

## Investigating the role and position of management skills in job satisfaction and employee productivity

Mohsen Papari Zarei: Ph.D. student, head of management and planning organization of Bushehr province.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this research was to investigate the role and position of management skills in job satisfaction and employee productivity.

**Method:** Descriptive-analytical method and data collection was done with theoretical review and review of other research results and presenting the concept of managerial skills and employee productivity. Considering the relation of management skills in job satisfaction and productivity of employees and to increase the awareness of employees, it is necessary to provide necessary training in this field.

**Findings:** Findings: Job satisfaction is one of the important factors of increasing productivity, employees' compassion towards the organization, their belonging and attachment to the work environment, increasing the quantity and quality of work, establishing good and human relations at the workplace and raising the morale of employees. Job satisfaction affects important issues such as tardiness, absenteeism, leaving service, as well as individual efficiency and effectiveness, such as the level of production and productivity of a person. The role of the human factor in advancing society's affairs has a special importance and is considered the most effective pillar of economic, social and cultural developments.

**Conclusion:** The findings showed that managers pay regular and targeted attention to the human skill category of management. Developing a strategy to motivate and create organizational relationships among employees is more common. Therefore, it is suggested that relevant officials should pay more attention to the category of technical management skills in order to increase the level of job satisfaction of employees in the organization.

**Keywords:** management skills, job satisfaction, productivity.

\*Corresponding author: Ph.D. student, head of management and planning organization of Bushehr province.

Email: [mohsen.papari2016@gmail.com](mailto:mohsen.papari2016@gmail.com)

DOI: [10.22034/esbam.2023.419190.1035](https://doi.org/10.22034/esbam.2023.419190.1035)

## **Investigating the role and position of management skills in job satisfaction and employee productivity**

### **Detailed Abstract**

**Introduction:** The purpose of this research was to investigate the role and position of management skills in job satisfaction and employee productivity.

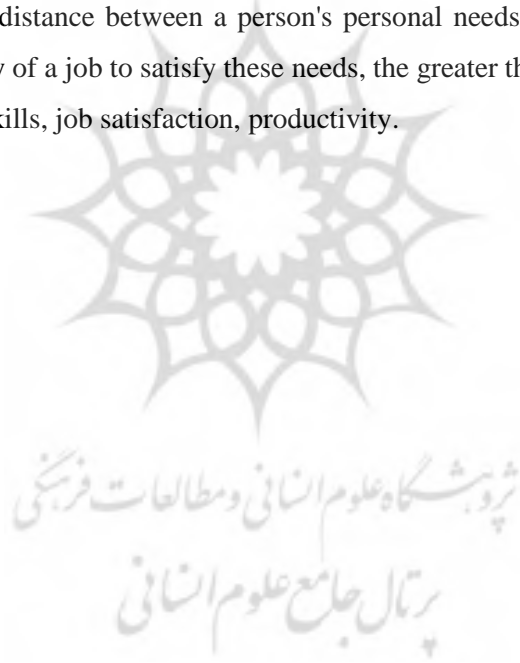
**Materials and methods:** Descriptive-analytical method and data collection was done with theoretical review and review of other research results and presenting the concept of managerial skills and employee productivity. Considering the relation of management skills in job satisfaction and productivity of employees and to increase the awareness of employees, it is necessary to provide necessary training in this field.

**Results and discussion:** Findings: Job satisfaction is one of the important factors of increasing productivity, employees' compassion towards the organization, their belonging and attachment to the work environment, increasing the quantity and quality of work, establishing good and human relations at the workplace and raising the morale of employees. Job satisfaction affects important issues such as tardiness, absenteeism, leaving service, as well as individual efficiency and effectiveness, such as the level of production and productivity of a person. The role of the human factor in advancing society's affairs has a special importance and is considered the most effective pillar of economic, social and cultural developments.

**Conclusion:** The findings showed that managers pay regular and targeted attention to the human skill category of management. Developing a strategy to motivate and create organizational relationships among employees is more common. Therefore, it is suggested that relevant officials should pay more attention to the category of technical management skills in order to increase the level of job satisfaction of employees in the organization. Skill refers to a person's abilities that can be cultivated, which is reflected in the performance and survival of his duties, therefore, the meaning of skill is the ability to effectively use personal knowledge and experience. The main rule is to have skill, to act effectively in changing conditions. The amount of income, social image, the possibility of job promotion, the way of management in the workplace, non-discrimination and the level of awareness of one's job are among the most important factors in creating job satisfaction in people. The amount of income is one of the most serious and important reasons for people to choose a job in such a way that in many cases it can even cause other factors to be ignored. Today, the promotion of organizational productivity in different countries has a special importance and position. The need to improve productivity in organizations is well felt, because in order to realize the goals and plans of each country in the direction of economic and social growth and development, improving productivity is an inevitable necessity. In fact, there is a relationship between management skills and productivity and

