

## تاثیر آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان شیفت بر میزان رضایت و عملکرد شغلی کارکنان

### The effect of conceptual skills training of shift supervisors on the degree of job satisfaction and performance of their subordinates

Monir Zakerfard

Industrial and organizational Psychology  
Aboulghassem Nouri, Hossein Samavatyan  
University of Esfahan  
Iraq Soltani  
Islamic Azad University of Najaf Abad

منیرالسادات ذاکرفرد\*

روانشناسی صنعتی و سازمانی  
ابوالقاسم نوری، حسین سماواتیان  
دانشگاه اصفهان  
ایرج سلطانی  
دانشگاه آزاد اسلامی نجف‌آباد

#### Abstract

The present study aims to investigate the effect of conceptual skills' training of shift supervisors on the degree of job satisfaction and performance of their subordinates in an industrial company in Isfahan. 451 supervisors and 30 individuals were chosen out of 30 subordinates as the statistical population of the study. The supervisors of the experimental group undertook 15 sessions of conceptual skills' training while no treatment was given to the control group. Having finished the training, both groups were analyzed in the posttest stage. The job satisfaction subscale in the Lee Job Cognition Questionnaire (LJCQ) and the organization performance analysis questionnaire were used for analyzing the study variables in the pretest and posttest stages. The obtained data was subsequently analyzed using t-test and ANCOVA. The findings of the study indicated that the conceptual skills' training seems to have only increased the subordinates' job satisfaction ( $p = 0.0001$ ) and not their job performance. Results suggest that conceptual skills training can be effective in improving employee job satisfaction and organizational training.

**Keywords:** conceptual skill, job satisfaction, job performance

#### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان شیفت بر میزان رضایت و عملکرد شغلی زیردستان آنان در یکی از مجتمع‌های صنعتی شهر اصفهان انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۴۵۱ نفر از سرپرستان بود که از میان زیردستان آنان ۳۰ نفر انتخاب شدند. پس از اجرای پیش‌آزمون، سرپرستان گروه آزمایش، ۱۵ جلسه آموزش مهارت‌های ادراکی را دریافت کردند و گروه کنترل در لیست انتظار آموزش‌ها قرار گرفت. پس از گذراندن دوره آموزشی، در مرحله پس‌آزمون هر دو گروه ارزیابی شدند. جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در مراحل پیش و پس‌آزمون از زیرمقیاس رضایت شغلی در پرسشنامه شناخت شغلی لی (LJCQ) و پرسشنامه ارزیابی عملکرد موجود در سازمان استفاده شد. نتایج نشان داد که آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان، تنها رضایت شغلی زیردستان آنان را افزایش داده است ( $p = 0.0001$ )، اما در عملکرد شغلی آنها تغییری ایجاد نکرده است. نتایج این پژوهش می‌تواند در بهبود آموزش‌های سازمانی و رضایت شغلی در سازمان‌ها مؤثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت ادراکی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی

\*نشانی پستی نویسنده: اصفهان، خیابان دانشگاه، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی. کدپستی: ۷۳۴۴۱۸۱۷۴۶. پست الکترونیکی:

m.zakerfard@edu.ui.ac.ir

## مقدمه

سازمان و اصول اخلاقی کار است. عوامل درونی به محتوای شغل مربوط است، مانند ماهیت کار، فرصت‌های رشد و ارتقا، فرصت‌های شغلی<sup>۶</sup>، مسوولیت پذیری، شناخت و موفقیت. در بین عوامل موثر بر رضایت شغلی، مدیریت یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌ها است و نقش محوری دارد. مدیران مستقیماً با افراد و تقابلات اجتماعی در ارتباط و بر افراد اثرگذار هستند (اسکانسی، ۲۰۰۰). از مدیریت<sup>۷</sup> تعاریف فراوانی ارائه شده است. مدیریت عبارت است از عملی که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد (استونر، فری من و گیلبرت، ۱۳۸۲). مدیریت دارای سه سطح متفاوت است. مدیریت ارشد<sup>۸</sup> که بالاترین سطح مدیریت است، که وظایف آن، تعیین اهداف و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع سازمانی است. سطح دوم، مدیریت میانی<sup>۹</sup> سازمان است که وظیفه دارد اهداف تعیین شده توسط مدیران ارشد را اجرایی نماید. و آخرین سطح مدیریت سرپرستی<sup>۱۰</sup> است. این مدیران با مسایل روزمره سازمان سروکار دارند و با افرادی که به طور فیزیکی در سازمان کار تولید را انجام می‌دهند، در ارتباط هستند. هریس، ویلر و کاکمار (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که بهبود رابطه بین کارکنان و سرپرستان می‌توان رضایت شغلی افراد را افزایش داده، ترک شغل را کم کرده و عملکرد افراد را افزایش دهد.

