

# رضایت شغلی کارکنان توصیف و تحلیل سیکل سازگاری در یک سازمان پژوهشی

مجری: دکتر شهرناز مرتضوی \*

## ۱- پیشینه و مقدمه

با پایان یافتن جنگ تحمیلی، یک طرح پژوهشی درباره «فرهنگ سازمانی»<sup>۱</sup> رضایت و شرایط شغلی نیروی انسانی تنظیم و در یکی از سازمانهای پژوهشی به مورد اجرا گذارده شد. در این بررسی «فرهنگ سازمانی» مفهومی توصیفی و متشکل از برداشتهای مشترک اعضای یک سازمان تعریف شد (ریسنز ۱۹۸۸<sup>۲</sup>، صفحه ۲۰۷). در این مرحله، به وسیله پرسشنامه‌ای شامل ۹۸ گویه به جمع‌آوری اطلاعات درباره «رضایت شغلی»، ویژگیهای ادراک پرسنل از فرهنگ سازمانی سطوح مختلف و همچنین به بررسی «بازخوردهای»<sup>۳</sup> کارکنان درباره عوامل موثر در موفقیت‌ها و در ترک خدمت اقدام شد و با توجه به یافته‌ها و اطلاعات تکمیلی جمع‌آوری شده به روشهای مصاحبه و نظرخواهی، یک «سیکل سازگاری» تدوین و مورد اجرا گذاشته شد. زیرا شرایط درونی و محیطی سازمان‌های شغلی نیز طی زمان دگرگون می‌شود و با توجه به تاثیر تغییر و تحول محیطی در عملکرد آنها، لازمست در جهت سازگاری با شرایط جدید اقدام شود.

«شاین» (۱۹۸۸)<sup>۴</sup> توصیه می‌کند، به منظور بهبود و یا حفظ کارایی سازمانهای شغلی، «سیکل‌های سازگاری»<sup>۵</sup> تدوین و مورد اجراء

\* سیکل سازگاری با همکاری آقایان شریعتمداری، عشرتی و خیری پور اجرا شده است.

1. Organizational culture.
3. Attitudes.
5. Adapting coping cycle.

2. Robbins 1988 (11).
4. Schein 1988 (12).

گذارده شود. نظر «بنیس»<sup>۶</sup> (۱۹۶۲) بر این است که «کارایی» سازمان‌ها به وسیلهٔ میزان «سلامت سازمانی»<sup>۷</sup> آنها تبیین می‌شود. این محقق سلامت سازمانی را بوسیله چهار ملاک زیر توصیف می‌کند:

(۱) «توان سازگاری»<sup>۸</sup> به معنی تعطاف‌پذیری و توان حل مشکلات و سازگاری با شرایط محیطی بکار می‌رود. «توان سازگاری» رابطه «سلامت سازمانی» با نتیجه بخش بودن «سیکل‌های سازگاری» را مطرح می‌کند. دیگر ابعاد سلامت سازمانی عبارتند از:

(۲) «هویت»<sup>۹</sup>، به معنی آگاهی از اهداف و فعالیت‌های سازمان بکار می‌رود.

(۳) «ظرفیت آزمون واقعیتها»<sup>۱۰</sup> بمعنی توانایی تشخیص شرایط محیطی و تفسیر صحیح آنهاست.

(۴) «انجام»<sup>۱۱</sup> بیانگر توانایی ایجاد هماهنگی بین زیر مجموعه‌های سازمان است.

با توجه به اهمیت رابطه کارایی با سلامت سازمانی از یک سو و با عنایت به تأثیر تغییر و تحول محیطی در کارایی و لزوم سازگاری

مجدد سازمان با شرایط نوین، از سوی متخصصین روانشناسی سازمانی و مدیریت توصیه می‌شود، بریزه در دوران نهایی که محیط با آهنگ تندتری دگرگون می‌شود، به تنظیم و اجرای سیکل‌های سازگاری اقدام شود.

با عنایت به اصول فوق و دگرگونی‌هایی که بریزه پس از خانمه جنگ تحمیلی در شرایط درونی و محیطی سازمان پژوهشی مورد بررسی ایجاد شده بود، با استناد به نظریه «شاین» (۱۹۸۸)، یک سیکل سازگاری شامل مراحل پنجگانه زیر تهیه شد:

- بررسی و تشخیص تغییرات در شرایط درونی و بیرونی سازمان.

- رسانیدن اطلاعات لازم به مقام‌های تصمیم‌گیرنده و مدیران سطوح بالا.

اهمیت مدیران سطوح بالاتر در این است که دارای اختیارات لازم برای اقدام هستند. «کاتس و لازارسفلد» (۱۹۵۵)<sup>۱۳</sup> این گونه مدیران را «رهبران عقیدتی» سازمان می‌نامد. نظریه بر این است که آنان می‌توانند بین زیر مجموعه‌های سازمان و نظام‌های سازمانی در برگیرنده،

6. Bennis 1962 (1).

8. Organizational Health.

10. Identity.

12. Integrity.

7. Efficient.

9. Adaptability.

11. Capacity to test reality.

13. Katz &amp; Lazarsfeld 1955 (2).

ارتباطات موثر ایجاد کنند. «لایکرت» (۱۹۶۱)، (ج) مقابله صحیح با عامل «مقاومت در مقابل دگرگونی» که در طبیعت تهدیدکننده دگرگونی ریشه دارد. این گونه مقاومتها بر اثر کسب بیش دربارہ لزوم ایجاد تغییر و دگرگونی کاهش می یابد.

