

برنامه‌ریزی درسی - دانش و پژوهش در علوم تربیتی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست و پنجم - بهار ۱۳۸۹

صص ۱۶۰ - ۱۳۱

## تبیین رابطه طراحی شغل و عملکرد دبیران دبیرستانهای دولتی مناطق ۱ - ۵ شهر تهران

بهزاد شهبازی<sup>۱</sup> - مظفرالدین واعظی<sup>۲</sup> - محسن ملکیان<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور تبیین رابطه طراحی شغل و عملکرد سازمانی دبیران دبیرستانهای دولتی مناطق ۱ تا ۵ شهر تهران انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران دبیرستانهای این مناطق بوده که از بین آنها نمونه‌گیری به عمل آمده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش طبقه‌ای چند مرحله‌ای و ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه و روش تحقیق از نوع توصیفی همبستگی بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. همچنین از روشهای آمار توصیفی و ضریب همبستگی پیرسون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج ضریب همبستگی نشان داد که رابطه معناداری بین سه شاخص وجود وظایف متنوع در شغل و استقلال و بازخورد و عملکرد سازمانی وجود داشته است و بین دو شاخص

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (نویسنده مسؤل)

E Mail: b\_shahbazi2005@yahoo.com

۲. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران

معنادار بودن وظیفه و هویت وظیفه و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود نداشته است.

**کلید واژه‌ها:** طراحی شغل، عملکرد سازمانی، دبیران دبیرستانها.

## مقدمه

طراحی شغل<sup>۱</sup> یکی از پیامدهای شغل‌شناسی و تجزیه و تحلیل شغل است که در چند دهه اخیر مورد توجه روزافزون قرار گرفته است. اساس تفکر طراحی شغل به این نگرش برمی‌گردد که خود شغل، شرایط ارائه، محتویات و رابطه آن با ویژگیهای فرد و محیط بتواند در انگیزش کارکنان مؤثر باشد. دلیل برخی از کم‌کاری‌ها، علاقه نداشتن‌ها و خستگی روحی مربوط به سازگار نبودن شغل با روحیه و نیازهای کارکنان و همچنین داشتن حالتی تکراری، ساده و کم‌محتوا است. طراحی یک شغل از جهتی به معنی ساختاردهی شغل برای افزایش کارایی سازمان و افزایش رضایت شغلی افراد است. برای آنکه سازمان بتواند به اهداف مورد نظر خود برسد، باید مشاغل خود را طوری طراحی و سازماندهی کند که از جهات مختلف کارآمدی لازم را داشته باشد (میرکمالی، ۱۳۸۳).

هر تحلیلی از پیوند میان شغل و شاغل در هر شغلی نشان می‌دهد که مسائل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تا اندازه‌ای برخاسته از شیوه طراحی شغل‌هاست. تنی چند از نویسندگان به سازمانها هشدار دادند که هرگز بدون توجه به عنصر انسانی در معادله بهره‌وری، به استقرار فن‌شناسی‌های تازه دست نزنند. نگرانی از آن است که سازمانها این فن‌شناسی‌ها را به همان شیوه‌ای که در گذشته به‌کار گرفته‌اند، استقرار دهند، در نتیجه باز مشاغل تخصصی و تکراری پیش‌روی کارکنان نهاده شود. و با آنکه کارکنان همچنان به انجام این شغل‌ها می‌پردازند، چنین می‌نماید که بسیاری از آنها اکنون رغبتی به این شغل‌ها ندارند، تا حدی به دلیل اینکه این شغل‌ها برای کارکنان دلپسند و پرکشش نیستند و نمی‌توانند حس معنادار بودن، مسؤولیت، خودفرمائی،

---

## 1. Job Design

مبارزه طلبی و شورانگیزی در کار را به آنها بدهند. در طراحی شغل باید به سازگاری تواناییهای بالقوه جسمانی کارکنان با مشاغلی که انجام می دهند توجه کرد.

پس از آنکه شغلها طراحی شدند، باید افرادی که دارای مهارتها، دانش و تواناییهای انجام این شغلها هستند به کار گمارده شوند. برای پی بردن به اینکه این افراد تا چه اندازه، از ویژگیهای مورد نیاز شغلها برخوردارند، باید به تحلیل یا بازشکافی شغلها پرداخت (دولان و شولر، ۱۳۸۲).

در طراحی شغل اساس هماهنگی نیاز سازمان با نیازهای فردی و گروهی نیروی انسانی است و در واقع هدف طراحی شغل وحدت بین شغل و شاغل است که این به افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر می شود و این نیز به بهبود و افزایش عملکرد منجر می شود. بنابراین طراحی شغل تنها موردی است که می تواند این دو موضوع را به طور همزمان مورد توجه قرار دهد و از این طریق بر عملکرد سازمانی اثر بگذارد. به طوری که علاوه بر موارد فوق بی توجهی به مقوله طراحی شغل نتایج زیر را در بردارد:

- بی توجهی به طراحی شغل کارکنان بر منابع انسانی زیانهای فراوانی وارد می کند.  
- چنانچه به طراحی شغل توجه شود، در بهبود کار و بالا رفتن عملکرد کارکنان مؤثر واقع می شود.

- زمانی که کارکنان از کار خود لذت می برند، زندگی خصوصی آنها در بیرون از محیط کار بهبود می یابد و برعکس یک کارمند ناراضی، نگرش منفی خود را با خود به خانه می برد و در نهایت اینکه مزایای حاصل از بهبود طراحی نه تنها به همه کارکنان می رسد، بلکه به افراد جامعه نیز خواهد رسید (الوانی و همکاران، ۱۳۸۴).

امروزه در سرتاسر دنیا مدارس برای بهبود عملکرد خود تلاش می کنند. و از منابع گوناگونی برای رسیدن به این هدف بهره می گیرند. از این رو طراحی شغل یکی از مهمترین کارکردهای مدیریت است، و از سالهای دور سعی شده است با به کارگیری شیوههای مختلف عملکرد بهبود یابد، ولی تاکنون موفقیت زیادی حاصل نشده است.

از این رو می توانیم با طراحی شغل به سمت بهبود عملکرد و بهره وری که در واقع حلقه مفقوده در مدارس ما تلقی می شود حرکت کنیم.

کارایی سازمان و عملکرد مطلوب یا نامطلوب در گرو نحوه انجام مشاغل است و اینکه تا چه حد مشاغل به خوبی طراحی شده باشند، نقش بسیار مهمی در موفقیت و بقای سازمانها ایفا خواهد کرد. مشاغلی که به خوبی طراحی شده باشند، در جذب و حفظ نیروی کار با انگیزش که قادر به تولید کالا و خدمات باشد، اهمیت بیشتری خواهند داشت. طراحی شغل درخواست‌های سازمانی، محیطی و رفتاری از شغل را منعکس می‌کند. طراحی شغل در راستای پاسخگویی به نیازهای مادی و روانی کارکنان و جلوگیری از کاهش عملکرد سازمان نیز مؤثر است و با بسیاری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نظیر انتخاب و استخدام، ارزیابی عملکرد، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مرتبط است و می‌تواند بر این‌گونه فعالیتها اثر بگذارد.

هر چند تئوری‌های رسمی طراحی شغل نسبتاً جدید هستند، اما کوشش برای طراحی کار سابقه طولانی دارد. ساختمان اهرام مصر بر پایه تخصصی کردن شغل و گروه‌بندی مشاغل بر حسب وظیفه بنا شده است. رومیان در بخش تولید توجه زیادی به امر طراحی شغل داشتند. (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳).

از زمانی که آدم اسمیت با تقسیم کار و تجزیه آن به بخشهای ساده‌تر توانست تولید را در کارخانه سنجاق‌سازی به چندین برابر برساند، اولین گام را برای طراحی شغل برداشت. کوشش‌های زیادی به این منظور انجام شد، اما فردریک تیلور اولین کسی بود که قدم‌های اساسی در راه علمی کردن کار یا شغل برداشت. او با مطالعه حرکت، زمان و مراحل کار توانست تحولی در طراحی کار یا بهبود روش انجام کار به وجود آورد (میرکمالی، ۱۳۸۶).

با سرایت انقلاب صنعتی به امریکا، تخصص‌گرایی در مشاغل در سرتاسر صنایع آن کشور گسترش پیدا کرد. تخصص‌گرایی در اواسط سالهای ۱۸۸۰ آغاز شد و با ظهور مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰ به اوج خود رسید (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳).