عملکرد شغلی در سازمان‌ها فراوان مورد بررسی قرار می‌گیرد اما این مساله زمانی معنا پیدا می‌کند که درک کنیم موفقیت و شکست یک سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (ریجو، ۱۳۸۶). عملکرد شغلی درجه‌ای از انجام وظایف محوله به فرد در شغل وی تعریف می‌شود (طاهیر سلیمان، ۲۰۰۶). همچنین روجلبرگ (۲۰۰۷)، عملکرد را فعالیت‌هایی تعریف کرده است که به طور معمول بخشی از شغل و فعالیت‌های فرد است و باید آن را انجام دهد. زندگی در جوامع مبتنی بر دانش، چالش‌های جدیدی را برای نیروی کار و همچنین سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. به منظور بقا و رقابت، توسعه مداوم و یادگیری ضروری است. در این بین مدیران و سرپرستان به عنوان ارکان مهم سازمان، نیاز زیادی به آموزش مهارت‌های

در دنیای پیشرفته و اجتماعی امروز، سازمان‌ها، نظام‌های اجتماعی هستند که منابع انسانی، مهم‌ترین عامل اثربخشی و کارایی آنها می‌باشند. آنها برای دستیابی به اهداف خود به کارکنان موثر با عملکرد بهینه نیاز دارند و بدون تلاش و تعهد کارکنان خود، به موفقیت دست نمی‌یابند. رضایت شغلی<sup>۱</sup> برای دستیابی به کارکنانی با بهترین صلاحیت و شایستگی، بسیار مهم و حیاتی است. همچنین عملکرد سازمانی به عملکرد شغلی<sup>۲</sup> کارکنان وابسته است. تحقیقات پیرامون رضایت شغلی به طور گسترده‌ای تحول یافته است (لام، بوم و پاین، ۲۰۰۱؛ داویس، ۲۰۰۴؛ رودن و کوناین، ۲۰۰۵ و پول و پول، ۲۰۰۷). رضایت شغلی یکی از بهترین مفاهیم تحقیقی در محیط کار است (داویس، ۲۰۰۴). تحقیقات رضایت شغلی به بررسی این مفهوم در جوامع مختلف (لام و همکاران، ۲۰۰۱؛ کویتزر، ۲۰۰۶ و چو و باولی، ۲۰۰۷) و صنایع و سازمان‌های مختلف (داویس، ۲۰۰۴ و رودن و کوناین، ۲۰۰۵) تمرکز دارد. رضایت شغلی را ارزیابی کلی فرد از کار و تجارب مربوط به کار وی که از ارزش‌ها و عقاید فرد تاثیر می‌پذیرد، تعریف کرده‌اند (چان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴ به نقل از چو و باولی، ۲۰۰۷). همچنین آن را عاطفه مثبت کارکنان نسبت به شغل و موقعیت‌های شغلی تعریف نموده‌اند (لوک<sup>۴</sup>، ۱۹۷۶؛ به نقل از داویس، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، این که افراد نسبت به شغل و موقعیت‌های شغلی خود چه احساسی دارند. رضایت شغلی مفهومی چند بعدی است و بر عوامل و ابعاد آن توافقی وجود ندارد.

تحقیقات زیادی تلاش کرده‌اند تا عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را مشخص کنند (ون، ۲۰۰۷ و لانگ، ۲۰۰۹). اما به طور کلی عواملی مانند محیط، ویژگی‌های شغلی و شخصیت را می‌توان برشمرده (آگو و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳؛ به نقل از ون، ۲۰۰۷). عوامل را می‌توان به عوامل درونی و بیرونی تقسیم کرد. عوامل بیرونی، فاکتورهای مربوط به محیط کاری، پاداش‌ها، ارتباط با دیگران (سرپرست و همکار)، جو سازمانی، امنیت، سیاست

6. career  
7. management  
8. senior management  
9. middle management  
10. supervisory management

1. job satisfaction  
2. job performance  
3. Chan, M. J., Pan, Z. D., & Lee, L. F. F.  
4. Locke, E. A.  
5. Agho, A.O., Mueller, C. W., & Price, J. L.

اصلی در پژوهش حاضر آن است که آیا آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان در رضایت و عملکرد شغلی زیردستان تاثیر دارد. براساس هدف کلی فرضیات زیر مورد آزمون قرار می‌گیرد: ۱- آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان، رضایت شغلی زیردستان را به نحوی معنادار افزایش می‌دهد. ۲- آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان، عملکرد شغلی زیردستان را به نحو معنادار افزایش می‌دهد.

## روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش: این پژوهش جزو دسته پژوهش‌های کاربردی است و طرح آن پژوهش شبه تجربی با دو گروه آزمایش و کنترل است. در این طرح در دو گروه آزمایش و کنترل متغیر وابسته در پیش آزمون مورد سنجش قرار گرفته در حالی که تنها در گروه آزمایش متغیر مستقل مورد دستکاری قرار می‌گیرد و در مرحله نهایی هر دو گروه از نظر متغیر وابسته مورد سنجش قرار گرفته‌اند. تمامی ۴۵۱ نفر سرپرست شیفت و زیردستان آنها، در شرکت مزبور در سال ۱۳۸۷ جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده بودند. در گروه آزمایش از بین ۱۰۰ نفر از سرپرستانی که مطابق برنامه، آموزش‌ها را در طول پژوهش دریافت می‌کردند، ۴۰ نفر انتخاب و از میان زیردستان آنها ۶۰ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه برای آنها ارسال شد. از پرسشنامه‌های تکمیل شده بازگشتی ۱۵ نفر به صورت تصادفی در گروه آزمایش قرار گرفتند. در گروه کنترل نیز همین روال در مورد سرپرستانی که طبق برنامه پس از انجام تحقیق آموزش می‌دیدند، انجام گردید. پرسشنامه پژوهش در هر دو مرحله پیش آزمون و پس آزمون شامل پرسشنامه رضایت شغلی بود که در هر دو مرحله عینا مانند هم اجرا شد و عملکرد شغلی افراد نیز از طریق سیستم کامپیوتری داخلی سازمان که اطلاعات مربوط به ارزیابی عملکرد در آن ذخیره شده است، استخراج شد.

آموزش مهارت‌های ادراکی در سازمان تحت مطالعه در بین سرپرستان این سازمان، از جمله آموزش‌هایی است که پس از طی مراحل نیازسنجی و احساس نیاز به این آموزش‌ها برای موفقیت بیشتر در سازمان طراحی گردیده و به اجرا در آمده است. مراحل آموزش در سازمان عبارت است از: ۱) نیازسنجی،

مدیریتی دارند. مدیران برای اثربخشی باید دیدگاه روشنی نسبت به مهارت‌های مورد نیاز مدیریت داشته باشند. به‌علاوه باید از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای مدیران سطوح مشابه خود و سایر سطوح سازمان مطلع باشند. اگر این آگاهی وجود نداشته باشد، آنان نخواهند توانست به طور موثر کارکرده و بازخورد دریافت نمایند و یا سایر فعالیت‌های مربوط به تغییرات کاری و آموزش و رشد فعالیت‌های شغلی خود را مهیا نمایند (جنتری، هریس، بیکر و لسلی، ۲۰۰۸). کاتز (۱۳۸۰) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه دسته عمده مهارت‌های ادراکی<sup>۱</sup>، روابط انسانی<sup>۲</sup> و فنی<sup>۳</sup> تقسیم نمود. مهارت‌های ادراکی شامل فهم ارتباط میان بخش‌های مختلف سازمان به یکدیگر و توجه به کل سازمان است. تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی از وظایف مهم مدیران است که به مهارت‌های ادراکی نیاز دارد. مهارت‌های ارتباط انسانی شامل فهم افراد و توانایی برای کارکردن بهتر با آنها است. مهارت‌های فنی عبارت است از دانش، زبردستی و کاردانی در فعالیت‌های مربوط به روش‌ها و نحوه انجام امور (کونتز، اودانال و ریچ، ۱۳۸۵).

دریافت مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای همه سطوح مدیران از طریق آموزش‌های سازمانی موثر است. یکی از مهم‌ترین این مهارت‌ها، مهارت‌های ادراکی است. اکتساب مهارت‌های ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنها است. امروزه دوره‌های آموزشی دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت‌های ادراکی را برای مدیران فراهم کرده است. بر این اساس با توجه به نقش مهم سرپرستان به عنوان اولین سطح از مدیریت در ارتباط مستقیم با کارکنان که مدیران جبهه مقدم نام برده می‌شوند و در تحقیقات، نقش آنها کم رنگ در نظر گرفته شده است و همچنین نقش مهارت‌های ادراکی در بهبود و انجام وظایف مهم آنان مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظایر این موارد و از آن جا که این مهارت‌های ادراکی می‌تواند در بهبود رضایت و عملکرد کارکنان نقش مهمی داشته باشند، سوال

1. conceptual skills
2. human relations skills
3. technical skills

(۲) برگزاری آموزش‌ها، (۳) بررسی تاثیر کوتاه‌مدت آموزش‌ها، اهداف و محتوای جلسات آموزشی که از جزوات آموزشی تدوین شده در سازمان مورد نظر استخراج شده، آورده شده است. (۴) بررسی اثر بلندمدت آموزش‌ها. در جدول ۱، خلاصه‌ای از