پژوهشهای میدانی «لوین» (۱۹۶۳) و «لیپیت و همکاران وی» (۱۹۵۸) و همچنین پژوهشهای جدیدتر «میزومی» (۱۹۹۰) نشان می دهد، شرکت فعال اعضای سازمان در تدوین و اجرای میکلهای سازگاری می تواند این گونه مقاومتها را به طور مؤثر کاهش دهد.

(د) ارزیابی دقیق و عینی نتایج حاصل از اجرای سیکل سازگاری. طبق توصیه های موجود، لازمست در این رابطه نیز از خدمات مشاورین متخصص برون سازمانی استفاده شود. در چهارچوب برنامه سیکل سازگاری که به منظور اجرا در سازمان پژوهشی تهیه شد، اقدامات زیر بعمل آمد:

- ۱- بررسی تولید سازمانی.
- ۲- بررسی رضایت شغلی و ویژگیهای ادراک نیروی انسانی از شرایط شغلی خود (تکمیل و نتیجه گیری از پرسشنامه اول طرح).

در تاکید نقش این گونه مدیران، آنان را «سنجاق های مرتبط کننده»<sup>۱۵</sup> می نامند. بدین ترتیب اجرای موفقیت آمیز هر سیکل سازگاری در درجه نخست، مشروط بر جلب نظر موافق مدیران سازمانی رده های بالاتر، توصیف می شود.

- برنامه ریزی و اقدام در جهت سازگاری مجدد با شرایط محیطی.  
- بررسی تولید سازگار با شرایط نوین.  
- آزمون موفقیت بدست آمده از اجرای سیکل سازگاری.

«شاین» توصیه می کند، هنگام اجرای سیکل های سازگاری به عوامل زیر نیز توجه شود:

(الف) تشخیص دقیق دگرگونیهای درونی و محیطی سازمان و تفسیر صحیح آنها.  
(ب) انتقال اطلاعات موثر به مدیران سطوح بالاتر که به دلیل برخورداری از موقعیت استراتژیک مناسب، می توانند مدیران سطوح پائین تر را در جهت مطلوب تحت تاثیر قرار دهند.

14. Likert 1961 (2), 1967 (4).

16. Lewing 1963 (7).

18. Misumi 1990 (9).

15. Linking pins.

17. Lippit et al 1958 (6).

## ۳- نظرخواهی و جمع‌آوری اطلاعات

جنبی.

## ۴- ارائه توصیه‌هایی برای بهبود شرایط

شغلی کارکنان.

## ۵- در پایان، بمنظور آزمون موفقیت

حاصله از اجرای سبکل سازگاری، به بررسی

محدود رضایت شغلی و برخی دیگر از ویژگیهای

ادراک کارکنان از شرایط شغلی خود اقدام شد.

## ۱- بررسی تولید سازمانی

نظر به اینکه هدف نهائی از تدوین و

اجرای سبکلهای سازگاری در بهبود کیفی و کمی

تولید سازمانی خلاصه می‌شود، به بررسی کیفی

تولیدات پژوهشی این سازمان اقدام شد. در

رابطه با این بخش از بررسیها، بازدیدهایی بعمل

آمد و جلسات مشورتی مکرر با متخصصین

تشکیل شد.

با توجه به اینکه سازمان مورد بررسی یک

سازمان پژوهشی است، نخست تصمیم گرفته

شد کیفیت تولید پژوهشی آن، به وسیله تنظیم

پرسشنامه و تکمیل آن به وسیله افراد متخصص

در زمینه‌های مربوط، مورد ارزیابی قرار گیرد. این

شیوه امکان‌پذیر نشد ولی یافته‌های پژوهشی

ارائه شده در جشنواره‌های علمی (خوارزمی و

...) و در نمایشگاه‌های سالبانه (دهه فجر، هفته

دفاع مقدس و...) به طور کیفی ارزیابی شد.

همزمان به بررسی سبستم ارزیابی

طرحهای پژوهشی پیشنهاد شده از سوی

پژوهشگران، اقدام شد. این بررسی نشان داد،

طرحها پس از نظرخواهی و کسب تائید به از

سوی کارشناسان قسمتهای مختلف نیروی

هوایی (که مصرف‌کننده‌های اصلی تولیدات

تحقیقاتی این سازمان محسوب می‌شوند) مورد

تصویب قرار می‌گیرند. نظر مسئولین و

کارشناسان بر این بود که این فرآیند موجب

می‌شود، طرحهای پژوهشی همواره سازگار با

نیازهای نظامیهای محیطی موثر (پگانهای

درخواست‌کنند) انتخاب شوند.

با توجه به سیاستهای درون سازمانی به

بررسی کیفی تولید کفایت شد.

## ۲- بررسی شرایط روانشناختی منابع انسانی

سازمان

نظری به اینکه لازم است سبکلهای

سازگاری بر مبنای شرایط و داده‌های موجود

تنظیم شوند، در تدوین سبکل سازگاری مورد

استفاده نیز از اطلاعات حاصله از بررسی اولیه

(طرح طلوع) و توصیف و تحلیل دادههای آن

استفاده شد. بخشی از یافته‌های بررسی اولیه تحت عنوانهای «شرایط مطلوب»، «شرایط نامطلوب»، و «یافته‌های تحلیلی» اجمالاً گزارش می‌شود:

شرایط «نامطلوب» به مراددی اطلاق می‌گردد که کارکنان به گویه‌های توصیف‌کننده آنها، به اتفاق نظر (با کمترین انحراف معیارها)، پاسخ‌هایی کمتر از میانگین نظری مقیاس مورد استفاده (یعنی ۳) داده‌اند و علاوه بر این شرط، میانگین پاسخها در چارک اول توزیع میانگینهای همه گویه‌های پرسشنامه قرار می‌گیرند. میانگین پاسخها به شرایط «مطلوب» همواره بیشتر از میانگین نظری مقیاس (۳) است و در چارک چهارم توزیع میانگین پاسخهای ارائه شده به گویه‌های پرسشنامه قرار می‌گیرند.

