

## بررسی میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران<sup>(۱)</sup>

محقق: دکتر عزت الله سام آرام  
دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

### مقدمه

مقاله حاضر نتیجه تحقیقی است که در سال ۱۳۷۶ به سفارش معاونت نیروی انسانی شرکت X تهران و به مدت ۸ ماه انجام شده است. در انجام این تحقیق یک گروه علمی از دانشگاه علامه طباطبایی فعالیت داشته‌اند که لازم است از همکاریهای ارزشمند آنان تشکر نمایم.

آقایان دکتر قاسم انصاری و دکتر سید احمد حسینی از جمله همکاران این تحقیق هستند که در تمام مراحل کار اینجانب را یاری کردند.

از آقای دکتر علی دلاور برای ارائه مشاوره در زمینه آمار و روش‌شناسی و از آقای دکتر حسن صدیقی برای ارائه مشاوره در بخش نظری تحقیق نیز کمال تشکر را دارم. اصل گزارش تحقیق در اختیار شرکت X تهران قرار گرفته و بخش کوچکی از آن که عمدتاً به ارائه نتایج تحقیق می‌پردازد، در این مقاله ارائه شده است.

---

۱. به دلیل عدم موافقت مسئولین شرکت محل انجام تحقیق با ذکر نام شرکت در این مقاله، لذا نام این شرکت با عنوان شرکت X تهران ذکر می‌شود.

در این تحقیق تأثیر تغییرات ساختاری در شرکت X تهران یعنی تبدیل یک شرکت دولتی بزرگ به چند شرکت نیمه دولتی بر میزان رضایتمندی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است که می‌تواند راهگشای موارد مشابه در آینده باشد. به طور خاص از نتایج این تحقیق می‌توان برای پیشگیری از عوارض ناشی از واگذاری شرکتهای دولتی به بخش خصوصی که طی برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران اجرا می‌شود استفاده نمود.

امید است استادان محترم و پژوهشگران عزیز، با مطالعه این مقاله کاستی‌های آن را به اینجانب تذکر دهند تا در موارد بعدی مورد توجه قرار گیرد.

### مبانی نظری

انسان موجودی است اجتماعی که دارای نیازهای مختلفی است. ابتدایی‌ترین این نیازها، نیازهای زیستی است مثلاً نیاز به غذا، آب، لباس که در بین همه انسانها مشترک است. سایر نیازها بر حسب سن و جنس و موقعیت فرد در سازمان و یا خانواده او در بین انسانها به شکل‌های متفاوتی مطرح می‌شود.

«مزلو» معروف‌ترین شخصی است که در مورد طبقه‌بندی نیازهای انسان اظهار نظر کرده است و نیازهای انسان را به پنج طبقه تقسیم کرده است که به صورت زیر است:

نیاز به خود شکوفایی	Self Actualization
نیاز به کسب احترام، اعتماد به نفس قدر و منزلت در جامعه	Esteem
نیاز به عضویت در گروه خانواده و همکاران، کسب محبت و عشق، تعلق داشتن به گروه، سازمان، خانواده و...	Love & Affection
نیاز به امنیت (ایمنی)، امنیت جان و مال و شغل	Safety Needs
نیازهای زیستی (آب و هوا، غذا، لباس و غیره)	Physiological Needs
Maslow, A.H. Motivation and personality, 1954	

نظریه مزلو دهها سال است که برای افزایش انگیزه در کارکنان مؤسسات و شرکتهای مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این نظریه، کارفرمایان را راهنمایی می‌کند که تا سطوح مختلف نیازهای کارکنان شناسایی و با تأمین نسبی آنها به همان نسبت موجب بهره‌وری بیشتر در کل مؤسسه بشوند.

در رابطه با نظریه مزلو، نظریه پرداز دیگری به نام «فردریک هرزبرگ» (Hertzberg, 1968) نظریه نیازهای «مزلو» را گسترش داده و یک نظریه انگیزشی به نام (انگیزش - بهداشت (Motivation - Hygien Theory) مطرح کرد.

مقصود او از بهداشت در محیط کار، (میزان حقوق و مزایا، تأمین زندگی عادلانه، وجود تسهیلات شغلی و تأمین شغل است) «هرزبرگ» به مطالعه محیط کار پرداخت تا عواملی را که سبب نگرش منفی و یا مثبت افراد در محیط کار می‌شود پیدا کند. این نظریه همان طور که «هرزبرگ» توضیح می‌دهد دارای یک سیستم دو سطحی است به این معنا که دارای نیازهای مربوط به «بهداشت» و نیازهای مربوط به «انگیزش» است. او عوامل بهداشت، از جمله حقوق و مزایا، تأمین شغل و... را الزاماً عامل رضایتمندی نمی‌داند، وی کاهش آنها را موجب نارضایتی می‌داند. (dissatisfiers) وی معتقد است که افزایش رضایتمندی از طریق عوامل مشوق میسر می‌شود. این عوامل عبارتند از:

- ۱- به رسمیت شناختن کارکنان (Recognition)
- ۲- پیشرفت (امکانات و فرصتهای پیشرفت) (Advancement)
- ۳- رشد و توسعه شخصی و ارتقای معنوی (امکانات ارتقای معنوی) (Personal growth & Development)

برای اینکه در مؤسسه فضایی را ایجاد کنیم که کارکنان در سطح بالاتری در جهت اهداف مؤسسه تلاش و کوشش داشته باشند لازم است که نیازهای سطح بالای هرم آنان ارضا شود، که عوامل آن عمدتاً از نوع مشوق‌های درونی یا باطنی (Intrinsic Rewards)

هستند که بیشتر جنبه‌های معنوی دارند و سبب ارضای نیازهای معنوی انسان می‌شوند. این مشوق‌ها به صورتی فوق العاده سبب ایجاد نیروی روانی و فیزیکی در انسان می‌شوند.