### جدول ۱

#### خلاصه هدف‌ها و محتوای جلسات آموزشی

شماره جلسه	هدف	محتوا
۱	بررسی دیدگاه‌های جدید به سازمان	بررسی و تبیین دیدگاه‌های جدید سازمانی، توجه مدیران به تغییرات سازمانی، بررسی انواع سازمان‌ها و ویژگی‌های آنها، تبیین رویکرد سیستمی سازمان
۲	بررسی ویژگی‌های اثرگذار در عصر حاضر	تبیین نقش مدیران در عصر اطلاعات، بررسی و مقایسه انواع مدیران، بررسی تغییر و تحول سازمانی
۳	بررسی تغییر در سازمان‌ها	بحث در مورد تغییر در سازمان‌ها و انواع تغییرات، بررسی سطوح و روش‌های تغییر
۴	بررسی الزامات مدیریتی	تبیین مدیریت مشارکتی و اثرات آن بر کارکنان، بررسی مزایای مدیریت مشارکتی و الزام مدیریتی
۵	بررسی مسایل مربوط به کار تیمی	بررسی و تبیین نقش مدیریت مشارکتی در بهبود مهارت‌های شغلی و محاسن آن، تمرین در زمینه انجام کار تیمی
۶	بررسی مهارت‌های مورد نیاز در کار تیمی	تبیین اصول کار تیمی، مهارت‌های مورد نیاز در کار تیمی و تمرین در کسب این مهارت‌ها
۷	بررسی رهبری و مدیریت و تفاوت‌های آنها	تبیین نقش‌های مدیریت و رهبری و تفاوت آنها، بیان ویژگی‌های مدیران موفق
۸	بررسی انواع رهبری و مهارت‌های رهبری	تعریف انواع رهبری، تبیین مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری موفق
۹	بررسی عادات افراد موفق و مهارت‌های رهبری از منابع اسلامی	ادامه تبیین مهارت‌های رهبری، بررسی عادات افراد موفق و موثر از منابع علمی و مذهبی
۱۰	بررسی توجه به اندیشه‌ها و مهارت‌ها در تصمیم‌گیری	توضیح مهارت‌های لازم در تصمیم‌گیری، توجه به نقش هوش هیجانی در کنترل ادراکات و تصمیم‌گیری‌ها
۱۱	بررسی مدیریت احساسات	بررسی انواع هیجانات و نقش آن در ادراکات انسان‌ها
۱۲	بررسی و تمرین تکنیک‌های مختلف کنترل احساسات	تمرین پیرامون فنون مختلف برای کنترل احساسات برای ادراک بهتر مانند تکنیک تبریزی و نق‌زدن
۱۳	بررسی کیفیت زندگی کاری	توجه به کیفیت زندگی کاری و نقش مدیریت و هدف‌گذاری، در بهبود کیفیت زندگی کاری افراد، بررسی نقش کسب مهارت‌های مدیریتی و مشارکت در تصمیم‌گیری در بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۴	بررسی انگیزه دادن به افراد	بررسی عوامل اثرگذار بر انگیزه افراد و نقش آن در بهبود سازمان، تشریح مدل نیواسترام و دیویس (۲۰۰۲) برای سرپرستان
۱۵	بررسی مدیریت منابع انسانی و نقش آن در بهبود کار افراد	تبیین اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود کاری افراد و استراتژی‌های به کار رفته توسط این مدیریت

#### ابزار سنجش

صنعتی و سازمانی بررسی گردیده است. در این تحقیق از مقیاس رضایت شغلی آن با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شده است. پاسخ‌ها در طیف لیکرتی از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم درجه بندی شده است. نمره‌گذاری در این پرسشنامه به این شکل است که به پاسخ بسیار مخالف نمره ۱، به پاسخ مخالف نمره ۲، به پاسخ نظری ندارم نمره ۳، به پاسخ موافقم نمره ۴ و به پاسخ بسیار موافقم نمره ۵ داده شده است. ضرایب پایایی آلفای کرونباخ

رضایت شغلی: این زیر مقیاس از پرسشنامه شناخت شغلی لی (۲۰۰۰) گرفته شد و دارای ۳۸ سوال با طیف لیکرت ۷ درجه (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است. رضایت شغلی (۲۰ سوال) و عدالت سازمانی (۱۸ سوال) دو زیر مقیاس آن هستند. این پرسشنامه توسط صباحی (۱۳۸۶) به فارسی ترجمه شده و روایی محتوایی آن توسط چند متخصص روانشناسی

در قسمت وقایع حساس فرم نیز باید بالادست در مورد افرادی که بیشتر از ۲۵ نمره و یا کمتر از آن را به دست آورده‌اند، دلیل لازم را ذکر کند. این پرسشنامه به شکل فرم‌هایی در قالب برنامه‌های کامپیوتری در پایان هر سه ماه در اختیار افرادی که دارای رمز ورود هستند قرار گرفته و آنها باید ظرف چند روز در مورد زیردستان خود ارزیابی عملکرد را انجام دهند. در این پژوهش ارزیابی عملکرد سه ماهه قبل از دوره آموزشی به عنوان پیش آزمون و سه ماه بعد از آن به عنوان پس آزمون با رعایت موارد اخلاقی از سیستم سازمان استخراج شده است. ضرایب پایایی آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۷ و ضریب پایایی بازآزمایی آن ۰/۵۸ و معنادار است.