در زمینه طراحی شغل تعاریف متعددی ارائه شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

سعادت می‌گوید: «تنظیم وظایف و مسؤولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از

مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد، پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود» (سعادت، ۱۳۸۸).  
سینگر می‌گوید: «طراحی شغل ترکیب مؤثر اجزای یک شغل و با ویژگیهای کارکنان است. به طوری که به سمت تأمین اهداف و نیازهای کارفرمایان و کارکنان هدایت شود» (سینگر، ۱۹۹۰).

سیدجوادین در تعریف می‌گوید: «طراحی شغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها، مسؤولیت‌ها، جبران خدمات به صورت مالی و غیرمالی) و کیفیت لازم برای انجام کار (مهارتها، توانایی، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان سازمان برآورده شود» (سیدجوادین، ۱۳۸۷).  
و اما تعریفی که به نظر بهتر از همه می‌آید تعریف میرکمالی است که می‌گوید: «طراحی شغل فرایند تعیین و بازسازی وظایف، اختیارات مسؤولیت‌ها نحوه انجام کار ارتباط‌های شغلی و شرایط محیط کار است به گونه‌ای که با سازگار شدن ویژگیهای شغل با استعدادها و تواناییهای شاغل، هم نیازهای فرد و هم اهداف سازمان تأمین می‌شود» (میرکمالی، ۱۳۸۳).

طراحی شغل، بر پایه خصوصیتی که ویژه و یگانه هر سازمان و کارکنان آن است، مجموعه‌ای از مقصودها، ویژگیهای کار و وظیفه‌های کار را در فضای معین و معلوم سازمانی فراهم می‌آورد. طراحی شغل نوعی کار همراه با آفرینش است. تحلیل شغل فرایند تعریف و ثبت جنبه‌های گوناگونی از شغل است که مقصودها، ویژگیهای کار، وظیفه‌های کار، رفتار، مهارتها و تواناییهای بایسته را در فضای معلوم و معین سازمانی در برمی‌گیرد. تحلیل شغل اغلب به دو موضوع اصلی می‌انجامد: یک شرح شغل و یک مشخصات شغل (شرط‌های احراز) (دولان و شولر، ۱۳۸۲).

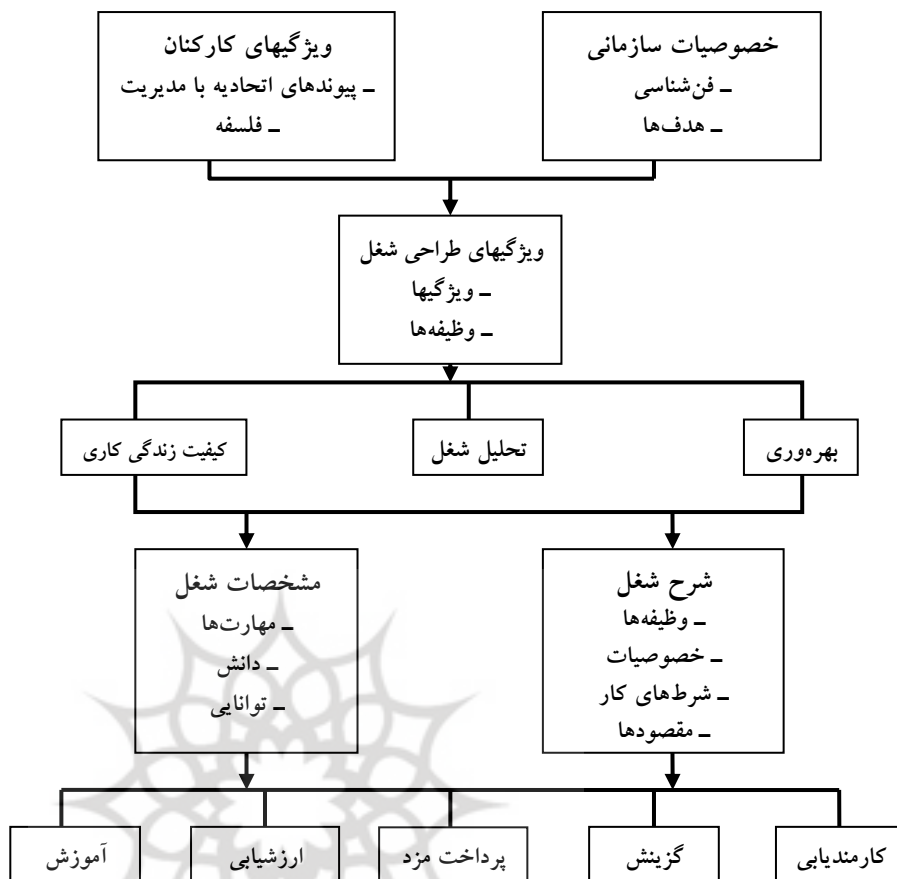
از میان هدفهای بسیاری که در طراحی شغل مطرح است، مقدم‌ترین هدفها عبارت‌اند از: افزایش انگیزه کارکنان، افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی؛ راه دادن به ورود بانوان در شغل‌هایی که به طور سنتی مردانه دانسته شده‌اند، فراهم آوردن شغل‌هایی برای مردان سالمند، مردمان دارای کاستی‌های عضوی، اقلیت‌ها، و مردمان بومی (دولان و شولر، ۱۳۸۲). همچنین

کارایی و یافتن بهترین روش تولید محصول یا ارائه خدمات؛ بهره‌وری و استفاده مطلوب‌تر از منابع انسانی و مادی؛ تفوق بر رقیبان، بهتر از رقیب بودن؛ تعیین هویت برای نیروی کار؛ افزایش انگیزه کارکنان و انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان برای کارکنان از طریق بهبود شرایط کار (سید جوادین، ۱۳۸۷).

آشکار است که طراحی شغل پاسخگوی این هدفهاست و از همین‌رو طراحی شغل بیش از پیش اهمیت یافته است. بخش عمده‌ای از کارهایی که هم‌اکنون در سازمانها برای بهبود بهره‌وری و بهتر کردن کیفیت زندگی کاری انجام می‌گیرد، متوجه این هدف است که از راه پر بار کردن شغل‌ها یا پدید آوردن گروههای کاری به دگرگون کردن شغل‌های کارگران و کارکنان پردازند. این کار تا اندازه‌ای از این‌رو انجام می‌شود که پیامدهای فن‌شناختی کار زنجیره‌ای در اداره‌ها و کارخانه‌ها به بیزاری کارکنان، ترک خدمت، غیبت از کار، و بهره‌وری پایین انجامیده است. گرچه بسیاری از کارکنان هنوز نوع شغل‌های خط تولید زنجیره‌ای را برتر می‌شمارند، دانش طراحی شغل برای اثربخشی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی حیاتی و بایسته است (دولان و سولر، ۱۳۸۲).

هم طراحی شغل و هم تحلیل شغل با دیگر فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، و همچنین با هدفها و ویژگیهای سازمان به‌طور کلی، پیوندهای گسترده دارند. نمودار ۱ پیوند طراحی شغل و تحلیل شغل را نشان می‌دهد.

طراحی شغل را می‌توان به سه زیرمؤلفه: عوامل ساختاری، عوامل محیطی و عوامل رفتاری تقسیم کرد. عوامل ساختاری به نقش‌ها و شرح وظایف و روابط شغلی می‌پردازد. عوامل محیطی به عناصری چون رنگ، آلودگی، وضعیت فناوری و ابزارها توجه می‌کند. عوامل رفتاری که برخی آن را ویژگیهای شغل نامیده‌اند، مبتنی بر نظر ویژگیهای شغل هاکمن و اولدهام است. این نظریه به جنبه‌های درونی شغل توجه می‌کند و اعتقاد بر این است که اگر کارکنان شغل خود را معنادار ببینند، مسئولیت کافی به آنها داده شود، و در رابطه با عملکردشان بازخورد لازم را دریافت کنند از شغلشان راضی خواهند بود (میرکمالی، ۱۳۸۳).



نمودار ۱- پیوند طراحی شغل با تحلیل شغل (منبع: دولان و شولر، ۱۳۸۲)

سه خصوصیت بنیادی برای طراحی شغل وجود دارد: ویژگیها، وظیفه‌ها و مقصودها. ویژگیها: در هر طرح شغل چندین ویژگی بنیادی وجود دارد که عبارت‌اند از: - گوناگونی مهارت: بدان معنی است که انجام هر شغلی به مجموعه کوشش‌هایی نیاز دارد که شماری از مهارت‌ها و استعداد‌های گوناگون را می‌طلبد. - اهمیت شغل: بدین معنی که هر شغلی اهمیت معینی برای زندگی افراد دارد. این افراد می‌توانند در درون یا بیرون سازمان باشند.

- **استقلال عمل:** بدان معنی است که شغل آزادی، استقلال و اختیار واقعی به فرد می‌دهد تا انجام کار را زمان‌بندی کند و درباره روشهای انجام کار تصمیم بگیرد.