#### الف) شرایط نامطلوب

بررسی داده‌های پژوهش نخستین بیانگر این است که جنبه‌های زیر با اتفاق نظر نامطلوب ارزیابی می‌شود:

- (۱) حقوق و مزایای سازمانی و امکانات رفاهی کارکنان کافی نیست.
- (۲) امکانات رشد و ترقی شغلی کارکنان کم است.

(۳) جنبه‌هایی از قوانین سازمانی موجب دلردی می‌شود.

(۴) امنیت شغلی کارکنان کم است.

(۵) ارتباطات سازمان مورد بررسی با نظام در برگیرنده خود در زمینه‌های مختلف مطلوب نیست.

بررسیهای جمعیت شناختی تحقیق اولیه نشان می‌دهد،

(۶) میانگین سن و سنوات خدمت نمونه مورد بررسی بالا است.

#### ب) شرایط مطلوب

توصیف آماری داده‌های بررسی اولیه بیانگر این است که کارکنان شرایط شغلی خود را در زمینه‌های زیر «مطلوب» ارزیابی می‌کنند:

(۱) سبک رهبری و مدیریت مطلوب است و سرپرستان به منافع شخصی کمتر توجه دارند، سبک رهبری انعطاف‌پذیر و خودکامگی کم است.

(۲) مدیرانی با شخصیت‌های بارز وجود دارد.

(۳) تفویض اختیارات به دلیل تعهد اسلامی در سطح مطلوب است.

(۴) کارکنان وظائف محوله را با علاقه

انجام می دهند، میزان تخصص و آزادی عمل در سطح مطلوب است.

۵) بین کارکنان از یک سو و بین کارکنان و مدیران از سوی دیگر، روابط دوستانه حکمفرماست.

۶) کارکنان در قبال هدف های سازمان احساس مسئولیت می کنند.

### ج) یافته های تحلیلی

تحلیل آماری داده های پژوهشی نخستین بیانگر این است که بین ادراک «مدیریت علمی» و «پدرانه» از یک سو و بین این دو شیوه مدیریت و «رضایت شغلی» رابطه مستقیم وجود دارد. به بیان دیگر، کارکنانی که شیوه مدیریت سازمان را «علمی» و «پدرانه» توصیف می کنند، «رضایت شغلی» بیشتری بروز می دهند. تحلیل آماری داده ها نشان می دهد: «مدیریت علمی» در درجه اول به معنی «مشخص کردن وظایف» افراد تحت پوشش، «تشویق مبتنی بر عملکردها» و اقدام در جهت بهبود «ارتباطات» درون و برون سازمانی بکار می رود و در این سازمان، «مدیریت پدرانه» در درجه اول به وسیله «مشارکت» افراد تحت پوشش در تصمیم گیریها، تبیین می شود.

۳- نظرخواهی و جمع آوری اطلاعات جنبی برای تکمیل اطلاعات اقدات زیر نیز بعمل آمد:

الف) جمع آوری اطلاعات درباره مسائل و مشکلات خانوادگی پرسنل

پرسشنامه ای شامل ۲۰ سؤال به وسیله یک نمونه بیست نفره تکمیل شد. داده های این بخش از بررسی بیانگر این بود که تعداد قابل توجهی از پرسنل از مشکلات خانوادگی زیاد رنج می برند. نظر به اینکه سلامت و آرامش روانی کارکنان، به نوبه خود عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد، پیشنهاد شد، برای استفاده کارکنان از خدمات یکی از مراکز مشاوره علمی و یا یکی از متخصصین، تسهیلات لازم ایجاد شود.

ب) مصاحبه به منظور جمع آوری اطلاعات درباره امنیت شغلی

توصیف آماری داده های پرسشنامه تحقیق نخستین نشان داده بود که کارکنان سازمان میزان «امنیت شغلی» خود را کمتر از حد متوسط ارزیابی می کنند. «امنیت شغلی» یکی از ابعاد مهم «رضایت شغلی» است و نیاز به امنیت

یکی از نیازهای مهم «اجتماعی»<sup>19</sup> محسوب می‌شود. نیاز به امنیت با توجه به سلسله مراتب نیازها، پس از نیازهای «فیزیولوژیک»، قرار گرفته، مبنای نیازهای اجتماعی دیگر نیاز به «تعلق و محبت»، نیاز به «احترام» و نیاز به «خوب‌بینی‌سازی» محسوب می‌شود (مازلو 1970).<sup>20</sup>

نظر به اینکه امنیت شغلی، متغیری چند بعدی است (امنیت مالی، جانی، اجتماعی و... استخدامی)، به روشهای زیر، مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفت:

- 1) از 4 گروه پنج نفره از مدیران سطوح متوسط تقاضا شد؛ به طور گروهی موضوع امنیت شغلی را مورد بررسی قرار دهند و درباره شیوه‌های موثر در افزایش امنیت شغلی کارکنان این سازمان کتباً و به طور گروهی اظهار نظر کنند.
- 2) جلسه‌ای با حضور تعدادی از مجریان پروژه‌های تحقیقاتی تشکیل شد و به بررسی گروهی ابعاد امنیت شغلی در سازمان اقدام شد.
- 3) جلسه‌هایی با حضور مدیران سطوح بالاتر سازمان تشکیل شد و از نقطه نظرات آنان در زمینه امنیت شغلی استفاده شد.