### یافته‌ها

در جدول ۲، میانگین و انحراف معیار نمرات گروه‌ها پیش از انجام تحلیل کواریانس ارایه شده است.

به دست آمده در این پژوهش برابر با ۰/۹ بود. برای بررسی پایایی بازآزمایی ضریب همبستگی نمرات پیش آزمون و پس آزمون گروه کنترل نیز محاسبه گردید که برابر با ۰/۷۸ و معنادار است. پرسشنامه سنجش عملکرد شغلی: در شرکت مورد مطالعه، اهداف اصلی ارزیابی عملکرد را توسعه منابع انسانی و تعیین نیازهای آموزشی اعلام نموده اند. ارزیابی فردی در سازمان با توجه به ساختار نیروی انسانی، در ۴ سطح مدیران ارشد و مدیران و روسا، مسوولین (جنرال فرمن‌ها<sup>۱</sup> و کارشناسان)، تکنسین‌ها (شیفت فرمن‌ها<sup>۲</sup> و کارمندان) و اپراتورها (کارگران) انجام می‌گیرد. برای هر سطح سه دسته خصوصیات فردی، فرایند کاری، و نتیجه و عملکرد کار که به ترتیب هر یک ۹، ۹ و ۱۲ نمره دارند، در نظر گرفته می‌شود. هر فرد توسط بالادست خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. معدل ارزیابی کل نفرات هر سرپرست نباید از ۲۵ بیشتر باشد زیرا باید بین افرادی که بهتر کار می‌کنند و افرادی که خوب کار نمی‌کنند تفاوت باشد.

### جدول ۲

میانگین و انحراف معیار نمرات رضایت و عملکرد شغلی پیش از تحلیل کواریانس

متغیر	گروه	پیش آزمون		پس آزمون	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
رضایت شغلی	آزمایش	۷۰	۱۰/۳۱	۷۸/۰۶	۶/۰۴
	کنترل	۶۲	۹/۱۶	۶۲/۱۳	۶/۲۵
عملکرد شغلی	آزمایش	۲۵/۵۲	۱/۹۳	۲۵/۳۷	۲/۹۸
	کنترل	۲۶/۰۴	۱/۱۶	۲۶/۱۸	۰/۹۱

1. general formans  
2. shift formans

براساس مندرجات در جدول ۲ میانگین گروه آزمایش در نمرات رضایت شغلی در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون به ترتیب ۷۰ و ۷۸/۰۶ و عملکرد شغلی نیز به ترتیب ۲۵/۵۲ و ۲۵/۳۷ است. میانگین گروه کنترل نیز در نمرات رضایت شغلی در پیش‌آزمون و پس‌آزمون ۶۲ و ۶۲/۱۳ بوده و همچنین نمرات عملکرد در گروه کنترل به ترتیب در پیش‌آزمون و پس‌آزمون ۲۶/۰۴ و ۲۶/۱۸ است. در جدول ۳، نتایج تحلیل واریانس مقایسه نمرات پیش‌آزمون رضایت و عملکرد شغلی در دو گروه ارایه شده است.

### جدول ۳

نتایج آزمون تحلیل واریانس نمرات پیش‌آزمون متغیرهای رضایت و عملکرد شغلی در دو گروه

متغیر	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	سطح معناداری
رضایت شغلی	بین گروهی	۴۸۰/۰۰	۱	۴۸۰/۰۰	۵/۰۴	۰/۰۳
	درون گروهی	۲۶۶۴/۰۰	۲۸	۹۵/۱۴		
	کل	۳۱۴۴/۰۰	۲۹			
عملکرد شغلی	بین گروهی	۲۰/۱	۱	۲/۰۲	۰/۸۰	۰/۳۸
	درون گروهی	۷۰/۶۹	۲۸	۲/۵۳		
	کل	۷۲/۷۱	۲۹			

براساس نتایج به دست آمده در جدول ۳، از آنجایی که در متغیر عملکرد شغلی از روش آزمون t و در متغیر رضایت نمرات پیش‌آزمون دو گروه تنها در متغیر رضایت شغلی تفاوت معنادار نشان داده است، برای مقایسه نمرات پس‌آزمون دو گروه لاین مبنی بر برابری واریانس‌های دو گروه ارایه شد.