فراهم آوردن این نوع مشوق‌ها مدیریت کارآمدی را می‌طلبد که موفقیت مؤسسه را در پی دارد.<sup>(۱)</sup>

### طرح مسئله

کارکنان شرکت X تهران با مجموعه‌ای از هدفها، نیازها، آرزوها، تمایلات، روابط غیر رسمی، تجربیات گذشته و نیروهایی که از جهات مختلف بر رفتار آنها تأثیر می‌گذارد به کار مشغول بوده در مقابل آن دارای «انتظاراتی» هستند.

چنانچه پاداشهای دریافتی از کار مثل «ماهیت کار، حقوق و مزایا، فرصتهای ارتقای شغلی، نوع رابطه با همکاران و سرپرستان...» در مجموع جوابگوی «انتظارات» آنها باشد می‌تواند موجب رضایتمندی آنها گردد و در مقابل، چنانچه در فرایند کاری ارتباط بین پاداشها و انتظارات برقرار نشود می‌تواند موجب «ناکامی» و در نتیجه نارضایتی از شغل شود. نارضایتی از شغل نیز عاملی است در کاهش بهره‌وری. از سوی دیگر مجموعه ارتباطات بین نیازها و ابزارهای مشروع تأمین این نیازها می‌تواند موجب امنیت خاطر کارکنان گردد. احساس امنیت در شغل به عنوان هسته مرکزی امنیت فرد و خانواده در جامعه شهری مطرح است و لذا هرگونه نارضایتی که در شغل افراد بروز کند می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری در کار شده و تأثیر نامطلوبی بر خانواده کارکنان بگذارد.

فرد مورد مطالعه ما کسی است که در شرکت X تهران مشغول کار است، سالها به محیط کاری خودش عادت کرده، وظیفه خودش را می‌شناسد، همکارانش را می‌شناسد، ثبات موجود در شرکت X تهران موجب ثبات در زندگی او می‌شود. کار او

1- Hertzburg, F. One More Time: How Do you Motivate Employees? "Harvard Business Review", 46(2), 53-62. Lunenburg, F.C. .. ornstein, A.C. (1991)

بیشتر تجربی است که به صورت استاد - شاگردی آموخته است او به شکل سنتی و آن طور که از کارکنان قبلی آموخته است کار می‌کند و روحیه سنتی و فرهنگ روستایی او که هنوز در او و خانواده‌اش تداوم دارد به او حکم می‌کند که محافظه کار باشد.

هر گونه تغییری که در محیط شغلی به وجود آید آنرا به منزله خطری برای تداوم کارش تلقی می‌کند به ویژه اگر این تغییر، نوعی تغییر ساختاری باشد که وی در تصمیم‌گیری راجع به آن مشارکت نداشته باشد و تصمیم‌گیری شده باشد.

تحولات اخیر در شرکت X تهران (تبدیل یک شرکت سنتی به هفت شرکت مدرن) وضعیت جدیدی را برای کارکنان شرکت به وجود آورده است، فرهنگ جدیدی در شرکت وارد شده است و نیاز به فرهنگ پذیری مجدد برای زندگی و کار در شرکتهای جدید را مطرح می‌کند.

این مجموعه شرایط را «جامعه پذیری مجدد» یا «جامعه پذیری بزرگسالان» می‌نامند. اجتماعی شدن یا فرهنگ آموزی به معنی عام کلمه یک جریان طبیعی در زندگی کودکان است که برای ورود به دوران نوجوانی و جوانی و بزرگسالی از آن عبور می‌کنند و از قدیم الایام هم وجود داشته است ولی، «چیزی که بیشتر تازگی دارد، نظریه‌ای است که به موجب آن فرآیند اجتماعی شدن به دوران کودکی و دوران بلوغ محدود نمی‌شود، بلکه فرد بزرگسال نیز، باید همواره خود را تغییر دهد و هر اندازه که وظایف جدیدی در زندگی خصوصی یا شغلی به او محول می‌شود، به همان میزان باید سازگاریهای جدیدی داشته باشد. اجتماعی شدن بزرگسالان خاصه در آمریکای شمالی - موضوع مطالعات فراوان و کنگره‌ها و انتشارات بسیاری قرار گرفته است.

یکی از زمینه‌های مهم که در این مطالعات مورد توجه می‌باشد، مسأله کار و اثرات هر سازمان اجتماعی، صرف نظر از ابعاد و پیچیدگی آن، بر شخصیت کسانی که در آن سازمان مشغول کارند است.

حالت دیگری در اجتماعی شدن بزرگسالان، «اجتماعی شدن افقی» است «مثل نقل و انتقال افراد از بخش خصوصی به دولتی و بالعکس، نقل و انتقال زنها از فعالیتهای

شغلی به خانه داری و بالعکس، تجربه مهاجرت، شیوه مواجه شدن با موفقیتها و ناکامیهای متوالی<sup>(۱)</sup> تغییر در سازمان کار، جا به جا شدن فرد، تقسیم یک سازمان متورم به چند مؤسسه کوچکتر و توزیع کارکنان سازمان قبلی در بین مؤسسه‌های کوچک جدید نیز می‌تواند در زمینه اجتماعی شدن افقی<sup>(۲)</sup> مورد بررسی قرار گیرد.

کارکنان شرکت X تهران در یک خرده فرهنگ کاری و سازمان قدیمی که از نسل قبلی بر جای مانده است، مشغول کار بوده‌اند و شرایط سنتی حاکم بر ارتباطات شغلی، فرصتهای مناسبی را برای کسب رضایت خاطر از کار فراهم کرده بود.