### ج) مصاحبه درباره تنگناها و مشکلات

از تعدادی از مدیران و کارکنان تقاضا شد به وسیله تکمیل پرسشنامه، زمینه‌های تنگناها و مشکلات را یادآوری کنند، درباره شیوه‌های رفع آنها پیشنهادهایی ارائه دهند. طی این بررسی تعداد دیگری از موانع و مشکلات شناسایی گردید.

### ۲- توصیه‌ها

- بر مبنای یافته‌های این بخش از بررسی و در چهارچوب سبکل سازگاری توصیه شد، برای فعال نگه داشتن سازمان اقدامات زیر بعمل آید:
- 1) بسازارایی و شناسایی مصرف کننده‌های جدید تولیدات پژوهشی سازمان.
  - 2) ایجاد تغییر در نوع تولید سازمانی با توجه به نیازهای دوران صلح.
  - 3) جلب توجه مسئولین به نیاز مبرم سازمان به نیروی جوان متخصص.
  - 4) جلب توجه مقامات مسئول به اینکه کارکنان حقوق و مزایای خود را کم و امکانات رفاهی سازمان را ناکافی ارزیابی می‌کنند.
  - 5) جلب توجه مسئولین مافوق به اینکه کارکنان، امکانات رشد و ترقی شغلی خود را به

19. Social needs: Needs for safety, for belongingness and love, for esteem and the need for self-actualization.

20. Maslow, H. M. 1970 (8).

دلیل ناکافی بودن محل های سازمانی و برخی قوانین نارسا، ناکافی ارزیابی می کنند.

(۶) در رابطه با «امنیت شغلی»، توجه مسئولین به عوامل زیر جلب شد:

(الف) مدیران رده اول این سازمان با وجود برخورداری از تخصص و تجربه قابل توجه در فعالیتهای پژوهشی و علمی، احساس امنیت شغلی کم می کنند و انگیزه قوی برای ادامه تحصیلات رسمی نشان می دهند. پیشنهاد شد، با جلب موافقت مسئولین مافوق، در این زمینه نیز تسهیلات لازم فراهم شود.

(ب) نظر برخی متخصصین بر این بود که در تمام مراحل اجرای طرحهای پژوهشی، بریزه در مرحله آزمون اعتبار یافته ها، قسمت اعظم مسئولیت ها به عهده مجریان طرحها فرار می گیرد.

در این رابطه پیشنهاد شد موضوع با مسئولین و مدیرانی که دارای اختیارات کافی برای اخذ تصمیم و اقدام هستند، در میان گذارده شود.

(ج) لزوم ایجاد آگاهی درباره تأثیر شیوه های مدیریت روی احساس امنیت شغلی افراد تحت پوشش و تشکیل کلاسهای مدیریت در سطوح مختلف.

(۷) جلب توجه مسئولین به اینکه لازم است در جهت ایجاد روابط انسانی و سازمانی مطلوب تری بین زیر مجموعه های سازمان و سازمان در برگیرنده اقدام شود.

(۸) نظر به اینکه بین «رضایت شغلی»، مدیریت «علمی» و «بهدارانه» با «مشورت و مشارکت» افراد تحت پوشش در تصمیم گیریها، همبستگی مثبت قابل توجه مشاهده شده بود، توصیه شد روی انعطاف پذیری در مدیریت و «مشورت» و «مشارکت» در تصمیم گیریها تأکید شود.

#### ۱-۲. اقدامات بعمل آمده

در سازمان مورد بررسی و در رابطه با توصیه های ارائه شده در چهارچوب سبکل سازگاری، اقدامات زیر به عمل آمد:

(۱) در ارتباط با تولید سازمانی، مذاکراتی با سازمانهایی که می توانستند از خدمات متخصصین این سازمان استفاده کنند، شروع شد و ادامه دارد.

(۲) دوره های آموزشی زیر تشکیل شد: دوره های مدیریت شش ماهه برای کارکنان سطوح مختلف.

- ایجاد تسهیلاتی برای ثبت نام تعدادی از



دمکراتیک) و همچنین اقدام به مشارکت و مشورت در امور، مهارتهایی که اکتسابی هستند و با تمرین یاد گرفته می‌شوند. قرار بر این شد تا، با استفاده از تجارب سازمانهای شغلی ژاپنی، به تقویت و تشویق رفتارهای مشارکت و مشورت از سوی کارکنان اقدام شود. بدین ترتیب تصمیم گرفته شد، با کسب نظر موافق مسئولین مافوق سازمانی، از کارکنانی که به هر توثیقی به دعوت به مشارکت پاسخ مثبت می‌دهند، نخست از نظر کمی (با توجه به تعداد پاسخهای داده شده) و در مراحل بعدی با توجه به کیفیت پاسخها، تشویق‌هایی بعمل آید تا رفتار مورد نظر، کم‌کم آموخته شود.

۵- بررسی مجدد «رضایت شغلی» و شرایط سازمانی

پس از گذشت دو سال و نیم از تکمیل اولین پرسشنامه و برای ارزیابی تاثیر اقدامات بعمل آمده در چهارچوب سیکل سازگاری، پرسشنامه دیگری شامل ۵۱ گویه تهیه شد و ۱۵۰ نفر از کارکنان نمونه معرف جمعیت سازمان آن را تکمیل کردند. افرادی که پرسشنامه نخستین را تکمیل نموده ولی به دلایلی، سازمان

مدیران (با مدرک تحصیلی فوق دیپلم) در یکی از سازمانهای آموزش عالی کشور.

۱- تشکیل کلاسهای آموزش تکنیکهای برنامه‌ریزی برای بیش از ۱۰ درصد کارمندان،  
۲- برگزاری کلاسهای آموزشی در

زمینه‌های «مدیریت سازمانی» و «روانشناسی عمومی» برای مدیران رده میانی.