### جدول ۴

نتایج آزمون لاین جهت بررسی برابری واریانس‌ها

متغیر	ضریب F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
رضایت شغلی	۱/۱۹	۱	۲۸	۰/۳۹

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۴، نتایج آزمون لاین مبنی بر برابری واریانس‌های دو گروه تأیید شده است. در جدول ۵، نتایج تحلیل کوواریانس تأثیر آموزش‌های مهارت‌های ادراکی بر رضایت شغلی زیردستان ارایه شده است. در این تحلیل، به منظور مهار تأثیر اجرای پیش‌آزمون بر نتایج نمرات پس‌آزمون نمرات پیش‌آزمون کنترل گردیده است یعنی اثر آن از روی نمرات پس‌آزمون برداشته شده است و سپس دو گروه با توجه به نمرات باقی مانده مقایسه شده‌اند.

## جدول ۵

نتایج آزمون تحلیل کوواریانس نمرات پیش آزمون متغیر رضایت شغلی دو گروه در مراحل پس آزمون بعد از کنترل متغیر پیش آزمون

متغیر	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	معناداری	حجم اثر	توان آماری
رضایت شغلی	پیش آزمون	۳۰۰/۰۱	۱	۳۰۰/۰۱	۳۹/۶۹	۰/۰۰۰۱	۰/۵۹	۱/۰۰
	پس آزمون	۱۱۱۵/۴۶	۱	۱۱۱۵/۴۶				
	خطا	۷۵۸/۶۵	۲۷	۲۸/۱۰				
	کل	۱۵۰۳۸۳/۰۰	۳۰					

همان‌گونه که در جدول ۵، مشاهده می‌شود، تفاوت بین میانگین نمرات رضایت شغلی در مرحله پس آزمون بعد از کنترل نمرات پیش آزمون در دو گروه، معنادار است ( $p = ۰/۰۰۰۱$ ). لذا فرض اول تایید می‌شود. به عبارت دیگر آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان، رضایت شغلی زیردستان را در مرحله پس آزمون افزایش داده است.

میزان تاثیر این آموزش‌ها بر رضایت شغلی در مرحله پس آزمون ۰/۶ بوده است. یعنی ۶۰ درصد از واریانس نمرات کل باقی مانده مربوط به عضویت گروهی و یا تأثیر آموزش هاست. توان آماری نشان می‌دهد که حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه کافی بوده است. نتایج آزمون t مقایسه نمرات پس آزمون متغیر عملکرد شغلی در دو گروه، در جدول ۶ ارایه شده است.

## جدول ۶

نتایج آزمون t نمرات پس آزمون متغیر عملکرد شغلی در دو گروه با پیش آزمون

متغیر	ضریب F	آزمون لوین		آزمون t		
		معناداری	!	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین‌ها
عملکرد شغلی	۸/۴۷	۰/۰۰۷	-۱/۷۷	۲۸	۰/۰۸	-۱/۴۲
عدم برابری واریانس‌ها			-۱/۷۷	۱۶/۵۹	۰/۰۹	-۱/۴۲
خطای معیار تفاوت						۰/۸۰

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۶، دو گروه در متغیر عملکرد شغلی تفاوت معناداری نشان نداده‌اند. معناداری به دست آمده برابر با ۰/۱۰ و بالاتر از سطح ۰/۰۵ است. بدین ترتیب فرض دوم رد می‌شود. به عبارت دیگر آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان در عملکرد شغلی زیردستان در مرحله پس آزمون تغییری ایجاد نکرده است.

## بحث

از میان عواملی که در رضایت شغلی افراد نقش دارند، رهبری و مدیریت سازمان بسیار مهم است زیرا فرایند مدیریت و ارتباط، مؤثر بوده و در دستیابی به اهداف سازمانی نقش مهمی دارد (اسکانسی، ۲۰۰۰). نتایج تحلیل کواریانس در جدول ۵،

نشان می‌دهد که آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان، رضایت شغلی زیردستان آنها را افزایش داده است ( $p = ۰/۰۰۰۱$ ). از آن جا که تحقیقی دقیقاً مانند پژوهش حاضر یافت نشده است بنابراین در مواردی ممکن است مقایسه با سطوح دیگر مدیریت انجام شده باشد اما در بسیاری از موارد نتایج این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است. موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف، به مدیران و سبک رهبری آنها بستگی دارد. مدیران می‌توانند، بر رضایت شغلی، تعهد و بهره‌وری کارکنان خود اثرگذار باشند (مصدق راد و یارمحمدیان، ۲۰۰۶). ونس و لارسون (۲۰۰۲) و سه اوو، کو و پرایس (۲۰۰۴)، در پژوهش‌هایی نشان داده‌اند که ارتباط مثبت معناداری بین رهبری سازمان و رضایت شغلی افراد وجود دارد. از سویی دیگر با افزایش رقابت و جهانی شدن در

مهارت‌های ادراکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی است. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، مهارت ادراکی درک پیچیدگی کل سازمان و تصور آن است که همه عناصر و اجزای سازمان، به صورت یک کل واحد عمل می‌کنند که تغییر در هر یک، تغییر در دیگری را به همراه دارد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، سبب می‌شود تا سرپرستان وظایفی همچون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی را به نحوی موثرتر انجام داده و باعث رضایت کارکنان شوند.