در ارتباط با تغییرات جدید که در شرکت X تهران به وقوع پیوسته است کسب: آمادگی برای ورود به شرایط جدید قبل از تغییر، مشارکت افراد در برنامه‌ریزی و تصمیمات جدید یا حداقل مطلع شدن آنها از کانالهای رسمی و مطمئن از آنچه در حال اجرا است و بالاخره گذراندن دوره‌های آموزش در شرایط جدید برای فراگیری انتظارات جدیدی که از آنها می‌رود و شرایط جدیدی که به وجود آمده است و جنبه‌های مثبت شرایط جدید و در نهایت کسب اطمینان از حفظ موقعیت خودشان در شرایط جدید نیز می‌توانست احساس امنیت شغلی آنها را بالا ببرد.

در شرایط فعلی جدا شدن برخی از آنها از سازمان قبلی و ورود آنها به سازمان جدید، احتمالاً همراه با مشارکت کامل و فعال آنها نبوده و تحقیقات خاصی هم در این رابطه انجام نشده است که فرآیند این انتقال را مورد ارزیابی قرار دهد.

تحقیق حاضر اولین موردی است که در حین اجرای این تغییرات وارد این فرآیند شده تا با طرح مسأله «رضایتمندی از شغل» و از طریق «طرح مشکلات و راه‌حل‌های پیشنهادی کارکنان»، روشها و برنامه‌هایی را برای بهبود و شرایط و افزایش بهره‌وری ارائه نماید.

### ۱- هدف تحقیق

هدف از انجام این تحقیق کسب اطلاع از ویژگیهای عمومی - انگیزه‌ها و میزان

رضایتمندی کارکنان حوزه ستادی شرکت X تهران در جهت راه یابی برای ارتقای بهره‌وری کارکنان از طریق عوامل انگیزشی و رفاهی است.

## ۲- روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، روش پیمایشی با استفاده از پرسشنامه است همراه با آزمونهای مربوط به میزان رضایتمندی.

## ۳- متغیرهای تحقیق

متغیرهایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته عبارتند از:

### ۳-۱- متغیر وابسته (میزان رضایتمندی)

منظور از میزان رضایتمندی در این تحقیق رضایتمندی شغلی است که به عبارت است از «مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار که کارکنان با آنها به کار خود می‌نگرند».

کارکنان شرکت X تهران با مجموعه‌ای از نیازها، آرزوها و انتظارات به فعالیت مشغولند. چنانچه پاداشهای دریافتی از کار آنها مثل (ماهیت کار، حقوق و مزایا، فرصتهای ارتقا، نوع رابطه با همکاران و سرپرستان...) جوابگوی انتظارات آنها باشد احتمالاً می‌تواند موجب رضایتمندی آنها گردد.

در این تحقیق میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران به وسیله یک آزمون ۲۶ سؤالی اندازه‌گیری می‌شود.

در این آزمون از طیف لیکرت استفاده شده و برای هر سؤال در پنج سطح، جواب ارائه شده است که پاسخگو یکی از آنها را به عنوان جواب مورد نظر خودش با علامت X مشخص می‌کند. مجموعه امتیازهایی که هر فرد به دست می‌آورد نمایانگر میزان رضایتمندی آن فرد است.

برای تهیه این آزمون از پرسشنامه رضایتمندی دانشگاه مینه سوتا (The Minnesota

(Satisfaction Questionnaire) استفاده شده است.

### ۲-۳- متغیرهای مستقل

متغیرهای مستقل شامل دو قسمت است:

الف: متغیرهای تعدیل کننده یا میانجی مثل سن، جنس، سواد، وضع تأهل، نوع شغل، موقعیت شغلی، وضعیت استخدامی، نوع مسکن و مشابه آنها.

ب: متغیرهای مؤثر مثل میزان حقوق و مزایا، میزان تسهیلات رفاهی، احساس امنیت شغلی، کسب احترام در شغل، روشن بودن اهداف شرکت، طرف مشورت قرار گرفتن، وجود هماهنگی، اختیارات و مسئولیتها، جو محیط کار، رابطه با سرپرست و تشویقها که میزان آنها احتمالاً در میزان رضایتمندی فرد در شغلش مؤثر هستند. این متغیرها به وسیله یک پرسشنامه با ۴۳ سؤال اندازه گیری شدند، برخی از سؤالات مربوط به ویژگیهای عمومی است و برخی مربوط به اندازه گیری متغیرهای مستقل مثل میزان برآورده شدن انتظارات آنها از حقوق و مزایا، خدمات رفاهی، وسایل کار، احساس امنیت شغلی، احساس احترام و عزت نفس در کار، شفافیت اهداف سازمانی برای کارکنان، رعایت استانداردها، مشورت در تصمیم گیریها، نظارت در کارگاه، هم آهنگی در مدیريتها، انطباق مسئولیتها و اختیارات و جو عمومی محیط کار. هر کدام از سؤالات به وسیله یک طیف با ۵ ارزش جواب داده می شود.

### ۴- فرضیه های تحقیق

۴-۱- فرضیه های اصلی عبارتند از:

۴-۱-۱- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و میزان برآورده شدن انتظارات آنها در مورد حقوق و مزایای آنها رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۲- بین رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و میزان برآورده شدن انتظارات آنها در مورد تسهیلات رفاهی موجود در شرکت X تهران مثل «وام، خدمات درمانی، سرویس، غذا و غیره» رابطه معنی داری وجود دارد.