۳- تشکیل جلسات مستمر مشاوره خانوادگی و بالینی به وسیله یک نفر متخصص در رشته روانشناسی.

۴- اقدام به تهیه تجهیزات تحقیقاتی و بهبود شرایط فضائی.

۵- افزایش نسبی حقوق و مزایا مانند سازمانهای دیگر دولتی.

۶- برای تشویق کارکنان به مشارکت در امور به روش «رینجی»<sup>۲۱</sup> شش عدد صندوق

پیشنهادها در ساختمانهای مختلف نصب و طی نامه‌ای از همکاران سازمانی دعوت بعمل آمد، درباره موانع و تنگناهای شغلی خود کتباً اظهار نظر کنند. همان طور که پیش‌بینی می‌شد، تعداد نفراتی که در آغاز به دعوت مسئولین پاسخ مثبت دادند، بسیار محدود بود. نظر به اینکه دعوت به مشارکت و مشورت (مدیریت

متغیرهای روانشناختی: به منظور ارزیابی میزان رضایت شغلی کارکنان و مقایسه برخی دیگر از ویژگیهای ادراک کارکنان از شرایط شغلی خود در دو مرحله (قبل و بعد از اجرای سبکل سازگاری)، در این پرسشنامه دو نوع گویه «قدیم» و «جدید» قرار داده شد.

گویه‌های «قدیم»، آنهایی هستند که در پرسشنامه اول نیز مطرح شده بودند. این گروه از گویه‌ها عبارتند از:

- گویه‌های تشکیل دهنده شاخص رضایت شغلی (شامل هشت گویه).

- گویه‌هایی که میزان رضایت از حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و همچنین امکانات رشد و پیشرفت شغلی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

- گویه‌های ششگانه‌ای که در پرسشنامه اول به بررسی روابط سازمان مورد بررسی با سازمان در برگرفته خود، اختصاص داده شده بود.

در پرسشنامه سنجش تاثیر اقدامات بعمل آمده در چهارچوب سبکل سازگاری با طرح گویه‌های جدید، به بررسی‌های زیر نیز اقدام شد:

- بررسی میزان «نمهد سازمانی»<sup>۲۲</sup> کارکنان

را ترک کرده بودند، به وسیله کارکنانی با ویژگیهای جمعیت شناختی مشابه جایگزین شدند.

## II- روش تحقیق و توصیف پرسشنامه سبکل سازگاری

پرسشنامه سبکل سازگاری که برای ارزیابی تاثیر اقدامات بعمل آمده تهیه شد، شامل ۸ گویه درباره اطلاعات جمعیت شناختی و ۲۳ گویه درباره اطلاعات روانشناختی بود. در مقابل هر یک از گویه‌های روانشناختی، مقیاسی پنج درجه‌ای متشکل از درجات: خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) قرار داشت.

برای اینکه داده‌های دو مرحله تحقیق (قبل و بعد از اجرای برنامه‌های سبکل سازگاری) قابل مقایسه باشد، همانند پرسشنامه اول، اطلاعات جمعیت شناختی زیر جمع آوری شد:

درجه نظامی نمونه، وضعیت تاهل، تعداد اولاد، سنوات خدمت، سن، میزان تحصیلات (قابل تفکیک به چهار گروه)، شغل (فنی-اداری و فنی ستادی) و تحصیلات خارج از کشور.

به وسیلهٔ آزمون «پرتو»<sup>23</sup> (۱۹۷۴). (گروه‌های این  
مقیاس از زبان انگلیسی ترجمه و معادل سازی  
شد). «پرتو» همکاران وی (۱۹۷۴) نهم  
سازمانی را به معنی «همسان‌سازی با یک  
سازمان و پیوند با آن» تعریف می‌کنند (صفحه  
۲۰۶).

اجرای آزمون رضایت شغلی «لینکلن»<sup>24</sup>

(SAT, ۱۹۸۵)

آزمون رضایت شغلی «لینکلن» نیز از زبان  
انگلیسی ترجمه و پس از معادل‌سازی مورد  
استفاده قرار گرفت. این آزمون که در درجهٔ  
نخست رضایت از ویژگی‌های فعالیت و شغل را  
می‌سنجد، می‌تواند به عنوان «ملاک اعتبار»<sup>25</sup>  
شاخص رضایت شغلی ایرانی نیز بکار رود.

۳ - یک شاخص «امنیت شغلی» (شامل ۳  
گویه)

- جمع‌آوری اطلاعات دربارهٔ ویژگی‌های  
ادراک کارکنان از:

- الف) میزان مشارکت و مشاوره افراد  
تحت پوشش در تصمیم‌گیریها (۲ گویه)  
ب) میزان خودکامگی مدیران (۲ گویه).  
ج) امنیت شغلی (شامل ۳ گویه).  
د) مدیریت پدران (۲ گویه - به جدول

شماره ۲ مراجعه شود).

شاخص «مدیریت پدران» به وسیلهٔ دو  
گویه سنجیده شد: «تا چه حد می‌توان مجموعه  
همکاران واحد اداری شما را یک خانوادهٔ  
کارمندی تلقی کرد؟» (گویه شماره ۳۹) و «مافوق  
خود را تا چه حد، در نقش پدر چنین خانواده‌ای  
می‌بینید؟» (گویه شماره ۴۰).