- **هویت شغل:** بدان معنی است که شغل ضرورت انجام دادن بخشی کامل و قابل شناسایی از کار را لازم می‌سازد - یعنی کاری از آغاز تا پایان انجام گیرد و بتوان پیامد آن را دید.

- **بازخورد شغل:** به معنی آن است که برای انجام کوشش‌هایی که در کار ضرورت دارد فرد بتواند از اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی کارکرد خود برخوردار شود.

- **عنصرهای شناختی شغل:** این عنصرها بخش‌های ویژه شغل مانند ارتباطها، تصمیم‌گیری، تحلیل‌گری و پردازش اطلاعات را نشان می‌دهد.

- **عنصرهای کالبدی شغل:** این عنصرها بخش‌های ویژه شغل مانند جابه‌جایی اجسام، نور، رنگ، صدا و سرعت را در برمی‌گیرد.

- **گرانباری شغل:** دو گونه گرانباری وجود دارد. گرانباری کمی شغل هنگامی پیش می‌آید که وظیفه‌های شغل را نتوان در زمان تعیین شده به انجام رسانید. گرانباری کیفی شغل زمانی پیش می‌آید که از کارمند توقع می‌رود وظیفه‌هایی را انجام دهد که به مهارت‌ها و تواناییهایی بیش از آنچه کارمند دارد، نیاز باشد.

- **گرانباری نقش:** کارکرد در برخی از شغل‌ها نیاز به تأثیر متقابل گسترده‌ای با افراد دیگر دارد. هرگاه شمار افرادی که تأثیر متقابل با آنها صورت می‌گیرد، بسیار زیاد باشند، کارمند، گرانباری کمی نقش را تجربه می‌کند. هرگاه این تأثیرهای متقابل به مهارت‌ها و تواناییهایی بیش از آنچه کارمند دارد، نیاز داشته باشد، گرانباری کیفی نقش پیش می‌آید.

- **کم‌باری نقش:** کارکرد در برخی از شغل‌ها نیاز به تأثیر متقابل گسترده با دیگران دارد. هرگاه این تأثیرهای متقابل محدود باشد، کم‌باری کمی نقش پیش می‌آید و هرگاه تأثیرهای متقابل به میزان محدودی از مهارت‌ها و تواناییهای کامند نیاز داشته باشد، کم‌باری کیفی نقش رخ می‌دهد.



**وظیفه‌ها:** کوشش‌ها و رفتارهای ویژه‌ای که شغل به وجود می‌آورد، وظیفه نامیده می‌شود. باید آگاه بود که در انجام یک وظیفه، کارکنان مختلف ممکن است، رفتارهای گوناگون نشان دهند.

**مقصودها:** دلیل پدید آمدن و ادامه وجود یک شغل، جنبه مهم آن است. چرا این شغل وجود دارد؟ چگونه و چرا این شغل به فرآورده نهایی یا هدف سازمان ربط می‌یابد. طرح شغلی که هدف آن یاری اندک به کل فرآورده سازمان است یا طرح شغلی که هدف آن یاری عمده به فرآورده سازمان است، تفاوت دارد. اولی را می‌توان به شکل اجزائی کوچک و ساده با کمترین هویت شغلی و تنوع مهارت طراحی کرد. شغل دوم را می‌توان به صورت اجزائی بزرگتر و پیچیده‌تر با هویت شغلی و تنوع مهارت بیشتر طراحی کرد (دولان و شولر، ۱۳۸۲).

از زمانی که طراحی شغل مورد توجه قرار گرفت، الگوی مختلفی از طراحی شغل به عنوان مدل‌ها، رویکردها و مکاتب مطرح شده است و تقسیم‌بندی‌های متفاوتی ارائه گردیده است. مشهورترین رویکردهایی که طراحی شغل را معرفی می‌کنند، رویکردهای سیستم‌های فنی - اجتماعی و رویکردها یا مدل ویژگیهای شغل هستند که هر یک را به طور مختصر توضیح می‌دهیم (میرکمالی، ۱۳۸۶).

### الف - رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی<sup>۱</sup>

در این رویکرد اعتقاد بر این است که طراحی شغل موقعی اثربخش است که در طراحی تمام نیازهای انسانها تعیین افرادی که در سازمان کار می‌کنند مانند رعایت روابط و تعاملات آنها و همچنین نیازهای سازمان که بیشتر جنبه رسمی و فنی دارد مانند رعایت مقررات، کاربرد فناوری و نظایر آن در نظر گرفته شود. به همین دلیل جنبه گروهی و اجتماعی کار از اهمیت خاصی برخوردار است. بر این اساس مشاغل باید طوری طراحی شوند که افراد در سرنوشت شغلی خود مشارکت داشته باشند (میرکمالی، ۱۳۸۶) به عبارت دیگر می‌توان گفت در این روش به جای تأکید بر طراحی مشاغل

---

1. sociotechnical systems approach

به‌طور جداگانه طراحی سیستم کاری و تعامل ابعاد اجتماعی و فنی در مجموعه کاری سازمان مورد توجه است که به طبع روش ترکیبی مطلوبی است (میرسپاسی، ۱۳۸۶). باز طراحی کار در رویکردهای فنی - اجتماعی مستلزم مجموعه تلاش‌های کارکنان، سرپرستان و نمایندگان اتحادیه‌ها در تحلیل اهمیت انجام کار است. مشاغل طراحی نمی‌شوند که ذاتاً انگیزه ایجاد نمایند، بلکه طراحی می‌شوند تا کار کامل انجام شود (سینگر، ۱۳۷۸).

### ب - رویکرد ویژگیهای شغل<sup>۱</sup>

این رویکرد یا مدل که به نام هاکمن و اولدهام شهرت دارد، بر ویژگیهایی که سبب انگیزش، رضایت و بهره‌وری شغل می‌شود تأکید می‌ورزد. در این رویکرد معمولاً پنج ویژگی اصلی به‌عنوان راهنمای طراحی مشاغل مورد استفاده قرار می‌گیرند (میرکمالی، ۱۳۸۶). اولدهام و هاکمن بر این اعتقادند که هر اندازه بین فرد و شغل تناسب و انطباق بیشتری باشد به همان اندازه فرد برای انجام دادن بهتر کار از انگیزش درونی کافی برخوردار خواهد بود. انگیزش درونی زمانی به‌وجود می‌آید که فرد نسبت به کارش احساس درونی مثبت داشته باشد. هدف هاکمن و اولدهام از ارائه مدل ویژگیهای شغل، تعیین چگونگی سازماندهی کار است. به‌گونه‌ای که کارکنان برای انجام دادن مطلوب کار احساس انگیزش درونی بیشتری داشته باشند. مدل اساسی ویژگیهای شغل در شکل نشان داده شده است (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰). در مجموع برای اغلب کارکنان «وضعیت روانی»، «مسئولیت‌پذیری» و «آگاهی از نتایج عملکرد» در حداقل قرار دارد، در نتیجه با توجه به اهمیت ذاتی کار، انگیزش درونی برای انجام دادن هرچه بهتر آن پایین است. در حقیقت مشکلات انگیزشی افراد در کار زمانی بروز می‌کند که آنها از کار خود کمتر احساس معنادار بودن کنند. و یا وقتی که مسئولیت کمی نسبت به نتایج کارشان داشته باشند و یا نسبت به کیفیت عملکردشان اطلاعات

کمتر به دست آورند. این سه حالت روانی با پنج ویژگی مرتبط به هر شغل که ابعاد اصلی شغل نامیده می شود ارتباط دارند (کریتنر و کنیکی، ۱۹۹۲).

۱- **تنوع مهارت**<sup>۱</sup>: منظور از تنوع مهارت درجه نیاز شغل به مهارت‌ها و استعدادهاى مختلف فردی در انجام کار است. وقتی که یک شغل به گونه‌ای طراحی شده است که فرد به ناچار برای انجام آن تواناییها و مهارتهای متعدد خود را به کار گیرد، بدون استثنا آن وظایف را معنادار خواهد یافت.

۲- **هویت وظیفه**<sup>۲</sup>: منظور درجه نیاز شغل به تکمیل کل کار یا بخشی از کار یک فرد است، به طوری که وقتی کار را از ابتدا تا انتها انجام می دهد، نتایج کار خود را ببیند.

۳- **اهمیت کار**<sup>۳</sup>: منظور درجه اهمیت شغل بر زندگی افراد دیگر است چه داخل و چه خارج سازمان. هر سه ویژگی با احساس معنادار بودن کار ارتباط دارند. اگر در شغل این سه ویژگی باشد فرد کارش را بیشتر معنادار احساس می کند. ویژگی شغل، استقلال و آزادی عمل فرد در انجام دادن کار با حالت روانی احساس مسؤولیت ارتباط پیدا می کند. کارش را معنی دار احساس می کند.