job satisfaction of employees, in the sense that the higher the management skills of employees, the higher their job satisfaction, productivity and organizational agility, therefore the relevant officials should The management skills category of employees should be paid more careful and scientific attention in order to improve the level of productivity and job satisfaction in the organization. The results show that the human skill of management means having the ability and power of discernment in the field of creating an environment of understanding and cooperation. and doing work by others, effective activity as a group member, understanding people's motivations and influencing their behavior. Agility is the ability of the organization to change to take advantage of the opportunities created based on this change. Management skills are subject to tastes or behaviors that are not defined by people's habits. Job satisfaction is the positive feelings that employees have towards their jobs. Job satisfaction is a kind of positive psychological feeling that a person has towards their job and it is the result of factors such as working environment conditions, relationships governing the working environment and cultural factors. A certain combination of various factors causes a person to feel satisfied with his job at a certain moment of time and tell himself that he is satisfied with his job and enjoys it. The smaller the distance between a person's personal needs and his perception or attitude towards the potential ability of a job to satisfy these needs, the greater the job satisfaction.

**Keywords:** management skills, job satisfaction, productivity.



## بررسی نقش و جایگاه مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان

محسن پاپری زارعی: دانشجوی دکتری، رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان بوشهر.

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی نقش و جایگاه مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان بوده است. **روش کار:** روش کار توصیفی- تحلیلی و جمع آوری اطلاعات با بررسی نظری و مرور نتایج سایر پژوهش ها و ارائه مفهوم مهارت های مدیریتی و بهره وری کارکنان انجام شد. با توجه به ارتباط مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان و برای افزایش آگاهی بهتر کارکنان لازم است آموزش های لازم در این زمینه صورت پذیرد. **یافته ها:** رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار و بالا بردن روحیه کارکنان است. رضایت شغلی بر مسایل مهمی مانند میزان تأخیر، غیبت، ترک خدمت و همچنین بر کارایی و اثربخشی فردی مانند میزان تولید و بهره وری فرد تأثیر می گذارد. نقش عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای اهمیتی خاص است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می شود. **نتیجه گیری:** یافته ها نشان داد که هر چه مدیران به مقوله مهارت انسانی مدیریت توجه منظم و هدفمندتری داشته باشند. تدوین استراتژی ایجاد انگیزه و ایجاد تعلقات سازمانی در کارکنان بیشتر صورت می پذیرد. بدین خاطر پیشنهاد می شود مسئولین ذی ربط باید به مقوله مهارت فنی مدیریت توجه دقیق و تیزبینانه تری داشته باشند تا موجب ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان در سازمان گردد.

**واژگان کلیدی:** مهارت های مدیریتی، رضایت شغلی، بهره وری.

**نویسنده مسؤل:** دانشجوی دکتری، رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان بوشهر.

**Email:** mohsen.papari2016@gmail.com

**DOI:** [10.22034/esbam.2023.419190.1035](https://doi.org/10.22034/esbam.2023.419190.1035)

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت های مدیریتی<sup>۱</sup> است. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت های سه گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده های مختلف مدیریت فرق می کند. مدیران رده های سرپرستی به مهارت های فنی قابل ملاحظه ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان ها چندان نیازی به مهارت های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه ای مجهز باشند. مهارت های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت های انسانی برخوردار باشند (الوانی، ۱۳۹۸). مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف او منعکس می شود، بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. امروزه بهره وری را قدرت و توانایی تولید کردن تعریف نموده اند. بایستی توجه داشت که واژه بهره وری با گذشت زمان گسترش یافته است. با وجود تعاریف زیاد درباره بهره وری، به منظور اجرایی کردن آن می بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای هر سازمان به کار برد و از طریق مشارکت کلیه کارکنان قدم های موثری را در این راه برداشت. راهکارهای افزایش بهره وری نیروی انسانی مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری هر سازمان است (افجه، ۱۳۹۸). از طرفی از سویی رضایت شغلی<sup>۲</sup>، یک حس مثبت و مطبوع و پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می کند. فیشر و هانا<sup>۳</sup> رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می کنند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می انگارند؛ یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، فرد از شغلش راضی است. در مقابل چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، فرد شروع به مذمت شغل می نماید و در صدد تغییر آن بر می آید. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی، منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می شود (منچو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). از سویی هاپاک<sup>۵</sup> رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چندبعدی تعریف می کند که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. نه تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می گردند که فرد در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می برد. کوهلن معتقد است اگر انگیزه های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می دهد ارضاء شوند هر چه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضاء این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود. وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقمند نباشد و در انجام وظایفش برانگیخته نشود ادامه حرفه برایش ملامت آور خواهد بود. ولی برآورده شدن نیازها از طریق حرفه احساس رضایت نسبت به شغل ایجاد می شود. بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضاء آن توسط حرفه، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود. رضایت شغلی به عنوان یک عامل اساسی بر بسیاری از ویژگی های رفتار فردی و عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. رضایت شغلی موجب افزایش بهره وری و تعهد فرد در سازمان، تضمین کننده سلامت فیزیکی و ذهنی فرد و هم چنین موجب افزایش روحیه فرد می گردد. رضایت شغلی احساسات