### توصیف و تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده، به تفکیک  
گویه‌های «قدیم» و «جدید» بررسی شد.

#### ۱) بررسی گویه‌ها و شاخصهای قدیم

میانگین و انحراف معیار پاسخها به  
گویه‌های قدیم در جدول شماره (۱) به تفکیک  
شاخصهای «رضایت شغلی» و «رابطهٔ سازمان با  
نظام در برگیرنده» مشاهده می‌شود.

با توجه به این داده‌ها، نظر کارکنان در  
مجموع بیانگر این است که،

الف) شرایط شغلی کارکنان نسبت به دو  
سال و نیم پیش، از نظر «برخوردار بودن از امکانات  
رفاهی» (گویه شماره ۱ پرسشنامهٔ جدید) کمی  
بهبتر شده است (میانگین پاسخها در قدیم ۱/۵ و

23. Porter et al. 1974. (10).

24. Lincoln, SAT, 1985 (5).

اکنون (۲/۱ است). ولی این میزان بهبودی، در گذشته مشاهده نمی‌شود.

مقایسه با حد وسط نظری مقیاس یعنی ۳، هنوز (کم) است و کافی بنظر نمی‌رسد.

(ب) با توجه به تأثیر منفی‌های بیرون سازمانی و نظامهای دربرگیرنده، با وجود اقدامات بعمل آمده، از نظر میزان «رضایت» و «امنیت شغلی» و همچنین از نظر «رضایت از حقوق و مزایا» نخبیر قابل توجهی نسبت به

گذشته مشاهده نمی‌شود.

(ج) در مورد هر شش گویه تشکیل دهنده شاخص «تامین نیازهای کارکنان و معاونت از سوی نهادهای» نسبت به گذشته افزایش مشاهده می‌شود ولی هنوز میانگین پاسخها به شاخص فوق ( $M = 2/42$ )، از حد متوسط نظری مقیاس (یعنی ۳)، کمتر است.



مقاله علمی و پژوهشی  
 مجله علمی و پژوهشی  
 فصلنامه علمی و پژوهشی  
 سال شانزدهم، شماره بیست و یکم، زمستان ۱۳۹۳  
 نشریه علمی و پژوهشی  
 مرکز تحقیقات استراتژیک  
 سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
 وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی  
 تهران، ۱۳۹۳

جدول شماره ۱

پاسخ به پرسشنامه				محتوای گویه
S	M	T	S	شماره گویه
۰/۹	۲/۱	+	۰/۶	۱- برخورداری از امکانات رفاهی
۱/۰	۱/۸	-	۰/۸	۲- رضایت از حقوق و مزایا
۱/۱	۲/۴		۱/۰	۳- برخورداری از امکانات رشد و
۱/۱	۳/۱	+	۱/۰	۴- ترجیح منافع گروهی بر فردی
گویه‌های تشکیل دهنده شاخص «رضایت شغلی»				
۱/۱	۲/۹	۰/۹	۲/۹	۵- شایستگی شغل
۰/۹	۳/۸	۱/۱	۳/۷	۶- دوست داشتن کاری که انجام می‌دهید
۱/۱	۳/۶	۱/۱	۳/۶	۷- موثر بودن آموزشهای تخصصی
۱/۱	۳/۰	۱/۰	۳/۱	۸- فرصت تجلی افکار جدید
۱/۱	۳/۰	۱/۱	۳/۳	۹- فرصت پیشنهاد دادن
۱/۲	۲/۵	۱/۱	۲/۴	۱۰- امکان ترقی شغلی
۱/۰	۳/۴	۱/۰	۳/۳	۱۱- آزادی عمل در شغل
۱/۱	۲/۶	۱/۲	۲/۵	۱۲- احساس امنیت شغلی
۰/۷	۲/۱۳	۰/۷۴	۳/۱۷	شاخص رضایت شغلی (شامل ۸ گویه)
گویه‌های تشکیل دهنده شاخص «تامین نیازهای پرسنل و معاونت»				
۰/۹	۱/۹	۰/۸	۲/۲	۲۶- تلاش سازمان در تامین رضایت پرسنل
۱/۲	۲/۷	۱/۱	۲/۵	۲۷- استفاده از دستاوردهای معاونت
۰/۸	۲/۴	۰/۹	۲/۲	۲۸- تطبیق سازمان با نیازمندیها
۰/۹	۲/۳	۰/۸	۲/۰	۲۹- پشتیبانی لازم و بموقع از معاونت
۰/۸	۲/۳	۰/۸	۲/۳	۳۱- تامین نیازهای لجستیکی
۱/۱	۲/۸	۱/۰	۲/۷	۳۲- رعایت ضوابط در انتصاب مدیران
۰/۶۳	۲/۴۲	۰/۸۱	۲/۲۴	شاخص تامین نیازهای پرسنل و... (۶ گویه)

میانگین و انحراف معیار پاسخها در گویه‌های مشترک در پرسشنامه‌های اول و دوم طرح

- ۲) بررسی گویه‌ها و شاخصهای جدید  
 آمارهای توصیفی و هم‌چنین «ضریب ثبات»<sup>۲۶</sup> (آلفا کرونباخ) آزمون‌ها و شاخصهایی که در بررسی اخیر مورد استفاده قرار گرفت، در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود.
- در پرسشنامه نخستین، «امنیت» یکی از ابعاد «رضایت شغلی» محسوب می‌شد ولی در این بخش از بررسی، یک شاخص «امنیت شغلی» (شامل ۳ گویه) و یک شاخص «رضایت شغلی» (نسخه کوتاه)، محاسبه شد (ردیف‌های ۱ و ۲ جدول شماره ۲).
- بررسی مقدماتی داده‌ها، بیانگر این است که کارکنان سازمان مورد بررسی «تعهد سازمانی»
- زیاد ( $M = 4/12$ ) و قابل توجه بروز می‌دهند.  
 میزان «رضایت شغلی» کارکنان بنویسبیله شاخص «رضایت شغلی کوتاه» (شاخص پرسشنامه اول) در حد متوسط ( $M = 3/06$ ) ولی به وسیله آزمون «لینکلن» که جنبه‌های اختصاصی تر شرایط شغلی را منسجم‌تر از متوسط ( $M = 2/68$ ) ارزیابی می‌شود.  
 میانگین پاس‌خها به گویه شماره (۲۲) بیانگر این است که مجموعاً رضایت از نوع فعالیت‌هایی که هر کارمند در چهارچوب شغل خود انجام می‌دهد، در این سازمان بیش از حد متوسط و نزدیک به «زیاده» است ( $M = 3/73$ ).

