ترک سازمان رابطه معنی‌دار وجود دارد.

نمونه‌های ناباورمند منفعل معتقد بودند که در سازمان شخصیت آن‌ها ترور و بنابراین خود را مستحق انتقام تخریب سازمانی می‌دانستند. حالت فوق همراه با نوعی روان‌پریشی شخصیتی بود که قبلاً نیز رابطه با ناخشنودی شغلی و توهم توطئه توسط رضایی (۱۳۹۵) تأیید شده بود. نمونه‌های ناباورمند منفعل راز ماندگاری خود در سازمان را حاصل اجبار قوانین اداری دانسته و از برقراری ارتباطات کاری بیزار و تمایل به گوشه‌گیری تدافعی داشتند. رابطه طردشدگی در محیط کار و ترک شغل در تحقیقات قبلی توسط خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز مورد تأیید قرار گرفته بود. همچنین رفتار نمونه‌های این گروه مملو از رفتارهای ضد تولید پنهان‌کارانه بود. آن‌ها سعی می‌کردند با بی‌انضباطی کاری، نهایت کم‌کاری را از خود نشان داده و بسیاری از دستورات سازمانی را عامدانه و البته پنهان‌کارانه انجام نمی‌دادند یا با تأخیر و به صورت ناقص اجرا می‌کردند. این وضعیت نیز در پژوهش خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) تحت عنوان رابطه بین ناخشنودی سازمانی و رفتار

در خصوص محدودیت‌ها، با توجه به اینکه پژوهش حاضر در سازمان‌های فرهنگی انجام شده است. لذا، هنگام تعمیم یافته‌ها به دیگر دستگاه‌ها جانب احتیاط رعایت شود. از سوی دیگر داده‌های فاز کمی براساس روش‌های متقن انجام گرفت، اما در فاز کیفی ممکن است تفسیر و برداشت‌ها - علی‌رغم پرهیز از سوگیری-تحت‌تأثیر محقق باشد. بنابراین، در استناد به نتایج احتیاط شود.

و ایجاد درک واحد از عدالت به یکپارچه‌سازی عملیات سازمانی اقدام و رفتارهای متهم به نفاق دورویی را برطرف نمایند. از آنجا که تاکنون مطالعات اندکی با رویکرد کمی - کیفی با ابزار پژوهش حاضر انجام شده است. لذا، در مرحله نخست بررسی اعتبارسنجی پرسشنامه محقق‌ساخته و سپس انجام پژوهش‌های مشابه در دیگر سازمان‌ها به‌عنوان پیشنهاد پژوهش ارائه می‌شود.

## References

- Arvand, H. (2020). *Investigating the relationship between organizational commitment and job satisfaction with the desire to leave the job among education staff in Charam city*. Master Thesis, Islamic Azad University, Gachsaran Branch. (In Persian)
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (2009). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Ashford, J.S, Black, J.S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology (American Psychological Association Inc)*, 81(2), 199-214.
- Baret, S. R. (2009). *Theory and method in anthropology for students*. Translated by Shahed Saeedi, Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)
- Belfiore, E. (2015). Impact, value and bad economics: Making sense of the problem of value in the arts and humanities. *Arts and Humanities in Higher Education*, 14(1), 95-110.
- Boje, D. & Dennehy, R. (1999). *Organizing stories: managing in the postmodern world*. CA: Sage.
- Buka, M. (2005). *The Job Attitude Differences Among Public and Privet School Teachers in Albania*. Middle east Technical University.
- Bunk, A. P., & Van Waegt, M. (2015). *User Social Psychology: From Problems to Solutions*. Translated by Majid Saffarnia and Parasto Hassanzadeh. Tehran: Wirayesh Publications. (In Persian)
- Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Colaizzi, P.F. (1978). Psychological Research as a Phenomenologist Views it. In: Valle, R.S. and King, M., Eds., *Existential-Phenomenological lternatives for Psychology*, Oxford Unvers Press, New York.
- Cook, C., & Hunsaker, R. (2001). *Management and Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Higher Education.
- Corman, A. (2015). *Industrial and Organizational Psychology*, Translated by Hossein Shokrkon, Tehran, Roshd Publications. (In Persian)
- Crant, A.M., Parker, S.K., & Collins, C.G. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Creswell, J. W. (2015). *Research design of qualitative, quantitative and combined approaches (based on the third edition: 2009*. Translated by Alireza Kiamanesh, Maryam Dana Tusi, Tehran, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Damghanian, H., & Hajkazemi, M. (2014). The Effect of Transformational Leadership on Work Alienation. *Iranian Journal of Insurance Research*, 29(2), 89-112. (In Persian)
- Denzin, N. (1988). *The research act: theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw- Hill.
- Ebrahimi Loye, A., & Mirzaei Rajeuni, S. (2018). *Qualitative research in the social sciences*. Tehran: Loye Publishing. (in Persian)
- Elhaminejad, Z. (2017). *Assessing the relationship between employee dissatisfaction and the desire for job transfer with the mediating role of self-esteem studied: Centers of the University of*