۴-۱-۳- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان احترام و عزت نفس که از شغل خودشان به دست می آورند رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۴- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان روشن بودن اهداف و برنامه‌های سازمانی در شرکت X تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۵- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان جلب همکاری و مشورت آنها در تصمیم‌گیریها در شرکت X تهران، رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۶- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان هماهنگی بین واحدهای مختلف شرکت X تهران درون واحدها، رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۷- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان انطباق مسئولیت و اختیارات کارکنان شرکت X تهران، رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۸- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان مناسب بودن جو محیط کار در شرکت X تهران، رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۹- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایت آنها از سرپرست خودشان رابطه معنی داری وجود دارد.

۴-۱-۱۰- بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و نگرش آنها در مورد میزان تشویق و قدردانی از زحمات آنها رابطه معنی داری وجود دارد.

#### ۴-۲- فرضیه‌های فرعی عبارتند از:

۴-۲-۱- بین نوع جنس کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۴-۲-۲- بین گروه‌های سنی کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت

معنی داری است.

۳-۲-۴- بین وضع تأهل کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۴-۲-۴- بین موقعیت شغلی کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۵-۲-۴- بین میزان سواد کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۶-۲-۴- بین میزان سابقه خدمت کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۷-۲-۴- بین نوع سکونت کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۸-۲-۴- بین نوع مسکن کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۹-۲-۴- بین میزان اطاق در اختیار خانوار کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.

۱۰-۲-۴- بین وضعیت استخدامی کارکنان شرکت X تهران و میزان رضایتمندی آنها تفاوت معنی داری است.<sup>(۱)</sup>

## ۵- خلاصه و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که در جامعه مورد مطالعه:

۱- در مورد معنی دار بودن تفاوت بین دو متغیر و رابطه بین دو متغیر از آزمون غیر پارامتریک مجذور خی یا کای اسکور استفاده شده که چون تفاوت معنی دار بوده، پس نتیجه می گیریم که رابطه بین دو متغیر معنی دار است. این رابطه یا مستقیم است یا معکوس.

برای مطالعه بیشتر مراجعه کنید به فصل ۲۰ کتاب «احتمالات و روشهای مقدماتی آمار» نوشته دکتر علی دلاور، ۱۳۷۶.

- از نظر ترکیب جنسی ۱۰ درصد زن و ۹۰ درصد مرد هستند. (این میزان در کل جامعه آماری نیز به همین نسبت است).
- از نظر ترکیب سنی، میانگین سن در جامعه مورد مطالعه برابر ۴۰ سال است با حداقل ۲۴ سال و حداکثر ۶۵ سال (ترکیب سنی نمونه، تقریباً مشابه ترکیب سنی کل جامعه آماری است).
- از نظر وضع تأهل ۱۲ درصد افراد در جامعه مورد مطالعه، متأهل نیستند و ۸۸ درصد متأهل هستند (عدم تأهل در جامعه مورد مطالعه در بین زنان و مردان از تفاوت قابل توجهی برخوردار است به طوری که در مقابل میزان ۹/۵ درصد افراد بدون همسر در بین مردان، میزان بی همسری در بین زنان جامعه مورد مطالعه برابر ۳۱ درصد است).
- از نظر میزان سواد، اکثریت افراد جامعه مورد مطالعه یعنی ۷۲ درصد آنها دارای سواد دیپلم و زیر دیپلم هستند. میزان سواد زیر دیپلم بین زنان و مردان در جامعه مورد مطالعه متفاوت است یعنی در گروه مردان ۴۲ درصد زیر دیپلم هستند ولی در گروه زنان ۸ درصد زیر دیپلم سواد دارند.
- در مورد میزان سواد لیسانس و بالاتر در گروه مردان ۱۸ درصد لیسانس و بالاتر سواد دارند ولی در گروه زنان ۳۵ درصد در حد لیسانس و بالاتر سواد دارند. به عبارت دیگر احتمالاً زنان شاغل در شرکت X تهران به مراتب با سوادتر از مردان شاغل در آن شرکت هستند.
- از نظر نوع شغل، ۵۷/۵ درصد افراد در جامعه مورد مطالعه در مشاغل فنی شاغل هستند، ۲۵/۵ درصد در مشاغل اداری و ۱۷ درصد در مشاغل خدماتی.
- بخش اعظم کارهای فنی شرکت X تهران را افراد با سواد دیپلم و فوق دیپلم به عهده دارند. در جامعه مورد مطالعه ۷۵ درصد افراد در گروه با سواد دیپلم و ۷۶ درصد افراد در گروه با سواد فوق دیپلم به مشاغل فنی اشتغال دارند. و این در حالی است که در گروه با سواد لیسانس و بالاتر (مهندسان شرکت) ۵۰ درصد در مشاغل فنی هستند و ۴۸ درصد در مشاغل اداری خدمت می کنند.