- 
- 1- Management skills
  - 2- Job Satisfaction
  - 3- Fisher and Hannah
  - 4- Paarima
  - 5- Hapak

و نگرشهای مثبتی است که افراد به شغل خود دارند. رضایت شغلی نیروی انسانی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی و بهره وری و کاهش تشویش، غیبت کاری، تأخیر در کار، ترک خدمت، فعالیت اتحادیه و بازنشستگی زودرس است (رضاییان، ۱۳۹۸). از دیگر سو بهره‌وری<sup>۱</sup> عبارت است از به‌دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقای رفاه جامعه. بهره‌وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می‌شده گفته می‌شود. افزایش بهره وری در سازمان سودهای بسیاری دارد. پروسه افزایش بهره وری بلندمدت است اما می‌تواند یک کسب و کار کوچک را به یک برند معتبر و بزرگ تبدیل کند. در ادامه بررسی کرده‌ایم که هدف از افزایش بهره وری چیست. عوامل مؤثر در بهره وری سازمانی هم می‌توانند درونی باشند و هم بیرونی. برای مدیریت بهتر باید بدانید عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر بهره وری چیست. ممکن است این عوامل برای سازمان‌های مختلف متفاوت باشند (چائو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در بحث اهمیت و ضرورت تحقیق می‌بایست بیان نمود که هر چه مدیران به مقوله مهارت انسانی مدیریت توجه منظم و هدفمندتری داشته باشند. تدوین استراتژی ایجاد انگیزه و ایجاد تعلقات سازمانی در کارکنان بیشتر صورت می‌پذیرد. بدین خاطر پیشنهاد می‌شود مسئولین ذی ربط باید به مقوله مهارت فنی مدیریت توجه دقیق و تیزبینانه تری داشته باشند تا موجب ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان در سازمان گردد. در همین راستا سؤال اصلی در این تحقیق به این صورت مطرح است که نقش و جایگاه مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره وری کارکنان چگونه است؟

## مبانی نظری

### مفهوم مهارت های مدیریتی

مهارت در فرهنگ دهخدا به معنی زیرکی و رسایی در کار و استادی و زبردستی است. مهارت یک قابلیت یادگیری است یا به زبانی دیگر استعداد انجام یا پیش بینی نتایج با حداقل صرف زمان و انرژی است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود گفته می‌شود. بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. مهارت، در حقیقت به قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه اطلاق می‌شود. پس مهارت عملی است که سه فاکتور زمان و انرژی و عملکرد در آن نقش دارند، از این رهیافت است که کسب مهارت نیازمند تمرین و تجربه است یا به تعبیری دیگر به هر عملی که در آن بتوان تجربه و تمرین داشت، می‌توان مهارت اطلاق کرد. اما برای کسب مهارت در هر چیزی، بایستی ویژگیهای آن یا به عبارتی دیگر، عناصر سازنده آن را در نظر گرفت. اولین ویژگی و خصوصیت یک مهارت علم است، یعنی برای انجام هر کاری بایستی دانش مربوط به آن را داشته باشیم و شناخت کلی از ماهیت آنچه را که می‌خواهیم بدانیم، کسب نماییم (رضاییان، ۱۳۹۸).

مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می‌شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند. مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می‌دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و سیستم تبعیت می‌کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس. اعتماد به نفس، احتیاط عقلانی، هدفمند بودن و جسارت تصمیم گیری و تصمیم سازی از جمله

1- Efficiency

2- Chao

مسائلی است که می تواند مهارت های مدیریتی را به بلوغ برساند (مومن، ۱۳۹۸). سال هاست در ادبیات مدیریت، به ویژه مدیریت عمومی مهارت های طرح شده توسط کاتز که مهارت های مورد نیاز مدیر را در سه حیطه مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی طبقه بندی کرد، مدنظر مولفین و صاحب نظران بوده است. مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. دانشمندی همچون کاتز به مهارت های فنی، ادراکی، انسانی، رابینز (۲۰۰۰) مهارت های سیاسی و مهارت های ویژه، گریفین<sup>۱</sup> مهارت های تشخیصی و تحلیلی اشاره کرده اند. جونز<sup>۲</sup> مهارت های فنی، ادراکی، انسانی را این گونه تعریف کرده است:

### مهارت های فنی

مهارت هایی هستند که حیطه ای از دانش یا شغل ویژه ای را در بر می گیرد. مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی یعنی توانایی به کاربرد دانش، روش و تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم بدست آمده است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و... ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون اداری و مالی است (الوانی، ۱۳۹۸). الزامات مهارت های فنی بر اساس مدل کاتز<sup>۳</sup> عبارتند از:

- ۱- توانایی مدیریت استرس (مقابله با فشار های روانی محیط کار و کنترل آنها).
- ۲- آشنایی با اصول هماهنگی ( ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت های واحد های مختلف به نحوی که هدف های واحد به طور اثربخش تحقق یابد).
- ۳- آشنایی با کنترل اثربخش ( تعیین ملاک ها و روش های سنجش عملکرد و مقایسه عملکرد به نحوی که جوانب کار را در برگیرد).
- ۴- آشنایی با اصول برنامه ریزی (تعیین و تعریف هدفهای واحد مربوطه و تدارک پیشاپیش و دقیق اطلاعات و وسایلی که تحقق هدفها را میسر می سازد).
- ۵- توانایی مدیریت تغییر (سازگاری با تغییرات محیطی و مهارت های مورد نظر).
- ۶- توانایی مدیریت زمان ( استفاده بهینه از زمان و تنظیم کارها بر اساس زمان بندی مشخص).
- ۷- آشنایی با اصول سازماندهی ( جریان نظم و ترتیب دادن به کارها و فعالیت ها و تألیف آن به افراد به منظور انجام دادن کارها و تحقق هدفهای معین).
- ۸- توانایی ارتقاء کیفیت در سازمان.
- ۹- توانایی استفاده از تکنولوژی ( رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری) در راستای پیشبرد فعالیت های سازمانی.

---

1- Griffin

2- Jonz

3- Katz

- ۱۰- توانایی تدوین برنامه های عملیاتی و تخصصی برای واحد های تابعه.
- ۱۱- توانایی تهیه و تدوین گزارش عملکرد به مدیران مافوق.
- ۱۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف در ارتباط با وظایف محوله.
- ۱۳- توانایی بودجه ریزی و استفاده از منابع مالی (قراملکی، ۱۳۹۸).

### مهارت های ادراکی

توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه هر کاری، مناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می دهد که بر اساس هدف های سازمان عمل کند نه بر پایه هدف ها و احتیاجات گروه مربوط به خویش. به موازات پیشرفت فرد از سطح سرپرستی به مقام های بالای مدیریت، نوع ترکیب مهارت ها فرق خواهد کرد. به عبارت دیگر در سه سطح مدیریت مهارت های خاصی مورد نیاز است. بارنارد<sup>۱</sup> مهارت ادراکی را شناختن سازمان به عنوان یک مجموعه ی واحد و شناختن تمام موقعیت هایی که سازمان با آن ها در ارتباط است. «مهارت های ادراکی مهارت هایی هستند که شامل توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت و تشخیص علت و معلول موضوعات و حوادث می باشند. این مهارت ها اغلب از طریق آموزش رسمی، تجربه و تفکر قابل حصول می باشند، تا اینکه در دوره معاصر مهارت های یادگیری و هوش هیجانی و غیره ... در حال بررسی و تکوین می باشد (سبحانی، ۱۳۹۶). گر چه مهارت مدیران به طرق گوناگون تقسیم بندی شده است، ولی مهارت های سه گانه ای که علاقه بند به نقل از کاتز به صورت مهارت فنی، روابط انسانی و ادراکی بیان کرده، در برگیرنده تمام تقسیم بندی های موجود است. مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش ها، الزاماً بخش های دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری بویژه تئوری های سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره های آموزش دانشگاهی در رشته های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش های سیستمی و استفاده از یافته های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه ای برخوردار باشد (احمدی، ۱۳۸۸). الزامات مهارت های ادراکی بر اساس مدل کاتز عبارتند از:

- ۱- توانایی ایجاد طرح های نو برای افزایش بهره وری سازمان.
- ۲- توانایی مدیریت بحران (شناسایی فرصت ها و تهدید های محیطی و ارائه راهبرد های اساسی، خلاقانه و سریع).
- ۳- توانایی تحلیل موقعیت ها به صورت واقع بینانه و تصمیم گیری مناسب.
- ۴- توانایی شناسایی مشکل و تفکر حل مسأله در سازمان
- ۵- توانایی برخورداری از مدیریت ریسک ( تشخیص، تجزیه و تحلیل و پاسخ دهی).
- ۶- توانایی ارزیابی علمی عملکرد کارکنان و سازمان و ارائه راهکار های مناسب جهت رفع کاستیها.