جدول شماره ۲

نام شاخص یا آزمون	میانگین	انحراف معیار	آلفا کرونباخ	N
۱- شاخص رضایت شغلی کوتاه	۳/۰۶	۰/۸۱	۰/۷۶	۵
۲- آزمون تعهد سازمانی پرتز	۲/۱۲	۰/۶۲	۰/۷۶	۶
۳- آزمون رضایت شغلی لینکلن	۲/۶۸	۱/۰۱	۰/۸۶	۴
۲- شاخص امنیت شغلی	۳/۱۱	۰/۸۶	۰/۲۷	۳
۵- شاخصهای مدیریت				
۱-۵: مشارکت و مشورت	۲/۹۸	۱/۱	۰/۸۷	۳
۲-۵: خودکامگی مدیران	۲/۷۳	۱/۰	۰/۷۷	۲
۳-۵: مدیریت پدرانه	۳/۲۹	۱/۰	۰/۸۱	۲

تعداد گویه‌های تشکیل دهنده هر شاخص = N

(میانگین، انحراف معیار و ضریب ثبات آزمون‌ها و شاخصهای جدید)

به طوری که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، شاخص «امنیت شغلی» ثبات زیاد ندارد ( $0/27 = \alpha$ ) و در بررسی‌های آبی لازم است بدین منظور از یک آزمون و یا شاخص با ثبات‌تر استفاده شود.

ضرب همبستگی قابل توجه آزمون رضایت شغلی «لینکلن» به عنوان «ملاک اعتبار» با شاخص «رضایت شغلی کوتاه» ( $0/59 = \alpha$ )، بیانگر اینست که شاخص اخیر از اعتبار ملاکی قابل توجه برخوردار است (جدول شماره ۳).

میزان مشارکت و مشورت یا پرسنل در حد متوسط ( $M = 2/99$ ) و «خودکامگی» مدیران «خود رای بودن آنان در تصمیم‌گیریها» توجه به منافع شخصی) از حد متوسط نیز کمتر توصیف می‌شود ( $M = 2/73$ ).

در این سازمان، شیوه مدیریت کمی بیش از حد متوسط «پدرانه» ( $M = 3/29$ ) ادراک و توصیف می‌شود. به بیان دیگر، کارمندان «مجموعه همکاران واحد اداری خود را یک خانواده کارمندی تلقی کرده»، «مافوق خود را در نقش پدر چنین خانواده‌ای می‌بیند».

جدول شماره (۳) ضرایب همبستگی «رضایت شغلی»، «تعمد سازمانی» و «امنیت شغلی» را با ابعاد مدیریت نشان می‌دهد. در این

بخش از بررسی جنبه‌های مهمی از یافته‌های تحقیقاتی مرحله پیش تأیید و معلوم می‌شود، کارمندانی که شیوه مدیریت را «پدرانه» توصیف می‌کنند، همزمان «تعمد سازمانی»، «رضایت» و «امنیت» شغلی بیشتری ابراز می‌دارند. «مدیریت پدرانه» همراه با «مشارکت» دادن افراد تحت پوشش در تصمیم‌گیریها و با «مشورت» با آنان ( $0/72 = \alpha$ ) و متضاد با «خودکامگی» در مدیریت ( $0/59 = -\alpha$ ) ادراک و توصیف می‌شود.

### نتیجه‌گیری

اجرای این سیکل سازگاری به تجربه نشان داد، کارایی و عملکرد سازمانهای شغلی هر جامعه، نه تنها از اقدامات درون سازمانی، بلکه از ویژگیهای سازمانهای اجتماعی و فرهنگی در برگیرنده‌تر آن، تأثیر می‌پذیرد. بدین دلیل لازم است در اجرای سیکل‌های سازگاری و بویژه به منظور جلوگیری از خنثی شدن تأثیر اقدامات درون سازمانی بعمل آمده و در استنتاج از یافته‌ها، به طرز عمل و ساخت نظامهای کلان او در برگیرنده اجتماعی - فرهنگی توجه شود.

این تجربه همچنین نشان داد، مدت زمان

جدول شماره ۳

ردیف - نام متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱: رضایت شغلی کلی (مترئضوی / ۵ گویه)	-	۰/۵۹	۰/۳۷	۰/۷۰	۰/۲۵	۰/۳۸	۰/۴۱
۲: رضایت شغلی (آزمون لینکلن)	-	۰/۲۲	۰/۵۷	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۴۸	
۳: تعهد سازمانی (آزمون پرتز)	-	۰/۲۲	۰/۲۸	۰/۳۵	۰/۳۷		
۴: امنیت شغلی	-	۰/۶۱	۰/۵۰	۰/۵۸			
۵: مدیریت پدوانه	-	۰/۵۹	۰/۷۲				
۶: خودکامگی مدیر	-	۰/۵۹					
۷: مشارکت و مشورت	-						