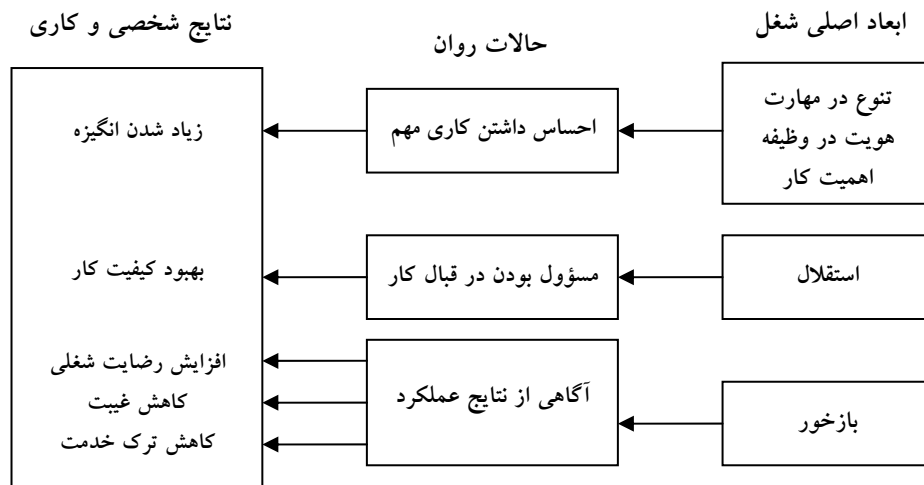
۴- **استقلال عمل**<sup>۴</sup>: این ویژگی گویای میزان آزادی فرد در زمان بندی کار و تعیین رویه های انجام دادن کار است.

۵- **بازخورد**<sup>۵</sup>: منظور این است که شغل تا چه اندازه برای افراد اطلاعات روشن و صریح از نتایج عملکرد در شغلش فراهم می سازد (هکمن و اولدهام، ۱۹۸۰).

مشاغل را می توان با روشهای متفاوتی طراحی نمود. روشهای طراحی مشاغل از نظر تأثیر عوامل مؤثر بر طراحی شغل با هم تفاوت دارند. این روشها عبارتند از:

• **ساده کردن کار**: این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می گردد. در این روش کارکنان متخصص می شوند و کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه کارکنان رو به بهبود می رود، اما نتیجه به کارگیری این نوع طراحی کار در بلندمدت ناکامی، از خود

- 
- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| 1. Skill variety     | 2. Task Identity |
| 3. Task Significance | 4. Autonomy      |
| 5. Feedback          |                  |



نمودار ۲- نتایج شخصی و کاری ابعاد اصلی شغل (منبع: کرینتنر و کینیکی، ۱۹۹۲)

بیگانگی، تنبلی، نداشتن انگیزه و احساس نارضایتی کارکنان است که در نهایت هزینه‌ها افزایش می‌یابد و بهره‌وری نیز کاهش می‌یابد (سیدجوادین، ۱۳۸۷).

• **گردش شغلی<sup>۱</sup>:** بعضی اوقات افراد از اینکه کار مشخصی انجام نمی‌دهند و احساس بی‌هویتی می‌کنند و انگیزه کاری آنها کاهش می‌یابد. برای ایجاد انگیزه در کارکنان می‌توان از روش گردش شغل استفاده نمود (مقیم، ۱۳۸۰). چرخش شغل عبارت است از تغییر شغل کارگران بین چند شغل ساده مختلف طی دوره‌های مشخص (رابینز، ۱۳۸۷). گردش شغل معمولاً به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل ساده به کار گرفته می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۷). مزیت عمده برنامه گردش کار در این است که می‌توان با تنوع بخشیدن به فعالیت کارگر یا کارمند، از میزان خستگی وی کاست. این روش برای سازمان مزایای غیرمستقیم هم دارد، زیرا وجود کارگرانی با مهارت‌های گوناگون باعث می‌شود که در برنامه‌ریزی دست مدیر بازتر باشد و در برابر

1 . Job Rotation

تغییرات و استخدام افراد برای سمت‌های خالی (هنگامی که دیگران به مرخصی می‌روند) بهتر عمل کند. از سوی دیگر نقاط ضعفی هم دارد: هزینه‌های آموزشی بالا می‌رود و با انتقال کارکر در سمت جدید درست هنگامی که او می‌توانست در شغل قبلی خود کارایی بیشتری داشته باشد موجب کاهش تولید خواهد شد. همچنین گردش کار باعث مخدوش شدن بعضی از امور می‌شود. اعضای یک گروه کاری باید با کارکنان جدید دوست شوند. سرپرست باید برای پاسخگویی به پرسش‌ها و نظارت بر کارکنانی که جابه‌جا می‌شوند، وقت بیشتری صرف کند و موجب کاهش انگیزه کارگرانی شود که از نظر هوش و جاه‌طلبی در سطح بالایی هستند (رابینز، ۱۹۹۷). از مزایای دیگر این روش ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و آموزش نیروی کار است، ضمن آنکه تأمین نیرو را نیز موجب خواهد شد. برخی معتقدند که این روش آنگونه که ادعا می‌شود یکنواختی کار را کاهش نمی‌دهد (متیز و جکسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹).

• **توسعه شغلی<sup>۲</sup>**: افزایش تعداد و گوناگونی کارها یا وظایفی که یک نفر انجام می‌دهد، باعث شد که کارها و وظایف کارکنان تنوع بیشتری پیدا کند (رابینز، ۱۳۸۷). توسعه شغل اضافه کردن یا گسترش دادن حدود وظایف کارکنان به صورت افقی تا حدی است که شغل تبدیل به علمی معنادار شود (سینگر، ۱۳۷۸). توسعه شغلی در جهت عکس ساده کردن کار است. براساس این نظریه شمار عملیات در یک شغل افزایش می‌یابد و این امر به علت تنوع ایجاد شده در کار و معنی یافتن کار در نیروی انسانی موجب کاهش احساس خستگی می‌شود. در چنین طراحی حجم هزینه‌ها کاهش می‌یابد، میزان مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود، غیبت و ترک خدمت نیز کاهش می‌یابد. از معایب این روش نداشتن تأثیرات انگیزشی قابل توجه در کارکنان به‌ویژه در بلندمدت است (سیدجوادین، ۱۳۸۷). این برنامه هم نمی‌تواند مناسب کارگران و کارمندان جاه‌طلب باشد، زیرا آنان کاری را که به اسمشان تمام نشود بی‌معنی می‌دانند (رابینز، ۱۹۹۷).

توسعه شغل به دو گونه است: یکی توسعه افقی یعنی افزودن وظایف با همان ویژگیهای شغلی. در این نوع توسعه وظایف جدید مشابه وظایف قبلی است و تنها

1 . Mathis and Jackson

2. Job Enlargement

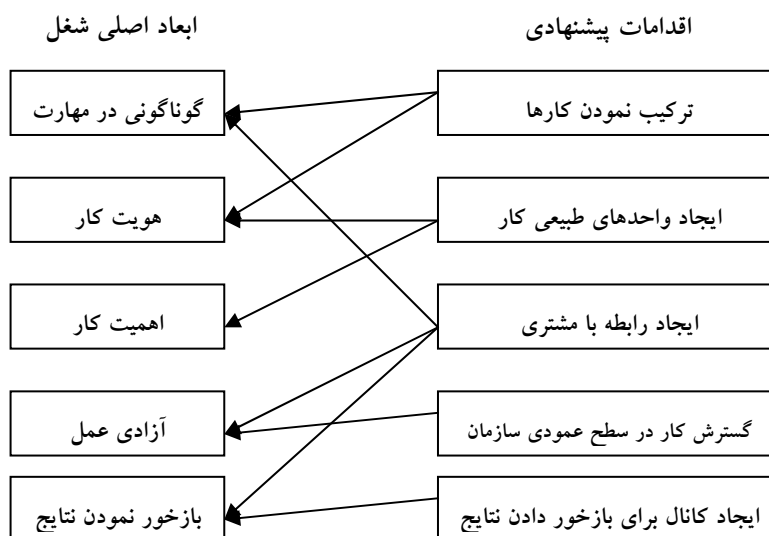
میزان وظایف افزایش می‌یابد. و دیگری توسعه عمودی که وظایف جدید به فردی داده می‌شود که با وظایف قبلی مشابه نیست و باعث تنوع کاری می‌شود و ویژگیهای متعددی به شغل می‌افزاید (مقیم، ۱۳۸۰).