- از نظر موقعیت شغلی در جامعه مورد مطالعه ۴۵ درصد کارمند هستند و ۴۵ درصد کارگر، ۷ درصد سرپرست و ۳ درصد مدیر.
- از نظر نوع استخدام در جامعه مورد مطالعه ۱۸ درصد اعلام کرده‌اند که در استخدام رسمی شرکت هستند و بقیه بیان داشته‌اند که قراردادی، حکمی یا پیمانی و غیره هستند، (این موضوع نیاز به بررسی مجدد دارد).
- از نظر سابقه خدمت در جامعه مورد مطالعه ۳۹ درصد حداکثر ۱۰ سال سابقه خدمت دارند و ۲۸ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.
- در مورد نوع مسکن در جامعه مورد مطالعه ۴۳ درصد در خانه یا آپارتمان قدیمی زندگی می‌کنند. ۲۹ درصد در خانه یا آپارتمان جدید و بقیه در سایر انواع مسکن.
- از نظر نوع سکونت ۵۷ درصد جامعه مورد مطالعه مالک مسکن خود هستند، ۳۳ درصد اجاره نشین هستند و ۱۰ درصد در خانه‌های سازمانی هستند یا سایر جاها سکونت دارند.
- از نظر تعداد اطاق در اختیار خانوار نیمی از افراد جامعه مورد مطالعه داری سه اطاق و بیشتر هستند و ۱۰ درصد آنها هر خانوار در یک اطاق زندگی می‌کنند که می‌تواند در برنامه‌های تأمین مسکن برای کارکنان شرکت X تهران مورد توجه قرار گیرد.
- میانگین تعداد اعضای خانوار در جامعه مورد مطالعه برابر  $\frac{4}{7}$  نفر است که نسبت به شاخص خانوار در شهر تهران امری است طبیعی.
- از نظر بهره‌مندی کارکنان شرکت X تهران از اتومبیل شخصی، در جامعه مورد مطالعه ۲۵ درصد دارای اتومبیل شخصی هستند و ۷۵ درصد فاقد اتومبیل هستند، در بین دارندگان اتومبیل در جامعه مورد مطالعه ۱۵ درصد آنها اتومبیل نو دارند که قدمت آنها کمتر از ۱۰ سال است و ۵۵ درصد اتومبیل کهنه دارند با قدمت ۲۰ سال و بیشتر.
- ۴۶ درصد افراد در جامعه مورد مطالعه برای رفت و برگشت از خانه به محل کار از سرویس اداری استفاده می‌کنند.
- یکی از نیازهای مهم کارکنان در شرکتهای فنی - خدماتی مثل شرکت X تهران

استفاده بهینه از اوقات فراغت است و در اختیار داشتن فرصتهای مناسب برای کار آسایی. در جامعه مورد مطالعه ۲۸ درصد افراد اوقات فراغت خودشان را مجدداً در شغل دوم می‌گذرانند که به نظر می‌رسد استراحت مناسب را ندارند. ۲۴ درصد آنها در زمان اوقات فراغت در کارهای خانه داری کمک می‌کنند و بقیه به گردش در پارک و یا مطالعه می‌گذرانند. توزیع چگونگی گذران اوقات فراغت در بین زنان و مردان جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد که ۳۰ تا ۳۱ درصد آقایان اوقات فراغت خودشان را در شغل دوم می‌گذرانند ولی در بین خانمهای شاغل تنها ۹ درصد شغل دوم دارند. همچنین در جامعه مورد مطالعه ۳۴ درصد از کسانی که در مشاغل فنی هستند اوقات فراغت خودشان را در شغل دوم یا سوم می‌گذرانند ولی کسانی که در مشاغل اداری یا خدماتی هستند بین ۲۰ تا ۲۲ درصد شغل دوم دارند.

این واقعیت که بیش از یک‌سوم کارکنان فنی در جامعه مورد مطالعه اوقات فراغت خودشان را به شغل دوم می‌گذرانند می‌تواند عاملی باشد در ایجاد خستگی در کار، نداشتن فرصتهای کارآسایی و در نهایت افزایش احتمال بروز حوادث. همچنین کاهش بهره‌وری، کم کاری و مشکلات اجتماعی در خانواده و دوری از فرصتهای فرهنگی و کاهش کیفیت زندگی.

این نکته می‌تواند در بخش پیشنهادهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد در حدی که انجام یک تحقیق ویژه با هدف (بررسی اشتغال به شغل دوم و سوم و عدم کار آسایی در بین کارکنان فنی شرکت X تهران) را در برداشته باشد.

- در این تحقیق از افراد جامعه مورد مطالعه سؤال شد که (مهم‌ترین مشکلات موجود در شرکت X تهران) کدامند. در جواب بیشترین افراد به سه مشکل مورد نظرشان اشاره کرده بودند که سومین مشکل آنها کمی حقوق و مزایا بود. گرچه کمی حقوق و مزایا با توجه به وجود تورم در جامعه و گسترش نیازهای فردی و خانوادگی که عمدتاً هزینه‌بر هستند امری است واقعی ولی مسایل دیگری چون ارتباطات، مشارکت و مسایل رفاهی برای آنها مهم‌تر بود که بیشتر مورد توجه قرار گرفت.

## ۱-۵- میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران

(میانگین میزان جوابهایی که به ۲۶ سؤال مربوط به رضایتمندی داده‌اند) با ادغام موارد راضی و خیلی راضی در یکدیگر با عنوان جدید «راضی» و همچنین موارد خیلی ناراضی و ناراضی در یکدیگر با عنوان جدید «ناراضی»، توزیع جامعه مورد مطالعه بر حسب میزان رضایتمندی به صورت جدول زیر در می‌آید:

توزیع جامعه مورد مطالعه بر حسب میزان رضایتمندی آنها از شغل (متغیر وابسته)

میزان رضایت	تعداد	درصد
ناراضی	۵۳	٪۲۰
متوسط	۱۳۱	٪۵۱
راضی	۷۵	٪۲۹

(تعداد ۳ نفر به سؤالات فوق جواب نداده‌اند)

توزیع جدول فوق نشان می‌دهد که در مجموع حدود ۲۰ درصد یا یک پنجم جامعه مورد مطالعه (ناراضی) هستند. ناراضی از شغل، مدیریت، ارتباطات و در نهایت موارد ۲۶ گانه‌ای که در آزمون رضایتمندی مورد سؤال قرار گرفته‌اند و در مقابل ۲۹ درصد از جامعه مورد مطالعه (راضی) هستند راضی از شغل، مدیریت شرکت، ارتباطات و در نهایت در موارد ۲۶ گانه‌ای که در آزمون رضایتمندی مورد سؤال قرار گرفته‌اند و در بین این دو، ۵۱ درصد دارای رضایتمندی متوسط هستند یعنی میانگین جوابهای آنها به سؤالات ۲۶ گانه آزمون رضایتمندی در حدی بوده است که آنها را در بین راضی و ناراضی قرار داده است.