عملکرد سرپرستان جنبه‌ای از محیط سازمانی است که می‌تواند در عملکرد شغلی خوب مداخله کرده یا مانع آن شود (اسپکتور، ۱۳۸۸). نتایج پژوهش حاضر در جدول ۶، نشان می‌دهد که آموزش مهارت‌های ادراکی سرپرستان تغییری در عملکرد شغلی زیردستان نداشته است و دو گروه آموزش و کنترل تفاوت معنادار نشان نداده‌اند ( $p = 0/094$ ). کارملی و تیشلر (۲۰۰۶)، در پژوهش خود نشان دادند که مهارت‌های ادراکی مدیران بر عملکرد آنان و بر عملکرد سازمان تاثیر دارد. اما عملکرد مفهومی پیچیده و چند بعدی است، لذا سنجش‌های به عمل آمده و زمان اندازه‌گیری عملکرد مهم بوده و در بررسی آن باید به تفاوت‌های فردی توجه بسیار نمود (کورمن، ۱۳۸۱). پیچیدگی مفهوم عملکرد سبب می‌گردد تا اثرگذاری عوامل گوناگون بر آن نیازمند گذشت زمان و مداخلات طولانی مدت باشد. به عبارت دیگر در مقابل رضایت شغلی که نوعی نگرش نسبت به شغل است، عملکرد، پیامدهایی است که باید در رفتار بروز کند. بنابراین زمان زیادی باید بگذرد تا تاثیر سرپرستان در عملکرد زیردستان آنها اثر گذارد. آنچه در ارزیابی عملکرد اهمیت دارد کارایی و اثربخشی است. کارایی، بهبود درون‌دادها براساس برون‌دادها و اثربخشی، پیامدهای مؤثر است (رادنور و بارنس، ۲۰۰۷). از این رو دستیابی به کارایی و اثربخشی در عملکرد فرایندی سخت و طولانی‌مدت است. از این رو پیشنهاد می‌شود تا سایر پژوهشگران اثر آموزش مهارت‌های ادراکی به سرپرستان و مدیران را بر عملکرد آنان و زیردستان‌شان بررسی نموده و همچنین تاثیر این آموزش‌ها را بر متغیرهای مهم دیگری همچون تمایل به ترک کار، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و غیره مورد ارزیابی قرار دهند.

سرعت تغییر، اهمیت یادگیری در سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نقش اساسی دارد (فولمر، گیبز و کیز، ۱۹۹۸).

آموزش و توسعه، محور هر سازمان موفق است و مطالعات مختلف بارها و بارها نشان داده است که بهترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مداخلات را بهتر از قبل انجام داده و به آموزش و توسعه الزام بیشتری دارند (بیچ، ۲۰۰۷). رشد منابع انسانی در یک سازمان، برای افزایش تولید و رفع شکاف بین سطح مهارت کارکنان و نیازهای حال و آینده یک راه حل اساسی است و یادگیری‌های سازمانی مستقیماً بر رضایت شغلی کارکنان اثر دارد. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند برای افزایش رضایت شغلی کارکنان، بر افزایش فرصت‌های یادگیری برای آنها اقدام کنند (رودن و کوناین، ۲۰۰۵). چانگ و لی (۲۰۰۷)، در پژوهشی نشان دادند که آموزش‌های سازمانی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. همان‌گونه که بیان شد، سرپرستان به عنوان مدیران در خط مقدم سازمان با کارکنان در ارتباط هستند. زمانی که این گروه آموزش‌های لازم را کسب کنند، رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد و این افزایش رضایت شغلی می‌تواند به زیردستان انتقال یافته و رضایت شغلی آنها را تغییر دهد.