• **تقویت شغل**<sup>۱</sup>: تقویت شغل به مفهوم گسترش عمودی کار براساس افزایش مسئولیت است (سیدجوادین، ۱۳۸۷). به عبارت دیگر تقویت شغل اقدامی است به منظور توسعه عمودی مشاغل از طریق افزایش مسئولیت‌های کارکنان در کنار کارهای جاری (سینگر، ۱۳۷۸). از طریق تقویت شغلی، استقلال، مسئولیت و خودکنترلی بیشتر امکان‌پذیر خواهد بود. این روش به احساس رضایت، انگیزش بیشتر و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۷). فنی‌سازی شغل باعث می‌شود که فرد در فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کارهایش نقش بیشتری ایفا می‌کند. در سازمانی که این برنامه به اجرا درآید کارکنان می‌توانند فعالیت‌ها را به صورت کامل انجام دهند، آنان از آزادی عمل و استقلال بیشتری برخوردار می‌شوند، مسئولیت‌هایشان افزایش می‌یابد، نتیجه فعالیت‌ها بازخور می‌شود و در نتیجه افراد می‌توانند کارهای خود را ارزیابی و اصلاح کنند (رابینز، ۱۳۸۷).

حال این پرسش مطرح است که چگونه مدیریت سازمان کار یا وظیفه افراد را غنی می‌سازد؟ دستورالعمل زیر براساس الگوی ویژگیهای شغلی قرار دارد و در آن نوع تغییراتی که در کارها انجام می‌شود تا باعث افزایش انگیزه کارکنان گردد، ارائه شده است (رابینز، ۱۹۹۷).

مدل ویژگیهای شغل رهنمود خاصی برای مدیران در طراحی شغل ارائه می‌دهد: پیشنهادهاى بالا که از مدل ویژگیهای شغل برگرفته شده است، انواع تغییرات ضروری را که به بهبود هر کدام از ابعاد پنجگانه اصلی شغل منجر می‌شود، بیان می‌کند (رابینز، ۱۳۸۷).

در باره عملکرد تعاریف بسیاری ارائه شده است؛ از جمله این تعاریف موارد زیر را می‌توان اشاره کرد: شعاری‌نژاد عملکرد را عبارت از رفتاری می‌داند که به عنوان پاسخ به یک امر از موجود زنده سر می‌زند و به نتایجی منجر می‌شود (شعاری‌نژاد، ۱۳۷۵). از



نمودار ۳- اقدامات پیشنهادی در زمینه ابعاد اصلی شغل (منبع: هاگمن و ساتل، ۱۹۷۷)

نظر کاسیو عملکرد اشاره به اجزای وظایف محوله به فرد دارد (کاسیو، ۱۹۹۸). پیتر دراگر عملکرد مدیر را با توجه به دو معیار اثربخشی و کارایی تعریف می‌کند. اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست و کارایی یعنی درست انجام دادن کارها (گادمن و فادنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

گفتن این نکته مهم است که برای سنجش عملکرد باید به ارزیابی عملکرد پرداخت. بیچ می‌گوید: «ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش نظام‌مند منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود.» (بیچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). اما یکی از بهترین تعاریف ارائه شده از ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان در انجام وظایف و مشاغل محوله و تقبل محدودیت‌ها در سازمان که به‌طور عینی و نظام‌مند اجرا

1 . Lewis Godman and Fudent

2 . Beach

می‌گردد، یا به عبارت دیگر سنجش نسبی عملکرد انسان در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با معیارهای انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد، به منظور برنامه‌ریزی برای به عمل درآوردن آنها (سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در تعریف دیگر، ارزیابی عملکرد یک فرایند ساختاری برای شناخت عملکرد کارکنان است، این ارزیابی به کارکنان کمک می‌کند که بتوانند وظایف خود را بهتر بشناسند و راهنمای آنان باشند (دانشگاه جورجیا، ۲۰۰۶).

پژوهشگران بسیاری تلاش کرده‌اند تا ابعاد عملکرد سازمانی را مشخص کنند، زیرا اندازه‌گیری هر بعد از ابعاد عملکرد سازمانی و بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان اهمیت بسیار زیادی دارد. همچنین ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین روشهای شناخت مشکلات، و فرصتی برای مدیریت بهتر و اثربخشی بیشتر سازمان است (دانشگاه اوکلاهاما<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). دسلر می‌گوید به سه دلیل عمده رؤسا عملکرد زیردستان را ارزیابی می‌کنند. نخست ارزیابی موجب می‌شود اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به دست آید و براساس آن تصمیم‌گیری شود. دوم ارزیابی به رئیس (یا زیردست) این امکان را می‌دهد که برای رفع نقص، اقداماتی به عمل آورد و اجازه ندهد که عیب یا ضعف ریشه بدواند و کارهای نیکو یا درست را که زیردست انجام می‌دهد، تقویت کند. سرانجام، ارزیابی می‌تواند از طریق به وجود آوردن فرصت‌هایی برای بررسی برنامه‌های کاری (با توجه به نقاط قوت و ضعفی که به نمایش گذاشته است)، فرد مسیر شغلی آینده خود را تعیین کند (دسلر، ۱۹۹۴).

برای تعیین مؤلفه‌های اصلی عملکرد مدیران به متون و پیشینه پژوهشی در این زمینه مراجعه شد و مؤلفه‌هایی که در این پژوهش‌ها مورد استفاده و سنجش قرار گرفته بود بررسی گردید.

---

1 . World Health Organization

2 . Oklahoma University



جدول ۱- شاخص‌های عملکرد از نظر اندیشمندان و نظریه پردازان

فایول	گیولیک	دراکر	برچ	کنتز و اودانل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- آموزش</li> <li>- فرماندهی</li> <li>- هماهنگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- کارمندیابی</li> <li>- فرماندهی</li> <li>- هماهنگی</li> <li>- گزارش‌گیری</li> <li>- بودجه‌بندی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- ایجاد انگیزش و ارتباط</li> <li>- پرورش افراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- کنترل</li> <li>- هماهنگی</li> <li>- ایجاد انگیزه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- کارمندیابی</li> <li>- فرماندهی</li> <li>- کنترل و نظارت</li> </ul>
بارنارد	مورهد و گریفین	فیلیپو	یوکل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نگهداشت</li> <li>- ارتباط سازمانی</li> <li>- تأمین خدمات</li> <li>- ضروری</li> <li>- تعیین اهداف و مقاصد سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- تصمیم‌گیری</li> <li>- هدایت</li> <li>- کنترل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- رهبری</li> <li>- کنترل</li> <li>- پرسنل‌یابی</li> <li>- توسعه و ترویج</li> <li>- غرامت و تأمین</li> <li>- همبستگی و یگانگی</li> <li>- نگهداری و مرمت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبکه‌سازی</li> <li>- فعالیت حمایتی</li> <li>- انگیزش</li> <li>- تشویق</li> <li>- مدیریت</li> <li>- تعارض</li> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- سازماندهی</li> <li>- حل مسأله</li> </ul>	

از بین مؤلفه‌های موجود در متون علمی آنهایی که بیشترین کاربرد و فراوانی را داشتند، برای استفاده در این پژوهش انتخاب شدند که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت، نظارت، برقراری روابط انسانی، تصمیم‌گیری، تغییر و تحول، ارزشیابی، زمینه‌سازی یادگیری، مشارکت‌جویی، هدف‌گذاری، انگیزش و بازخورد.

### پیشینه پژوهش

صالحی صدقیانی، علیشیری طالقانی و الوانی (۱۳۸۴) در پژوهشی به تبیین رابطه طراحی شغل و عملکرد سازمانی شرکت گاز مازندران پرداختند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که سه مؤلفه وجود تنوع وظایف در شغل، استقلال در کار و وجود بازخورد در شغل با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین بین دو مؤلفه دیگر مدل هاگمن و اولدهام یعنی معنادار بودن وظیفه و اهمیت وظیفه با عملکرد سازمانی رابطه ضعیفی وجود داشت.

ایرجی‌راد (۱۳۷۸) در پایان‌نامه خود به بررسی ارتباط بین ویژگیهای شغل (بر مبنای مدل هاگمن و اولدهام) با رضایت شغلی کارکنان وزارت جهاد سازندگی پرداخت. نتایج به‌دست آمده نشان داد که بین انگیزش بالقوه شغل و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده انگیزش بالقوه شغل با رضایت شغلی رابطه مستقیم داشتند. و منجر به ارائه پیشنهادهایی شد از جمله: استفاده از روشهای صحیح و علمی در انتخاب و استخدام کارکنان، ساخت شغل با توجه به ارضای نیازهای اساسی کارکنان، دادن آموزش لازم در ارتباط با وظایف آنها برای کسب مهارت‌های لازم در انجام وظایف شغلی.