توزیع جامعه مورد مطالعه بر حسب میزان انتظارات آنها از شرکت (متغیر مستقل)

میزان برآورده شدن انتظارات کارکنان	تعداد	%
کم	۱۱۶	۴۴٪
متوسط	۱۲۴	۴۷٪
زیاد	۲۲	۹٪
جمع	۲۶۲	۱۰۰

داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که انتظارات ۹٪ از پاسخگویان از جامعه مورد مطالعه در حد زیاد و خیلی زیاد برآورده می‌شود ولی ۴۴٪ آنها انتظاراتشان در حد کم و خیلی کم برآورده می‌شود و ۴۷ درصد از آنها انتظاراتشان در حد متوسط برآورده می‌شود.

### ۲-۵- نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نشان می‌دهد که در جامعه مورد مطالعه:

- ۱- میزان رضایت از شغل مردان بیش از زنان است.
- ۲- میزان رضایت از شغل در گروه‌های مختلف سنی تفاوت معنی داری ندارد.
- ۳- میزان رضایت از شغل بین افراد متأهل و افراد مجرد تفاوت معنی داری ندارد.
- ۴- میزان رضایت از شغل مدیران و کارگران بیشتر از کارمندان و سرپرستان است.
- ۵- میزان رضایت از شغل باسوادان زیر دیپلم بیشتر از باسوادان فوق دیپلم است.
- ۶- میزان رضایت از شغل بین افراد کم سابقه و با سابقه تفاوت معنی داری ندارد.

### ۳-۵- تحلیل جامعه مورد مطالعه

چگونگی رابطه بین میزان رضایتمندی کارکنان شرکت X تهران و برخی عوامل مؤثر در بهره‌وری آنها در فرضیه‌های اصلی تحقیق مطرح شده است که خلاصه و نتیجه آن در

جامعه مورد مطالعه به صورت زیر است:

- کلیه ده عامل مؤثر در بهره‌وری که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند در حد نسبتاً بالایی تأیید شدند ولی در بین آنها هم تفاوت‌هایی وجود دارد که می‌توان ترتیب آنها را مشخص کرد این عوامل به ترتیب بیشترین درجه آزمون «کای اسکور» و بیشترین «ضریب توافق» به صورت زیر است. وجود رابطه بین میزان رضایتمندی از شغل و:
- ۱- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه جلب همکاری و مشورت با آنها.
- ۲- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه تشویق و قدردانی از خدمات مثبت آنها.
- ۳- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه روشن بودن اهداف و برنامه‌های سازمانی.
- ۴- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه رضایت از سرپرست.
- ۵- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه هم‌آهنگی بین واحدها و درون واحدها.
- ۶- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه مناسب بودن جو محیط کار.
- ۷- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه احترام و عزت نفس در کارکنان.
- ۸- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه انطباق مسئولیتها و اختیارات کارکنان.
- ۹- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه میزان حقوق و مزایای کارکنان.
- ۱۰- جواب به انتظارات کارکنان در زمینه تسهیلات رفاهی برای کارکنان.

چگونگی ترکیب فرضیه‌های تأیید شده نشان می‌دهد که کارکنان شرکت X تهران در جامعه مورد مطالعه برای تأمین نیازهای غیر مادی مثل نیاز به مورد مشورت قرار گرفتن، نیاز به مورد تشویق و قدردانی قرار گرفتن، بیش از نیاز آنها در جوابگویی به انتظاراتشان در مورد حقوق و مزایا و تسهیلات رفاهی اهمیت قائل شده‌اند و این می‌تواند تأییدی باشد بر نظریه «هرزبرگ» که در مبنای نظری این مقاله به آن اشاره شد.

هرزبرگ می‌گوید: «البته افزایش این عوامل (حقوق، مزایا و تأمین شغل) می‌تواند موجب کاستن نارضایتی‌ها شود ولی خود آنها الزاماً موجب رضایتمندی کارکنان نمی‌شوند». وی عوامل انگیزش را به عنوان عواملی که رضایتمندی را سبب می‌شوند تلقی می‌کند، چون عوامل انگیزشی نیازهایی را ارضا می‌کند که در هرم نیازها از نوع



سطح بالای نیازهای انسانی است (Hertzberg, F, 1968). با توجه به این مطلب می‌توان گفت «تغییرات در شرکت X تهران برای برخی از کارکنان شرکت نگرانی‌هایی را به وجود آورده که ممکن است روی بهره‌وری آنها اثر بگذارند ولی دلیل این نگرانی‌ها خود تغییرات در شرکت نیست بلکه چگونگی اجرای آن است به ویژه تأثیر آن بر نوع استخدام کارکنان و تغییر برخی از آنها از دولتی به تأمین اجتماعی تغییر شرایط استخدامی برخی از کارکنان از دولتی به نیمه دولتی (تأمین اجتماعی) آن هم بدون نظر خواهی از آنها و بدون مشارکت آنها در فرایند این تغییرات نوعی ناامنی شغلی به وجود آورده است که می‌تواند مستقیماً به کارآیی آنها تأثیر گذارد و این در حالی است که این تغییرات در وضع مادی آنها تأثیر مثبت هم داشته است.