- ۷- توانایی هدایت و رهبری واحد ها و سازمان های تابعه.
- ۸- شناخت فرصت ها و امکانات فرابخشی در بهسازی توسعه و سازمان.
- ۹- شناخت بازارها و مشتریان بالقوه سازمان به منظور تدوین طرح های توسعه استراتژیک سازمانی.
- ۱۰- توانایی نگرستن به سازمان به عنوان یک کل و ارتباط اجزاء با یکدیگر برای تحقق مأموریتها و اهداف سازمان (تفکر استراتژیک).
- ۱۱- برخورداری از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل سازمان در ارتباط با شرایط و ویژگی های سازمان.
- ۱۲- شناخت روند ها و تحولات مرتبط با مأموریت ها و اهداف سازمان در سطح بین المللی و منطقه ای.
- ۱۳- شناخت دقیق تغییرات و تحولات اقتصادی- اجتماعی مرتبط با سازمان در سطح ملی.
- ۱۴- توانایی تعیین موقع اولویت های کاری (اژدری، ۱۳۹۸).

### مهارت های انسانی

مهارتهای انسانی یکی از مهارتهای مهم مدیریت آموزشی است که به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت گروههای انسانی است. به نظر برخی از متفکرین مدیریت می تواند در همین مهارت خلاصه شود، زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جذب مشارکت گروه های انسانی است و اگر مدیری نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین امروزه مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد (امینی، ۱۳۹۳).

مهارت انسانی، قدرت و تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله ی آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کاربردن رهبری موثر است، می باشد. مهارت هایی هستند که شامل توانایی درک تغییر و کنترل رفتارهای فردی و گروهی می باشد. مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی یعنی توانایی داوری در کار با یا بوسیله مردم به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن شیوه های رهبری موثر. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت های انسانی را فراهم می سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت های انسانی بهره مند باشد (ایمانی، ۱۳۹۱).

۱۳۹۱). الزامات مهارت های انسانی بر اساس مدل کاتز عبارتند از:

- ۱- پرورش خلاقیت کارکنان.
- ۲- کسب دانش و اطلاعات در زمینه رهبری به منظور تأثیر گذاری در رفتار دیگران.
- ۳- توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارت ها و توانمندیها ی خود.
- ۴- آشنایی با بهداشت روانی محیط کار و نحوه برخورد با فشار های روانی.

- ۵- توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحولات سازمان.
- ۶- توانایی تشخیص مشکلات رفتاری کارکنان و انجام اقدامات لازم.
- ۷- آشنایی با تئوریهای انگیزش به منظور ایجاد انگیزه در خود و کارکنان.
- ۸- توانایی همکاری اثر بخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان.
- ۹- توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان در محیط کار (بهرنگی، ۱۳۹۸).

### ابعاد مهارت انسانی از دیدگاه هرسی و بلانچارد

#### درک رفتار گذشته

پیش از هر چیز مدیران باید چرایی رفتار افراد را بدانند. مدیران برای انجام کار به وسیله دیگران، باید بدانند چه چیزی مردم را بر می انگیزد تا رفتار خاص خودشان را داشته باشند. بنابراین مدیران نیازمند درک انگیزه ها و علل رفتار کارمندان خود هستند (هرسی<sup>۱</sup> و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ به نقل از بهرنگی، ۱۳۹۸).

#### پیش بینی رفتار آینده

علاوه بر درک رفتار گذشته، مدیران باید توان پیش بینی چگونگی بروز رفتار افراد در آینده تحت شرایط مشابه و نیز تحت شرایط محیطی متغیر را داشته باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۱؛ به نقل از برومند، ۱۳۹۸).

#### هدایت، کنترل و تغییر رفتار

مدیران به عنوان رهبران سازمان وقتی می توانند اثربخش باشند که بتوانند رفتار کارکنان خود را در جهت منافع و اهداف سازمان خود هدایت، کنترل و تغییر دهند. به طور کلی هر مهارت برای رهبری موثر ضروری است و دو مهارت اولی انفعالی است و به دخالت افراد دیگر نیازی نیست ولی جهت بخشی، تغییر و کنترل کوشش های افراد رسیدن به نتایج و اهداف سازمانی است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۱؛ به نقل از پیمانی، ۱۳۹۸).