قهرمانی (۱۳۸۰) در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه میان طراحی شغل و رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان داد که متغیرهای در نظر گرفته شده، در رضایت شغلی کارکنان مؤثر است و برای طراحی شغل باید (با توجه به ویژگیهای کارکنان) متغیرهای مورد بحث را حتماً در نظر داشت تا موجب اثربخشی و کارایی کارکنان و شرکت گردد.

افشارنژاد (۱۳۸۳) در پایان‌نامه خود به تبیین رابطه بین طراحی شغل و عملکرد کارکنان در شرکت سهامی صنایع شیر ایران پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بین شرح شغل و عملکرد کارکنان و بین شرایط احراز شغل و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در مجموع نیز نتایج حاصل گویای آن است که بین طراحی شغل و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و تمامی فرضیات در سطح ۹۵ درصد تأیید می‌شوند.

جهانبخش گنجه (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود به بررسی اثر تقاضاها و کنترل شغلی در طراحی شغل بر فشار روانی در شغل و سلامت ذهن کارکنان شرکت پتروشیمی اصفهان پرداخت. در نهایت نتایج نشان داد که بین تقاضاهای شغلی و فشار روانی در شغل، بین تقاضاهای شغلی و عاطفه مثبت، بین کنترل شغلی و سلامت ذهن و بین کنترل شغلی و عاطفه مثبت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین بین کنترل شغلی و فشار روانی در شغل و بین کنترل شغلی و عاطفه منفی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.

علیشیری (۱۳۸۷) در رساله خود به تدوین و ارائه الگوی بهینه طراحی شغل برای بانکهای دولتی پرداخت. پژوهشگر در این پژوهش در پی پاسخگویی به این سؤال بود: «وجود کدام عوامل در مشاغل سازمانی موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می‌شود؟» آیا علاوه بر عوامل پنجگانه هاگمن عوامل دیگری برای طراحی شغل وجود دارد؟ آیا عوامل بی‌اثری در الگوی هاگمن وجود دارند که قابل حذف باشند؟ در نتیجه آزمون فرض تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند و براساس مدل نهایی پژوهش پیشنهادهایی در عنوان‌های عوامل هشتگانه ارائه شد.

مقدس (۱۳۸۵) در پایان‌نامه خود به بررسی رابطه بین طراحی شغل و رضایت شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر تهران براساس مدل ویژگیهای شغل هاگمن و الدهام پرداخت و به این نتایج دست یافت: بین هویت شغلی، اهمیت شغل و استقلال عمل در کار و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود داشت، اما بین تنوع شغل و بازخورد در شغل و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود نداشت.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی: مشخص کردن رابطه بین طراحی شغل و عملکرد سازمانی دبیران مناطق ۱ تا ۵ شهر تهران.

### اهداف فرعی

- ۱- مشخص کردن رابطه بین وجود وظایف متنوع در شغل و افزایش عملکرد سازمانی
- ۲- مشخص کردن رابطه بین معنادار بودن وظیفه و افزایش عملکرد سازمانی

- ۳- مشخص کردن رابطه بین اهمیت وظایف و افزایش عملکرد سازمانی
- ۴- مشخص کردن رابطه بین استقلال و اختیار کارکنان و افزایش عملکرد سازمانی
- ۵- مشخص کردن رابطه بین برقراری سیستم بازخورد و افزایش عملکرد سازمانی

### فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی: بین طراحی مناسب شغل و عملکرد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

#### فرضیات فرعی

- ۱- بین وجود وظایف متنوع در شغل و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین معنادار بودن وظیفه و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین اهمیت وظایف و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین استقلال و اختیار کارکنان و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین برقراری سیستم بازخورد و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به اینکه هدف تعیین رابطه بین متغیرها و توصیف وضعیت متغیرها است، از روش توصیفی - همبستگی استفاده شده است (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۷). جامعه آماری این پژوهش کلیه دبیران و مدیران دبیرستانهای پسرانه دولتی مناطق ۱ تا ۵ شهر تهران است که با توجه به آخرین آمار و اطلاعات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد دبیرستانهای پسرانه دولتی شهر تهران، ۳۰۲ واحد و تعداد دبیران آنها ۶۴۵۱ نفر و تعداد مدیران نیز ۳۰۲ نفر است.

جدول ۲- تعداد جامعه آماری به تفکیک منطقه و مقطع تحصیلی

منطقه	تعداد دبیرستانهای پسرانه	متوسط تعداد دبیران	منطقه	تعداد دبیرستانهای پسرانه	متوسط تعداد دبیران
منطقه ۱	۱۷	۲۸۱	منطقه ۱۱	۱۲	۲۸۲
منطقه ۲	۱۴	۳۶۸	منطقه ۱۲	۱۵	۴۶۲
منطقه ۳	۸	۲۳۶	منطقه ۱۳	۸	۲۰۷
منطقه ۴	۲۸	۵۱۰	منطقه ۱۴	۲۸	۴۶۲
منطقه ۵	۲۳	۵۶۷	منطقه ۱۵	۲۴	۴۳۸
منطقه ۶	۷	۲۳۲	منطقه ۱۶	۱۹	۳۷۱
منطقه ۷	۱۰	۲۲۶	منطقه ۱۷	۱۲	۲۶۸
منطقه ۸	۱۹	۳۵۵	منطقه ۱۸	۱۷	۳۶۱
منطقه ۹	۱۴	۲۹۶	منطقه ۱۹	۱۳	۲۵۳
منطقه ۱۰	۱۴	۲۷۶	جمع کل	۳۰۲	۶۴۵۱

برای استخراج گروه نمونه از جامعه آماری دبیران با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای و طبقه ای متناسب اقدام شده است:  
برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده می شود (سرایبی، ۱۳۸۶)، و در آن مقادیر زیر مورد نظر قرار گرفت:

$$n = \frac{N t^2 s}{N d^2 + t^2 s}$$

$$n = \frac{6451(1.96)^2(.25)}{6451(.08)^2 + (1.96)^2(.25)} = \frac{6195.54}{42.2468} = 146.651 \approx 147$$

حجم نمونه در این پژوهش ۱۴۷ نفر دبیر است و از بین مدیران نیز ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

ابزار جمع آوری داده‌ها: مقیاس اندازه‌گیری در این پژوهش مقیاس فاصله‌ای است. در

انجام پژوهش موضوع هر سؤال بر مبنای ادبیات مرتبط به موضوع تعیین شده است. داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر جمع‌آوری شده است:

**الف- پرسشنامه طراحی شغل:** این پرسشنامه با توجه به مؤلفه‌های پنجگانه مدل هاگمن و اولدهام (وجود وظایف متنوع، معنادار بودن وظیفه، اهمیت وظایف، استقلال کاری و سیستم بازخورد) ساخته شده است. ۱۵ سؤال دارد و به‌گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱) طراحی شغل را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه  $\alpha = 0/85$  گزارش شده است.

**ب- پرسشنامه عملکرد سازمانی:** پرسشنامه سنجش عملکرد دبیران که پژوهشگر براساس پیشینه تحقیق و پژوهش‌های انجام شده قبلی، ساخته است. این پرسشنامه بر مبنای مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت، نظارت، برقراری روابط انسانی، تصمیم‌گیری، تغییر و تحول، ارزشیابی، زمینه‌سازی یادگیری، مشارکت‌جویی، هدف‌گذاری، انگیزش و بازخورد ساخته شده است. ۴۲ سؤال دارد و به‌گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱) عملکرد را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه  $\alpha = 0/86$  گزارش شده است. با توجه به اینکه این پرسشنامه محقق ساخته است، برای تعیین پایایی آن پیش‌آزمونی نیز روی تعداد کافی از پاسخ‌دهندگان اجرا شده است، همچنین برای تعیین و بالا بردن روایی آن نیز با نظر متخصصان ابهامات آن برطرف شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از جدول فراوانی و آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار استفاده شده است و سپس برای بررسی رابطه طراحی شغل و عملکرد سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بررسی فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۰ درصد صورت گرفته است. به عبارت دیگر، در صورتی که مقدار ارزش P کمتر از ۱۰ درصد باشد، فرضیه پذیرفته و در غیر این صورت آن فرضیه رد می‌شود. باید گفت که برای انجام این آزمون‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب فرضیات مطرح شده بررسی شده است:

۱- بین وجود وظایف متنوع در شغل و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد که ضریب همبستگی بین دو متغیر وجود وظایف متنوع در شغل و عملکرد ( $r = 0.472$ ) است. بنابراین آزمون در سطح ۹۰ درصد معنادار بوده است. از این رو با احتمال ۹۰ درصد می‌توان گفت که فرضیه اول «بین وجود وظایف متنوع و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد» تأیید شده است (جدول ۳).

ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان‌دهنده این است که ۲۲ درصد تغییرات عملکرد ناشی از وجود وظایف متنوع در شغل بوده و بقیه تغییرات بر اثر سایر عوامل به وجود آمده است. بنابراین با فراهم کردن بستری مناسب برای ایجاد وظایف متنوع در شغل می‌توان عملکرد سازمانی را ارتقا بخشید.

جدول ۳- میزان همبستگی بین هر یک از مؤلفه‌های طراحی شغل و عملکرد دبیران دبیرستانها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	همبستگی	میزان همبستگی	ضریب تعیین (درصد)	معناداری سطح
وجود وظایف متنوع در شغل	عملکرد	پیرسون	۰/۴۷۲	٪۲۲	۰/۱
معنادار بودن وظیفه	عملکرد	پیرسون	۰/۱۶۷	٪۰۳	۰/۱
اهمیت وظایف	عملکرد	پیرسون	۰/۱۳۳	٪۰۲	۰/۱
استقلال و اختیار کارکنان	عملکرد	پیرسون	۰/۶۳۴	٪۴۰	۰/۰۱
وجود بازخورد در کار	عملکرد	پیرسون	۰/۶۸۹	٪۴۷	۰/۰۱

۲- بین معنادار بودن وظیفه و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ضریب همبستگی بین دو متغیر معنادار بودن وظیفه و عملکرد ( $r = 0.167$ ) است و اینکه آزمون در سطح ۹۰ درصد معنادار نیست. بنابراین فرضیه دوم تحقیق تأیید نشد (جدول ۳).

۳- بین اهمیت وظایف و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که بین این دو متغیر اهمیت وظایف و عملکرد رابطه ضعیفی ( $r = 0.113$ ) وجود دارد. بنابراین آزمون در سطح ۹۰ درصد معنادار نیست و بنابراین فرضیه سوم تحقیق نیز تأیید نشد (جدول ۳).

۴- بین استقلال و اختیار کارکنان و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین دو متغیر استقلال و اختیار کارکنان و عملکرد رابطه ( $r = 0.634$ ) وجود دارد. بنابراین آزمون در سطح ۹۹ درصد معنادار نبود. از این رو با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت فرضیه چهارم تأیید شده است. ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۴۰ درصد تغییرات عملکرد ناشی از استقلال و اختیار کارکنان بوده و بقیه تغییرات بر اثر سایر عوامل ایجاد شده است. بنابراین با فراهم کردن استقلال و اختیار در کار برای کارکنان می‌توان عملکرد سازمانی را بهبود بخشید (جدول ۳).

۵- بین برقراری سیستم بازخورد و افزایش عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده نشان داد که بین دو متغیر برقراری سیستم بازخورد و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده بین آنها ( $r = 0.689$ ) و آزمون در سطح ۹۹ درصد معنادار بود. از این رو با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت فرضیه پنجم «بین وجود بازخورد در کار و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد» تأیید شده است.

ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان‌دهنده این مطلب است که ۴۷ درصد تغییرات عملکرد ناشی از وجود بازخورد در کار بوده و بقیه تغییرات بر اثر سایر عوامل است. بنابراین با فراهم کردن سیستم بازخورد مناسب در کار برای کارکنان می‌توان عملکرد سازمانی را بهبود بخشید (جدول ۳).

در جدول زیر ضریب همبستگی بین شاخص‌های طراحی شغل و عملکرد ارائه شده است. جدول ضریب همبستگی نشان می‌دهد فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۰ درصد صورت پذیرفته است. به عبارت دیگر، در صورتی که مقدار ارزش  $P$  کمتر از ۱۰ درصد باشد، فرضیه پذیرفته شده و در غیر این صورت آن فرضیه رد می‌شود.



جدول ۴- ضریب همبستگی شاخص‌های متغیر مستقل (طراحی شغل) با هم و با متغیر وابسته (عملکرد)

P- Value	عملکرد سازمانی	شاخص ۵	شاخص ۴	شاخص ۳	شاخص ۲	شاخص ۱	
۰/۰۸۱	۰/۴۷۲	۰/۱۱۶	۰/۱۷۱	۰/۱۵۱	۰/۱۶۵	۱	ضریب همبستگی شاخص ۱
۰/۵۰۱	۰/۱۶۷	۰/۱۸۹	۰/۱۹۸	۰/۴۰۰	۱	۰/۱۴۵	ضریب همبستگی شاخص ۲
۰/۲۵۱	۰/۱۱۳	۰/۱۹۶	۰/۲۱۷	۱	۰/۴۰۰	۰/۱۵۱	ضریب همبستگی شاخص ۳
۰/۰۰۰	۰/۶۳۴	۰/۴۶۲	۱	۰/۲۱۷	۰/۱۹۸	۰/۱۷۱	ضریب همبستگی شاخص ۴
۰/۰۰۰	۰/۶۸۹	۱	۰/۴۶۲	۰/۱۹۶	۰/۱۸۹	۰/۱۱۶	ضریب همبستگی شاخص ۵

در مجموع با توجه به هدف کلی این پژوهش یعنی تبیین رابطه بین طراحی شغل و عملکرد سازمانی، در این پژوهش سه مؤلفه وجود وظایف متنوع در شغل، استقلال کارکنان در کار و وجود بازخورد در کار ارتباط کاملاً مثبت و معناداری با عملکرد داشتند، اما دو مؤلفه دیگر یعنی معنادار بودن وظیفه و اهمیت وظیفه با عملکرد رابطه معناداری نداشتند.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف اصلی تحقیق و فرضیات مطرح شده نتایج حاصل شده است که به خودی خود ارزشی ندارند و تنها زمانی ارزش پیدا می‌کنند که به بحث گذاشته شود و مزایا و معایب نتایج به دست آمده مورد بررسی و مقایسه با سایر تحقیقات انجام

گرفته، قرار گیرد و بتوان تا حد امکان از نتایج آن استفاده کرد. در این تحقیق مشخص شد که بین وجود تنوع وظایف در شغل و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با پربار کردن مشاغل سازمانی می‌توان انتظار داشت که عملکرد سازمانی ارتقا یابد. در انجام چنین امری استفاده از متخصصان زمان‌سنجی و کارسنجی کاملاً لازم و ضروری است و نیاز به طرح‌ریزی مجدد مشاغل است. چه بسیار افرادی که خواستار پربار کردن مشاغل خود هستند، ولی طراحی مشاغل آنها به‌گونه‌ای است که چنین نیازی را برآورده نمی‌کند. نقش مثبت این متخصصان تعیین زمان و کار مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها و امورات سازمانی است و بدین ترتیب میزان زمان مورد نیاز برای انجام فعالیت خاصی که در تصدی فردی خاص بوده مشخص می‌شود و با تعیین زمان آزاد می‌توان فعالیت‌ها و وظایف دیگری برای او تعریف کرد. این امر ممکن است حتی به حذف برخی عنوانهای شغلی زاید منجر شود، چرا که می‌توان آن را با شغل‌های دیگر ادغام کرد. یافته‌های این تحقیق با تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

فرضیه دوم پژوهش به بررسی رابطه بین معنادار بودن وظیفه و عملکرد سازمانی پرداخته است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از نبودن رابطه بین این دو مؤلفه است. بنابراین در انتخاب راهکارهای لازم برای ارتقای عملکرد سازمانی، سازمان معمولاً از گزینه‌ای که تأثیر بیشتری بر عملکرد دارد، استفاده می‌کند. جامعه مورد تحقیق نیز در صورت مدنظر قرار دادن این راهکار می‌تواند در صورت انجام و پیاده کردن سایر گزینه‌ها از این راهکار نیز استفاده کند و برای انجام این گام می‌تواند اقداماتی برای مشخص و واضح نمودن فرایند کار انجام دهد و با تدوین روشهای جاری انجام امورات سازمانی و فرایند انجام کار و جایگاه شغل افراد و ارتباط و تأثیر آن شغل را بر سایر مشاغل سازمانی تشریح کند. همچنین با انجام دوره‌های آموزشی اهمیت شغل کارکنان را برای آنان تفهیم کند و زمینه‌ساز نگرشی مثبت در آنان باشد. یافته‌های به‌دست آمده با تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۸۴) همخوانی دارد و نشان از نبودن رابطه بین دو مؤلفه دارد. اما در تحقیق افشارنژاد (۱۳۸۳) بین دو مؤلفه رابطه معناداری وجود داشته است.