از سویی دیگر یکی از عوامل اثر گذار بر رضایت شغلی کارکنان، رضایت از سرپرستان است. رجب بیگی، امینی، پرتویی و قنبرزاده (۱۳۸۵)، در پژوهشی با هدف سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی، نشان داد که دو عامل ناراضی‌تی از سرپرستان و نامناسب بودن سیستم ارتقای شغلی پیش‌بینی کننده ناراضی‌تی کارکنان است. به عبارت دیگر در پژوهش ذکر شده، عوامل تعیین کننده رضایت شغلی، رضایت از سرپرست و رضایت از نظام ارتقای شغلی به دست آمد. همچنین هانا (۲۰۰۴) اشاره می‌کند که عملکرد سرپرستان در محیط کار شایستگی‌های فردی و عملکرد کارکنان را افزایش داده و باعث رضایت شغلی آنان خواهد شد.

آموزش مهارت‌های مدیریتی می‌تواند عملکرد سرپرستان را افزایش دهد. نگرش مثبت سرپرستان به یادگیری با رضایت شغلی افراد رابطه مثبت معنادار دارد. زمانی که نگرش بالادست به یادگیری مثبت باشد، زیردستان از اجرای سیاست‌های سازمان، صلاحیت بالادست در تصمیم‌گیری و موقعیت‌های کاری رضایت دارند. بنابراین هرچه دیدگاه بالادستان به یادگیری مثبت‌تر باشد، رضایت زیردستان بیشتر خواهد بود (آلوندین، ۲۰۱۰).

## مراجع

- اسبکتور، پ. (۱۳۸۷). *روانشناسی صنعتی و سازمانی*. ترجمه شهناز محمدی. تهران: نشر ارسباران.
- استونر، جی. ای. ف.، فری من، ر. ای. و گیلبرت، د. ر. (۱۳۸۲). مدیریت. ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رجب بیگی، م.، امینی، م.، پرتویی، ب. و قنبر زاده علمداری، ن. (۱۳۸۵). سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی و عوامل مؤثر بر آن. *مجله مدارس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، ۱۰، ۴۱-۴۸*.
- ریجو، ر. (۱۳۸۶). *زمینه روانشناسی صنعتی و سازمانی*. ترجمه داوود حسین زاده، زهرا لبادی و پرویز صالحی. تهران: انتشارات مازیار.
- صباحی، پ. (۱۳۸۶). *نقش عوامل عاطفی شناختی در رفتار ضد تولید کارکنان در یک شرکت صنعتی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته روانشناسی عمومی، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- کاتز، ر. (۱۳۸۰). *مهارت‌های یک مدیر موفق*. ترجمه محمد توتونچیان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کورمن، آ. (۱۳۸۱). *روانشناسی صنعتی و سازمانی*. ترجمه حسین شکرکن. چاپ سوم. تهران: انتشارات رشد.
- کونتز، ه.، اودانل، س. و ویهریخ، ه. (۱۳۸۵). *اصول مدیریت*. ترجمه محمد علی طوسی، علی اکبر فرهنگی، سید امین علوی و اکبر مهدیان. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه‌ریزی.

## References

- Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction. *Baltic Journal of Management, 5*, 257-287.
- Biech, E. (2007). *Pfeiffer Annual Training*, 1th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2006). The relative importance of top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower, 27*, 9-36.
- Chang, S., & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization, 14*, 156-185.
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 14*, 339-52.
- Coetzer, A. (2006). Managers as learning facilitators in small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 13*, 351-62.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 11*, 495-503.
- Fulmer, R., Gibbs, P., & Keys, B. (1998). The second generation learning organization: New tools for sustaining competitive advantage. *Organizational Dynamics, 27*, 6-21.
- Gentry, A., Harris, S., Baker, A., & Leslie, B. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal, 29*, 167-181.
- Hannah, C. J. (2004). Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 2*, 22-38.
- Harris, J., Wheeler, A., & Kacmar, M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly, 20*, 371-382.
- Keintz, B. J. (2004). *A qualitative analysis of adult learners*, PhD dissertation, University of Wyoming, Laramie, WY.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*, 35-42.
- Lange, T. (2009). Attitudes, attributes and institutions. Determining job satisfaction in Central and Eastern Europe. *Employee Relations, 31*, 81-97.

- Lee, K. (2000). *Job affect as a predictor of organizational citizenship behavior and workplace deviance*. Unpublished doctoral dissertation. Ontario: University of Western Ontario.
- Mosadeghrad, A. M., & Yarmohammadian, M. A. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services, 19*, xi-xxviii.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development, 26*, 353-69.
- Radnor, Z., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56*, 384-396.
- Rogelberg, G. S. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 1st ed. London: New Delhi.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning, 17*, 215-30.
- Seo, Y., Ko, J., & Price, J. L. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies, 41*, 437-46.
- Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles-empirical study in Hrvatska elektroprivreda. *Management, 5*, 51-67.
- Tahir Suliman, A. M. (2006). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development, 25*, 294-311.
- Vance, C., & Larson, E. (2002). Leadership research in business and health care. *Journal of Nurse Scholarship, 34*, 165-71.
- Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: Enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training, 31*, 297-322.