#### ارزش نسبی مهارت ها

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت هاست. گر چه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت های سه گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده های مختلف مدیریت فرق می کند. مدیران رده های سرپرستی به مهارت های فنی قابل ملاحظه ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان ها چندان نیازی به مهارت های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه ای مجهز باشند. مهارت های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت های انسانی برخوردار باشند، از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان ها، تأکید بر مهارت های انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۱؛ به نقل از حمیدی زاده، ۱۳۹۸).

## نظریه های پیرامون مهارت‌های مدیریتی

مدیران برای انجام وظایف و نقش‌های خود قابلیت و ظرفیت‌های ویژه‌ای دارند که بایستی از این ظرفیت‌ها در انجام و ایفای هر چه بهتر نقش‌های خود استفاده کنند. مدیران در انجام وظایف خود دست به فعالیت‌هایی می‌زنند که اساساً نیازمند به پشتوانه‌ای قوی به نام مهارت است. آنان برای اینکه بتوانند به تعهدات خود جامه عمل بپوشانند. می‌بایست مجهز به مهارت‌های رهبری، مذاکره، حل تضاد و سایر مهارت‌های خاص مدیریتی باشند. اهمیت توسعه مهارت‌های مدیران بدان سبب است که مدیران رکن اساسی سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی و جامعه هستند (حمیدی زاده، ۱۳۹۸).

### نظریه مهارت مدیریتی کاتز

دسته‌بندی کاتز یکی از معروف‌ترین دسته‌بندی‌ها در ادبیات مدیریت است. او مهارت‌های لازم برای مدیران را به سه دسته مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی تقسیم‌بندی کرد. بنظر کاتز با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان بر اهمیت مهارت‌های ادراکی افزوده می‌شود و از اهمیت مهارت‌های فنی کاسته می‌شود (کاتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از خاکی، ۱۳۹۸).

### نظریه مهارت مدیریتی میتنزبرگ

مهارت‌های ارتباطی با همکاران: شامل برقراری ارتباط نزدیک و اثربخش با همکاران، ایجاد شبکه‌های منسجم تعاملاتی برای کسب اطلاعات، برقراری روابط رسمی و غیررسمی، مذاکره، مشورت و مهارت سیاسی.

مهارت‌های رهبری: توانایی برانگیختن رفتار کارکنان در جهتی دلخواه و توانایی حل مشکلات ناشی از اختیارات و وابستگی‌های شغلی.

مهارت‌های حل تعارض: مهارت ارتباطی شامل میانجی‌گری بین افراد و مهارت تصمیم‌گیری شامل اداره نامایمات و فشارها.

مهارت‌های پردازش اطلاعات: ایجاد شبکه‌های غیررسمی اطلاعات، شناسایی منابع اطلاعات و استخراج نیازهای اطلاعاتی از آن‌ها، معتبر سازی اطلاعات سیستم و ایجاد مدل‌های فکری اثربخش.

مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط مبهم: توانایی تصمیم‌گیری به موقع، شناخت موقعیت از جهات مختلف و برنامه‌ریزی برای آن، توانایی ارزیابی عواقب سوء ناشی از تصمیم‌گیری و توانایی انتخاب بهترین گزینه.

مهارت تخصیص منابع: توانایی انتخاب از میان انواع تقاضاها برای صرف منابع، توانایی تخصیص درست زمان کاری خود و تعیین فعالیت‌های کارکنان در قالب ساز و کارهای سازمانی.

مهارت‌های کارآفرینی: توانایی کشف مشکلات ناپیدا و نیز فرصت‌های محیطی و توانایی انجام تغییرات و تحولات در سازمان.

مهارت خویشتن شناسی: توانایی شناخت درست و عمیق شغل، حساسیت نسبت به تأثیر شغل بر سازمان و یادگیری فردی از طریق کشف استعدادهای درونی (میتنزبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از خاکی، ۱۳۹۸).

### نظریه مهارت مدیریتی هلریگل و اسکولوم

از دیگر دسته‌بندی‌هایی که درباره مهارت‌های مدیریت وجود دارد مربوط به دسته‌بندی هلریگل و اسکولوم است. این دو در کتابی تحت عنوان «مدیریت» که در سال ۱۹۹۵ منتشر شد مهارت‌های لازم برای مدیران را به ۴ دسته تقسیم‌بندی کردند:

مهارت فنی: توانایی استفاده از تکنیک‌ها، رویه‌ها و شیوه‌های خاص در زمینه‌های تخصصی.

مهارت ارتباط با دیگران: توانایی هدایت کردن، ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض و کار با دیگران

1- Katz

2- Mitnezbgr

**مهارت زمینه شناسی:** توانایی در نظر گرفتن یک مساله، یک مشکل و یا سازمان به عنوان یک کلیت همراه با اجزا مرتبط با یکدیگر.