- Applied Sciences - Isfahan Province*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Naragh Branch. (In Persian)
- Flick, U. (2019). *An Introduction to Qualitative Research*, translated by Hadi Jalili, Tehran: Ney Publications. (In Persian)
- Fuller, B., & Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: A metaanalytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gobi, E.G., & Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Grube, J.W., Mayton, D.M., I. & Ball Rokeach, S.J. (1994). Inducing Change in Values, Attitudes, and Behaviors: Belief System Theory and the Method of Value Self Confrontation. *Journal of Social Issues*, 50, 153-173.
- Hasitschka, W., Tschmuck, P., & Zembylas, T. (2005). Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 35(2), 147-158.
- Hatch, M.J. (2008). *Organization theory: symbolic and postmodern interpretation*. Translated by Hassan Danaeifard, Tehran: Afkar Publishing. (In Persian)
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Holme, J.J., & Rangel, V.S. (2012). Putting School Reform in Its Place: Social Geography, Organizational Social Capital, and School Performance. *American Educational Research*, 49(2), 257-283.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Jahson, B. (1994). *Educational administration in the postmodern age*. London. West port.
- Johns, G., & Saks, A. (2019). *Revel for Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. (11th ed.). Pearson Education Canada.
- Keough, T., & Tobin, B. (2000). *Post modern leadership and the policy lexicon: from theory proxy, to practice*. Quebec: Level University.
- Khajepour, N., & Bashlideh, K., Baharloo, M. (2018). The relationship between dismissal in the workplace with job performance, organizational citizenship behavior and intention to leave the job; The mediating role of job satisfaction. *Journal of Psychological Achievements*, 24(2), 137-160. (In Persian)
- Khalifa, E.D., & Truong, Q. (2010). The Relationship between Employee Perceptions of Equity and Job Satisfaction in the Egyptian Private Universities. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(5), 135-150.
- Kiniki, A. & Kreitner, R. (2014). *Organizational behavior management. Concepts, Theories, and Applications*. Translated by Hossein Safarzadeh, Ali Akbar Farhangi, Tehran: Payam Pouya Publications. (In Persian)
- Kowsar, W, A. (2019). *Predicting responsibility based on job satisfaction and emotional commitment among Eghlid school teachers*. Master Thesis, Islamic Azad University, Arsanjan Branch. (In Persian)
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Mikley, D (2001). *Determination in Management*. Translated by Badri Nikfetrat, Tehran, Management and Quality. (In Persian)
- Naami, A.Z., & Zargar, Y. (2009). Identifying job stressors and examining the relationship between these factors and job satisfaction of employees of an industrial company. *Psychological Studies*, 4(1), 30-39. (In Persian)
- Nancy, L., Y. Gabozi, A, J, O (2008). Typology of research projects by combined methods: (quantitative and qualitative), translated by Zeinab Mozaffari. *Scientific-Research Journal of Tomorrow (Farda) Management*, 7(19), 87-96. (In Persian)



- Nayini, A.M. (2011). *An Introduction to Cultural Management*. Tehran, Saghi Publications. (In Persian)
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., & Fiske, J. (2006). *Key Concepts in Communication*, Translated by Mir Hassan Raiszadeh Langroudi. Tehran: Faslenoo Publication. (In Persian)
- Rafiiian, M. (2014). *Investigating the relationship between some personal factors and employees' occupational work*. Master Thesis, Islamic Azad University, Garmsi Branch. (In Persian)
- Rezaei, S. H. (2016). *The Relationship between Job Adjustment and Job Satisfaction with Mental Health of Fars General Directorate of Sports and Youth*. Master Thesis, Islamic Azad University, Arsanjan Branch. (In Persian)
- Rezaeian, A. (2020). *Fundamentals of Organizational Behavior Management*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books (SAMT). (In Persian)
- Robbins, S, P. (2009). *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Mohammad Reza Akhavan Anvari, Farzad Omidvaran, Shirana Mahlouji, Kamyar Raisifar, Mandana Modiri, Nahal Azimi, Tehran: Mehraban Publishing Institute. (In Persian)
- Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D.J. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (3rd Ed). New York: Addison Wesley Longman.
- Saatchi, M. (2015). *Fundamentals of Organizational Behavior (Organizational Behavior and Productivity with Indigenous Attitudes)*, Tehran: Wirayesh Publications. (in Persian)
- Salehi Amiri, R. (2014). *Culture and Management of Cultural Organizations*, Tehran, Expediency Discernment Council. Strategic Research Center, Research and Cultural Group. (in Persian)
- Sarukhani, B. (2015). *Research methods in social sciences*. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
- Schramm, W L. (2002). *The beginnings of communication study in America: a personal memoir*. Translated by Gholamreza Azari. Tehran: Resa Cultural Services Publications. (In Persian)
- Shine, A. (2005). *Organizational Culture Management and Leadership*, translated by Borzoo Farehy buzanjani, Shamsuddin Nouri Najafi, Tehran: Simaye Javan Publications. (In Persian)
- Statistics Center of Iran. (2015). *Socio-Economic Status of the Country in 2015*. Tehran: Markaz Publications. (In Persian)
- The United States Agency for International Development (USAID). (2012). *Demographic and Health Survey Sampling and Household Listing Manual*. ICF International Calverton. Maryland USA September.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R. & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & critical care nursing*, 48, 21-27.
- Vroom, V.H. (1994). *Work and motivation*. San Francisco, CA.
- Wang, K.L, Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R.E., & Groth, M. (2019). The Changing Value of Skill Utilisation: Interactions with Job Demands on Job Satisfaction and Absenteeism. *Applied Psychology*, 69(1), 5-29.
- Wang, W., Wang, Y., Zhang, Y., & Ma, J. (2020). Spillover of workplace IT satisfaction onto job satisfaction: The roles of job fit and professional fit. *International Journal of Information Management*, 50, 341-352.
- Weinstein, N. D. (1993). Testing four competing theories of health-protective behavior. *Health Psychology*. 12(4), 324-333.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (2000). *Manual for the minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
- Wibowo G. (2017). Comparison of the Models of Organizational Behavior: A Review. *Management and Economics Research Journal*, 2, 32-40.
- Zarei, R. (2017). *Relationship between managerial styles and quality of work life with job satisfaction of Rostam education school principals*. Master Thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (In Persian)
- Ziari, H. (2007). *Principles and methods of regional planning*, Yazd: Yazd University. (In Persian).