مجموعه داده‌ها نشان می‌دهد که «بی‌اطلاعی» کارکنان شرکت X تهران از آنچه در شرکت می‌گذرد به ویژه عدم اطلاع از تصمیماتی که با آینده آنها ارتباط دارد یک مشکل مهم در زندگی شغلی آنهاست. اگر این مسأله را با نظریه «ارتباطات اجتماعی» مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم می‌توانیم بگوییم که احتمالاً وجود یک نظام اطلاع رسانی مناسب به عنوان مسیر مطمئن دریافت خبر و برای انتقال اخبار و اطلاعات مربوط به شرکت X تهران و برنامه‌های آینده و ارتباط با کلیه کارکنان می‌تواند فرصتهای مناسبی را برای مدیران شرکت ایجاد کند تا در مورد باز خور اخبار و اطلاعات به واقعیت‌های موجود در بین کارکنان شرکت دسترسی بیشتری پیدا کنند.

وجود ارتباط دو جانبه بین مدیران ارشد شرکت و کارکنان اجرایی که در دور دستها مثل واحدهای خارج از شهر کار می‌کنند می‌تواند روحیه همکاری را گسترش داده و احساس مشارکت بیشتر را در کارکنان شرکت به وجود آورد. از سوی دیگر احساس ناامنی در شغل را که در فرایند تغییرات اساسی در شرکت ایجاد می‌شود با نظریه «جامعه‌پذیری مجدد» یا «جامعه‌پذیری بزرگسالان» تحلیل کنیم به این نتیجه می‌رسیم که برای هرگونه تغییر ساختاری در شرکت یا حتی برای اجرای هر برنامه جدید لازم است که کارکنان شرکت با شرایط جدید انطباق پیدا کنند و لذا در فرآیند تغییر و تطبیق با

شرایط جدید نیاز به «اجتماعی شدن مجدد» یا «فرهنگ آموزی مجدد» مطرح می‌شود که از طریق روشهای «آموزشی و ترویج» برنامه‌های «آماده سازی» افراد برای ورود به وضعیت‌های جدید و پذیرش ساختار جدید انجام می‌شود بدون اینکه افراد احساس ناامنی کنند.

## ۶- پیشنهادات

### الف - پیشنهادهای پژوهش

اگر در ابتدای انجام این تحقیق برای مسئولین شرکت X تهران و محقق تنها یک سؤال بزرگ مطرح بود، اکنون که این تحقیق انجام شده است هر چند به بخش اعظم سؤال اصلی تحقیق جواب داده شده است. ولی عملاً سؤالات جدیدی را هم مطرح کرده است و این از ویژگیهای یک تحقیق موفق است لذا قبل از ارائه پیشنهادهای اجرایی، چند پیشنهاد پژوهشی را ارائه می‌کنیم.

- ۱- پیشنهاد می‌شود در مورد علل اشتغال به شغل دوم در زمان اوقات فراغت و عدم کارآسایی در بین کارکنان فنی یک تحقیق ویژه انجام شود.
- ۲- پیشنهاد می‌شود (در مورد مشکلات شغلی و خانوادگی خانمهای شاغل در شرکت) تحقیق ویژه‌ای انجام شود.

### ب - پیشنهادهای اجرایی

- ۱- پیشنهاد می‌شود روابط عمومی شرکت X تهران با استفاده از افراد متخصص در رشته روابط عمومی و ارتباطات اجتماعی تقویت گردد تا مسئولیت «روابط کار» را نیز به عهده گیرد. یا دفتر جدیدی با عنوان دفتر مددکاری و روابط کار ایجاد شود و در این دفتر از مددکاران اجتماعی در سطح لیسانس و بالاتر و همچنین چند نفر لیسانسیه ارتباطات اجتماعی یا لیسانسیه‌های تعاون و رفاه اجتماعی نیز استفاده شود تا شبکه اطلاع رسانی و حل مشکلات را همراه ارتباطات دو سویه بین مدیران ارشد شرکت و کارکنان رده‌های

پایین برقرار نمایند. این ارتباطات مسیرهای مناسبی را برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر فراهم می‌کنند.

۲- برقراری یک نظام پاداش و تشویق برای قدردانی منظم از زحمات کارکنان و انتخاب کارکنان نمونه در رده‌های مختلف با ضوابط مناسب که توسط خود کارکنان رده‌های مختلف تهیه می‌شود می‌تواند کمک مؤثری به بهره‌وری بیشتر کارکنان شرکت باشد.

۳- نصب صندوق پیشنهادها و انتقادات که ارتباط بین کارکنان و مدیر عامل را میسر می‌کند و توجه به پیشنهادات و انتقادات آنها می‌تواند موجب افزایش اعتماد متقابل بین دو گروه مدیران و کارکنان گردد.

۴- تشکیل جلسات بحث گروهی و نظر خواهی به صورت ماهیانه از قسمتهای مختلف با شرکت کارکنان و حداقل یک رده بالاتر در مدیریت‌ها می‌تواند کمکی باشد به افزایش ارتباطات و شفاف کردن مراحل مختلف کار و کاهش تصورات اشتباه در بین کارکنان به ویژه در مورد کاهش تصور وجود تبعیض در شرکت.

۵- ایجاد یک هفته نامه اطلاع رسانی با عنوان خبرنامه و برنامه‌های آینده شرکت و نظریات کارکنان را با زبان ساده و قابل فهم برای همه کارکنان به ویژه کارگران شاغل واحدهای دور دست مطرح کند و آنان را با قوانین مختلف استخدامی و ویژگیهای هر کدام آشنا نماید می‌تواند زمینه ساز افزایش بهره‌وری بیشتر گردد. این خبرنامه می‌تواند با استفاده از چند کارشناس روزنامه نگاری و یا ایجاد قرار داد با یک ناشر خصوصی به طور مرتب انتشار یابد.