\* :  $P < .001$ 

## ماتریس ضرایب همبستگی آزمونها و شاخصهای جدید

سیکل سازگاری کوتاه بوده و توصیه شد در تداوم برنامه‌های تدوین شده کوشش شود.	نظر به اینکه داده‌های بررسی برنارسانی فواتین و مقررات سازمانی اشاره داشت، توصیه شد، از خدمات تخصصی در امور و قوانین سازمانی استفاده شود.
یافته‌های این بررسی بیانگر این بود که در اثر اقدامات بعمل آمده، نسبت به دو سال و نیم پیش از این که طرح آغاز شد، از نظر برخی شرایط (مانند ادراک پرسنل از امکانات رفاهی خود) و (روابط با سازمان در برگیرنده و...) بهبود نسبی حاصل شده است ولی از نظر برخی دیگر، مانند «رضایت» و «امنیت شغلی»، تغییری مشاهده نمی‌شود و اقدامات بعمل آمده در حد جلوگیری از بروز شرایط شغلی نامطلوب‌تر موثر واقع شده است.	به مدیران سطوح مختلف پیشنهاد شد از نظر شیوه مدیریت، روی ابعاد رفتاری زیر تأکید ورزند زیرا به طوریکه در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، بین این ابعاد و «رضایت شغلی» و «تعهد سازمانی» همبستگی قابل توجه و مثبت وجود دارد.
	الف) تشویق مثبتی بر عملکردها پیشنهاد شد کارکنانی بیشتر تشویق شوند که کار



بیشتری انجام می‌دهند)؛ و مشورت، در تصمیم‌گیریها در جدول شماره ۳

(ب) مشخص کردن وظایف افراد تحت

مراجعه شود).  
مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت  
پوشش.

(ج) خودکامه نبودن در تصمیم‌گیریها

مهارت‌های اکتسابی و یکی از شاخص‌های توسعه

محسوب می‌شود و لازم است در جامعه ما نیز

جایگزین شیوه‌های مدیریت متداول شود. این

شیوه مدیریت استفاده از منابع اطلاعاتی

بیشتری را در تصمیم‌گیریها امکان‌پذیر می‌سازد

و کمک می‌کند به اینکه مدیران در نقش به

تقویت احساس امنیت در کارکنان.  
اصطلاح «سجاق‌های مرتبط‌کننده» (لایکرت)،  
فرار گرفته، ارتباطات درون و برون سازمانی مؤثر  
پرفراز کنند.

با توجه به مزایایی که بیان شد و به منظور

افزایش رضایت شغلی کارکنان، بر لزوم مشورت  
بیشتر با افراد تحت پوشش و مشارکت دادن آنان  
در تصمیم‌گیریها و همچنین روی انعطاف‌پذیری  
در مدیریت که شرط اول هر نوع تغییر تحول و  
خلاقیت است، تأکید شد و توصیه شد برای  
آموزش مشارکت و مشورت از تکنیک زائنی  
(رینچی) استفاده شود. در این روش، کارکنان از  
پایین‌ترین سطوح مورد مشورت و نظرخواهی  
قرار می‌گیرند و در صورتی که همکاری کنند، به  
شیوه‌های مختلف تشویق و تقویت مثبت  
دریافت می‌نمایند.

مدیریت مبتنی بر «مشارکت».

تعمیر مدیریت مبتنی بر مشارکت و

مشورت در سازمان‌های ایرانی از اهمیت

بسیاری برخوردار است، زیرا برخلاف نظیر

بسیاری از محققین غربی که شیوه مدیریت

دمکراتیک را مغایر با ارزشهای فرهنگی سلسله

مراتبی کشورهای شرقی مانند ایران توصیف

می‌کنند، در این تحقیق نیز، کارکنانی «رضایت

شغلی» بیشتری ابراز داشتند که شیوه مدیریت را

مبتنی بر مشارکت و مشورت ادراک و توصیف

می‌کردند (به ضرایب همبستگی معنی‌دار بین

«رضایت شغلی»، «مدیریت پدران» و «مشارکت

## فهرست مأخذ

- 1- Bennis, W.G.(1962), Towards a Truly Scientific Management: The concept of organizational health. General system yearbook, 7, 269-289.
- 2- Katz, E.& Lazarsfeld, P.F.(1955). Personal influence. Glenco, III. Free Press.
- 3- Likert, R.(1961). New Patterns of Management, Mc. Graw Hill. N.Y.
- 4- Likert, R.(1967). The Human Organization. Mc. Graw Hill. N.Y.
- 5- Lincoln, J. R. & Calleberg, A.L., (1985), Work Organization and Workforce Commitment A Study of plants and Employeoss in the U.S. and Japan. American sociological Reviwe, Vol. 50,738 - 760.
- 6- Lippit, R., Watson, J. & Westley, B. (1958) The Dynamic of planned change. Harcourt, Brace, N.Y.
- 7- Lewin, K. (1963), Feldtheorie in den Sozial Wissenschaften, Huber Verlag. Bern.
- 8- Maslow, H.M. (1970), Motivation and Personality. Harper and Row, sec. Ed, N.Y., London.
- 9- Misumi, J. (1990).. The Behavioral Science of Leadership. Ann Arbor, Michigan press, U.S.
- 10- Porter, L.W., Steers, R.M. and Monday, T. & Boulian, P.V. (1974), organizational Comitment, job - Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, J. of Applied psychology, Vol. 59, No.5, 603 - 609.
- 11- Robbins, S.P. (1988). Essentials of Organizational Behavior. 2nd. Ed. Prentice Hall, london, N.Y.
- 12- Schein, E.H. (1988), Organizational Psychology, Prentice Hall, 3rd, Ed. London, N.Y.