در پژوهش حاضر مشخص شد که بین اهمیت وظیفه و عملکرد سازمانی رابطه ضعیفی وجود دارد و آزمون آن نیز معنادار نیست. اهمیت وظیفه به نگرش افراد بستگی دارد، یعنی اینکه افراد احساس کنند وظیفه آنان در بیرون و درون سازمان با اهمیت

تلقی می‌شود. این سازمان نیز می‌تواند با اجرا و پیاده کردن آموزش‌های لازم، جایگاه شغلی و اهمیت آن را برای کارکنان تحلیل کرده و از احساسات منفی کارکنان مبنی بر عدم اهمیت شغلی کارکنان جلوگیری کند. یافته‌های به‌دست آمده با تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۸۴) همخوانی دارد و نتایج به‌دست آمده را مورد تأیید قرار داده است.

از جمله فرضیاتی که در این پژوهش به آن پرداخته شد این بود که بین استقلال دبیران و عملکرد آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان داد که بین آنها رابطه وجود دارد. بنابراین می‌توان با واگذاری استقلال و اختیار به دبیران شاهد ارتقای عملکرد سازمانی باشیم. بازبینی شرح شغل‌های سازمانی برای تمرکززدایی با استفاده از نظر تخصصی و مشاوره‌ای متخصصان درون یا بیرون سازمان و واگذاری اختیار به دبیران به‌منظور ارتقای عملکرد سازمانی نیز از جمله کارهای مفید در این زمینه است. نتیجه به‌دست آمده نتیجه تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۸۴) را تأیید کرده، ولی با نتیجه تحقیق افشارنژاد (۱۳۸۳) همخوانی نداشته است.

از نتایج دیگر تحقیق این بود که بین وجود بازخورد در شغل و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از بررسی‌ها نیز همین رابطه را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان با ایجاد و استقرار بازخورد شغلی برای دبیران و براساس نتیجه پیش گفته انتظار داشت که عملکرد سازمانی ارتقا یابد. تبیین مجازی بازخورد به‌منظور انعکاس نحوه عملکرد کارکنان به آنها، در این خصوص پیشنهاد می‌شود که سازمان از روش بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کند. به‌عبارت دیگر بازخورد عملکرد از جانب مافوق، زبردست، همکار، ارباب رجوع و سایر افرادی که با فرد در تعامل کاری هستند. یافته‌های به‌دست آمده در خصوص فرضیه پنجم، یافته‌های حاصل از تحقیقات الوانی و همکاران و افشارنژاد را مورد تأیید قرار داده است و حاکی از رابطه معنادار بین وجود بازخورد در شغل و عملکرد سازمانی دارد.

سخن پایانی در رابطه با طراحی شغل به جامعه مورد نظر (سازمان آموزش و پرورش تهران؛ دبیرستانهای دولتی شهر تهران) با توجه به نتایج به‌دست آمده این است که طراحی شغل تنها موردی است که می‌تواند دو موضوع توجه به نیروی انسانی و ساختاردهی مشاغل را به‌طور همزمان مورد توجه قرار دهد و از این طریق بر عملکرد سازمانی اثر بگذارد، به‌طوری که علاوه بر این موارد بی‌توجهی به مقوله طراحی شغل نتایج زیر را می‌تواند در برداشته باشد:

- بی‌توجهی به طراحی شغل کارکنان می‌تواند بر منابع انسانی زیان‌های فراوانی وارد کند.
  - چنانچه به طراحی شغل توجه شود در بهبود کار و بالا رفتن عملکرد کارکنان مؤثر واقع می‌شود.
  - زمانی که کارکنان از کار خود لذت می‌برند، زندگی خصوصی آنها در بیرون از محیط کار بهبود می‌یابد و برعکس یک کارمند ناراضی، نگرش منفی خود را با خود به خانه می‌برد و در نهایت اینکه مزایای حاصل از بهبود طراحی شغل نه تنها به همه کارکنان می‌رسد، بلکه به افراد جامعه نیز خواهد رسید.
- توصیه پایانی پژوهشگر برای سازمان مورد پژوهش و سازمانهای مشابه دیگر این است که:

- ۱- رابطه طراحی شغل و عملکرد سازمانی را بر مبنای مدل اچپو مورد بررسی قرار دهند.
- ۲- به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود طراحی شغل بپردازند.
- ۳- رابطه طراحی شغل و اثربخشی سازمانی را مورد بررسی قرار دهند.
- ۴- عملکرد سازمانی خود را بر مبنای مدل نورتن و کاپلان مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

- افشارنژاد، علی‌رضا. (۱۳۸۳)، «تبیین رابطه بین طراحی شغل و عملکرد کارکنان در شرکت سهامی صنایع شیر ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- الوانی، سیدمهدی. جمشید صالحی صادقیانی و بهرام علیشیری طالقانی. (۱۳۸۴)، «تبیین رابطه طراحی شغل و عملکرد سازمانی»، ماهنامه آموزشی، تحلیلی، خبری بازاریابی، شماره ۴۲.
- ایرجی‌راد، ارسلان. (۱۳۷۸)، «بررسی ارتباط بین ویژگیهای شغل (بر مبنای مدل هاکمن و اولدهام) با رضایت شغلی کارکنان وزارت جهاد سازندگی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- جهانبخش گنجه، سحر. (۱۳۸۷)، «اثر (رابطه) تقاضاها و کنترل شغلی در طراحی شغل بر فشار روانی در شغل و سلامت ذهن کارکنان شرکت پتروشیمی اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته روان‌شناسی صنعتی سازمانی، دانشگاه اصفهان.
- دولان، ال شیمون و شولر. اس شولر. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، (۱۳۸۲)، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رابینز، استیفن. *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، (۱۳۸۷)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سرای، حسن. (۱۳۸۶)، *مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق*، تهران، سمت.

سرمد، زهره. عباس بازرگان و الهه حجازی. (۱۳۸۷)، *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*، تهران، آگاه.

سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، سمت.

سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۷)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

سینگر، مارک. *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه فریده آل آقا، (۱۳۷۸)، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

شعاری‌نژاد، علی‌اکبر. (۱۳۷۵)، *فرهنگ علوم رفتاری*، تهران، انتشارات امیرکبیر.

علیشیری، بهرام. (۱۳۸۷)، «تدوین و ارائه الگوی بهینه طراحی شغل برای بانکهای دولتی»، رساله دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

قهرمانی، شاهین. (۱۳۸۰)، «بررسی رابطه میان طراحی شغل و رضایت شغلی کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

مقدس، موسی. (۱۳۸۵)، «بررسی رابطه بین طراحی شغل و رضایت شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر تهران براساس مدل ویژگیهای شغل هاکنم و الدهام»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی.

مقیم، سیدمحمد. (۱۳۸۰)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران، نشر ترمه.

مورهد و گریفین. (۱۳۸۳)، *رفتار سازمانی*، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران، انتشارات مروارید.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران، انتشارات میر.

میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۳)، «افزایش رضایت شغلی معلمان از طریق معنی‌داری سازی حرفه معلمی»، *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، شماره ۳۷-۴۰.

میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۶)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، یسطرون.

Beach, Dale. S. (1991). "Personnel , The management of people at work".

5<sup>th</sup> Ed. New York : Max Well MCMillan.

- Cassio, Wayne. F. (1998). *"Human resources management"*. 4<sup>th</sup> Ed. New York: MC Graw- Hill, inc.
- Dessler, Gary. (1994). *"Human Resource management"*. 6<sup>th</sup> Edition. Prentice – Hall international Edition.
- Godman, Lewis. P. and Fudent, P. (1995). *management*. ohayo: south western college publishing cinciant.
- Goergia University.(2006). *Classified Employee Performance Evaluation*.  
<http://www.busfin.uga.edu/forms/perfeval.pdf>
- Hackman, J. Richard. and Greg, Oldham. (1980). *Job Redesign*. Reading Mass: Addison – wesly publishing.
- Hackman, J. Richard. and J.L. Suttle.(1977). *Improving life at work*. Santa monika. Califf: Goodyera publishing.
- Kreitner, Robert. L. and Angle. Kinicki. (1992). *organizational Behavior* . 2<sup>nd</sup> Ed. Boston: MA. Irwin. Inc.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1989). *Personnel: contemporary perspectives and Application*. 5<sup>th</sup> Edition. West publishing co.
- Oklahoma University. (2006). *Employee Performance Evaluation Development Guidelines*.
- Robbins, Stephen. P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. New jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Singer, Marc. G. (1990). *Human resource management*. Boston: PWS–Kent publishing company.
- World Health Organization. (2006). *Performance Assessment and Forward Planning*.

تاریخ وصول: ۸۸/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۸۹/۳/۲۲