۶- تشکیل اردوهای شغلی با شرکت همکاران و اردوهای خانوادگی با شرکت خانواده‌های کارکنان به عنوان یک خدمت فرهنگی می‌تواند حداقل فرصتها را برای گذران اوقات فراغت در شرایطی مناسب فراهم نماید و موجب کارآسایی برای کارکنان گردد.

۷- در اختیار گذاشتن اتومبیلهای مناسب تر و یا تعمیر اساسی اتومبیلهای مربوط به رفت و آمد کارکنان به ویژه در واحدهای دور دست می‌تواند جواب مناسبی باشد به نیاز اعلام

شده کارکنان در این زمینه.

۸- ایجاد امکانات ادامه تحصیل بیشتر برای کارکنان و فرزندان آنها می‌تواند موجب افزایش امنیت روانی - اجتماعی و اطمینان به آینده گردد.

۹- اجرای برنامه‌های آموزشی و ترویجی برای بهینه سازی استفاده از اوقات فراغت کارکنان و ایجاد فرصتهای مناسب و برابر برای آنها نیز می‌تواند مشکل عدم استفاده مناسب از اوقات فراغت کارکنان را بهبود بخشد.

۱۰- شفاف کردن مقررات مربوط به استفاده از خدمات رفاهی شرکت به ویژه در زمینه وامها، خدمات درمانی و بیمه‌های گوناگون می‌تواند موجب افزایش رضایتمندی آنها گشته و در نهایت عاملی است در افزایش بهره‌وری.

۱۱- ایجاد فرصتهای مشارکت برای کارکنان حداقل در امور رفاهی از مرحله برنامه‌ریزی تا اجرا و پیگیری نتایج حاصله از آن و اصلاح روشها با کمک خود کارکنان می‌تواند کیفیت و بازدهی خدمات رفاهی را در شرکت افزایش دهد.

بسیاری از کارکنان اطلاع مناسبی از مقررات و حقوق خودشان در تأمین اجتماعی و یا بیمه‌های درمانی یا بیمه دانا ندارند و حداقل اینکه چگونگی ارتباط آنها با این نهادها برایشان شفاف نیست. مشارکت خودشان در برنامه‌ریزی و تشکیل جلسات اطلاع رسانی و تبادل نظر می‌تواند اطمینان آنها را به اهداف نهادهای مختلف بیمه‌ای بیشتر نماید و بی‌شک در میزان بهره‌وری آنها مؤثر است.

۱۲- تشریح مقررات مربوط به پرداخت حقوق و مزایا و ارتباط میزان آن با نوع شغل، سواد و سابقه کار و همچنین اقدام برای افزایش متناسب درآمد کارکنان با سطح زندگی آنها می‌تواند جوابی باشد به پیشنهاد مستقیم خود آنها در این تحقیق.

۱۳- ایجاد وامهای ضروری و پرداخت آن بر اساس نظر دفتر (مددکاری و روابط کار) و ادغام آن با صندوقهای قرض الحسنه به طوری که ۵۰٪ آن با مقررات صندوق و به طور نوبتی و ۵۰٪ آن بر حسب ضرورت و با نظر کارشناسان پرداخت شود نیز جوابی است به پیشنهاد آنها.

۱۴- اقدام فوری برای تأمین مسکن حدود ۱۰٪ از کارکنان که همراه خانواده خودشان احتمالاً در یک اطاق زندگی می‌کنند که در مرحله اول یک اطاق آنها به حداقل دو اطاق افزایش یابد.

۱۵- انجام یک پژوهش ارزشیابی برای بررسی نتایج وامهای مسکن در تأمین مسکن کارکنان و استفاده از نتایج آن برای بهبود روشهای ارائه وام مسکن.

۱۶- کاهش مقررات مربوط به استفاده از خدمات رفاهی شرکت به حداقل ممکن و ساده کردن مقررات در حد ادراک کارکنانی که سواد کم دارند و همچنین تسریع در ارائه این گونه خدمات به آنها و اداره امور مربوط به تسهیلات رفاهی با مشارکت خود آنها می‌تواند موجب کارآیی تسهیلات رفاهی شرکت گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- 1- Maslow, A.H. "Motivation and Personality", 1954.
- 2- Hertzburg, F. One More Time: How Do you Motivate Employees? "Harvard Business Review", 46 (2), 53-62 Lunenburg, F.C. Ornstein, A.C. (1991).
- 3- Porter, L.W. & E.E. Lawler. "Managerial Attitudes and Performance", ILL. Homewood, 1968, 15, -160.
- ۴- الوانی، سید مهدی، «مدیریت عمومی»، نشر نی، چاپ دهم، ۱۳۷۶، صفحه ۱۵۸.
- ۵- لازار سفلد، پل، «بینشها و گرایشهای عمده در جامعه معاصر»، ترجمه دکتر غلامعباس توسلی، صفحه ۱۸۳ تا ۱۸۸.
- ۶- دلاور، علی، «احتمالات و روشهای مقدماتی آمار»، پیام نور، تهران، ۱۳۷۶.
- ۷- عبدالهی، محمد. «روشهای تحقیق در علوم اجتماعی»، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ۱۳۷۶.
- ۸- محسنیان راد، مهدی، «ارتباطات انسانی»، علوم ارتباطات، تهران، ۱۳۶۶.
- ۹- رفیع پور، فرامرز، «کند و کاوها و پنداشته‌ها»، شرکت سهامی انتشار، تهران، ۱۳۶۰.