**مهارت تفکر انتقادی:** ملاحظات دقیق و موشکافانه بر عناصر و اجزا یک مسئله.

تشخیص مهارت های مورد نیاز مدیران در هر سازمانی مستلزم شناخت نقش هایی است که مدیران آن سازمان ایفا می کنند. شاید یکی از دلایل ناکارایی آموزش مدیریت در برخی جوامع فقدان ارتباط لازم میان مهارت های آموزشی و نقش های واقعی است که مدیران مجربان آنها هستند (هلریگل<sup>۱</sup> و اسکولوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از الوانی، ۱۳۹۸).

### نظریه مهارت مدیریتی وتن و کامرون

مهارت های برتر مدیریتی وتن و کامرون عبارتند از:

- ۱- در نوشتن گوش سپردن و ایجاد ارتباط رودررو یا تلفنی با آسودگی و تسلط عمل می کنند.
- ۲- مشتاقانه در پی شناخت نقاط قوت و ضعف خویش می باشد.
- ۳- از عوامل استرس خویش آگاه بوده و از مهارت ها و توانمندی لازم برای آن برخوردارند.
- ۴- ضمن آگاهی از امور ضروری و امور مهم قادرند زمان خود را به نحوی کارا و اثربخش مدیریت کنند.
- ۵- می توانند مشکلات را به درستی شناسایی نموده به نحوی موثر آنها را تجزیه و تحلیل نمایند و در نهایت موثرترین و کم هزینه ترین راه حل را برگزینند.
- ۶- از توانائی نفوذ و ایجاد انگیزه در زیردستان خود برخوردارند.
- ۷- وظایف را به زیردستان خود واگذار می کنند تا یادگیری و مشارکت آنها را در پیشبرد امور تسهیل نمایند.
- ۸- در مواقع مناسب به زیردستان خود بازخورد می دهند و آنان را مورد حمایت قرار می دهند.
- ۹- از طریق شناسائی استعدادهای کارکنان، هدایت و مربیگری زمینه های پرورش و بروزاستعدادهای آنان را فراهم می کنند.
- ۱۰- هدف گذاری نموده و برای آینده خود و سازمان خود چشم اندازی بلند مدت ترسیم می کنند.
- ۱۱- تعارض را به خوبی کنترل می کنند و از توانائی لازم برای حل اختلافات دیگران برخوردارند.
- ۱۲- در نقش عضو تیم و نیز رهبر تیم به خوبی ایفای نقش می کنند و به اعضای گروه برای ایجاد تیمی موثر و کارآمد یاری می رسانند (وتن<sup>۳</sup> و کامرون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از الوانی، ۱۳۹۸).

### مفهوم رضایت شغلی

رضایت شغلی<sup>۵</sup> کارکنان یکی از مسایل رفتاری بسیار مهم در حوزه انسانی سازمان بوده که خود تعیین کننده بسیاری از دیگر متغیرهای سازمانی است. مطالعات متعدد نشان داده است که رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار و بالا بردن روحیه کارکنان است. همچنین رضایت شغلی بر مسایل مهمی مانند میزان تأخیر، غیبت، ترک خدمت و همچنین بر کارایی و اثربخشی فردی مانند میزان تولید و بهره‌وری فرد تأثیر می‌گذارد. نقش عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای

---

1- Herligel  
2- Eskloun  
3- Vetem  
4- Kameron  
5- Job Satisfaction

اهمیتی خاص است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی لازمه توجه خواص به آموزش نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و کوشش در افزایش عوامل موثر در رضایت شغلی او دارد (رضاییان، ۱۳۹۸). انسان، مهم‌ترین سرمایه سازمان است اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم، آنچه باقی می‌ماند، امکاناتی نظیر ساختمان، ماشین آلات، تجهیزات، مواد و غیره است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی نخواهد داشت انسان به اشیاء روح دمیده و از آنها برای بهبود و تکامل زندگی خوداستفاده می‌کند. انسان، بزرگترین و با ارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. در صورتی که سودآوری سازمان بستگی به انسان داشته و انسان‌ها پشتوانه موفقیت سازمان به شمار می‌روند. بنابراین، با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود، زیرا سال‌ها وقت و سرمایه گزاف سازمان و در کل جامعه، صرف تربیت و پرورش انسان‌های متخصص، فهیم، متعهد شده تا پس از سال‌ها برنامه ریزی به اوج بازدهی خود برسند. در صورت کناره گیری آنان به علت عدم رضایت شغلی از سازمان، به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و فقدان آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد. به بیانی دیگر، عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، زمان‌بر و پرهزینه بوده و مستلزم صرف وقت، نیرو و مخارجی هنگفت است (فام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). نیروی انسانی متعهد در سازمان، با کردار و اعمال خود و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع، می‌تواند زیان‌های مادی را بزودی جبران و تأمین کند، درواقع، همواره برای سازمان ارزش افزوده، ثروت و فایده ایجاد می‌کند و بر سرمایه‌های مادی سازمان می‌افزاید. نیروی انسانی متعهد بیش‌از هزینه‌ای که صرف تربیت، تجهیز و آموزش او شده است، برای سازمان فایده و ارزش به وجود می‌آورد. برعکس، نیروی انسانی ناراضی، غیرمتعهد، غیرکارآمد و ناآگاه، ممکن است با تصمیمات غلط خود بر مشکلات و زیان‌های سازمان می‌افزاید. از این رو شناخت عوامل موثر بر رضایت کارکنان سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است و در این زمینه مطالعات بسیار از طرف پژوهشگران حوزه مدیریت انجام گرفته است و نظریه‌های مختلفی در این باره طرح شده است. به نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌ها باید با آگاهی از این نظریه‌ها و بکارگیری مناسب و اقتضایی آنها، در این موارد از ریزش بی دلیل سرمایه‌های سازمان جلوگیری نموده و از زیان‌های حاصله جلوگیری نمایند (افجه، ۱۳۹۸). شغل از نظر لغوی، به معنای به کار گماردن کسی است و آنچه مایه مشغولیت می‌باشد. از طریق اشتغال، فرد فعالانه در جریان تولید و خدمات مشارکت می‌کند و پاداشی نقدی یا جنسی دریافت می‌دارد. کار و شغل فعالیتی بدنی یا فکری در جهت تولید و خدمت است. به طور کلی، کار فعالیتی است که از کسی خواسته شده و در مقابل آن، به وی مزد پرداخت می‌شود. به طور خلاصه، می‌توان گفت: شغل یعنی کاری که فرد، مشغول به انجام آن است و از طریق آن، هم انجام وظیفه می‌کند و هم امرار معاش می‌نماید. در تعریفی دیگر، شغل عبارت است از گروهی از موقعیت‌های مشابه در یک مؤسسه، اداره یا کارگاه که افراد واجد شرایط خاص، می‌توانند این موقعیت‌ها را احراز کنند و وظایف محوله را انجام دهند (الوانی، ۱۳۹۸). «رضایت شغلی» نشان دهنده حدی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می‌دارند. برخی افراد از کار خود لذت می‌برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می‌نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به خاطر این که مجبورند، آن را انجام می‌دهند. مطالعه در زمینه علل و پیامدهای مهم نگرش کارکنان در خصوص رضایت شغلی یکی از جنبه‌های اصلی روان‌شناسی صنعتی- سازمانی می‌باشد. مطالعات زیادی به منظور شناخت و درک عوامل موثر بر رضایت شغلی نسبت به سایر متغیرهای سازمانی صورت گرفته است. به علاوه ارزیابی نگرش کارکنان در این خصوص، به عنوان فعالیت عمومی و مشترک در سازمان‌هایی که مدیران به دنبال رفاه و بهزیستی جسمانی و روانی کارکنان خود می‌باشند، قلمداد گردیده است (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

از رضایت شغلی تعاریف مختلفی وجود دارد. در گروهی از تعاریف، این مفهوم به صورت «واکنش احساسی و نگرشی» کارکنان به شغل تعریف شده است: به صورت ساده می‌توان گفت «رضایت شغلی میزانی است که مردم شغلشان را دوست دارند»؛ به طوری که بعضی از مردم از کار لذت می‌برند و آن را یک بخش مهم زندگی می‌دانند. و برخی دیگر از کار متنفرند و آن را تنها به این دلیل انجام می‌دهند که مجبور به انجام آن هستند. همچنین در تعریفی مشابه با تعریف فوق، رضایت شغلی به عنوان «اختلاف بین میزان و شدت نیازهای فرد و میزان برآورده شدن آن نیازها در شغل» تعریف شده است. به عبارت دیگر در این تعریف، خشنودی شغلی تابعی است مستقیم از درجه‌ای که محیط با ساختار نیازی فرد همخوانی دارد. رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و الزامات یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود. با توجه به مطالب مذکور، می‌توان گفت: رضایت شغلی یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می‌کند و لذتی که از آن می‌برد و نتیجه، به شغل خود دل گرمی و وابستگی پیدا می‌کند. رضایت شغلی حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است (برومند، ۱۳۹۳).

### عوامل موثر بر رضایت شغلی

درباره علل و عوامل پیشرفت و توسعه برخی سازمان‌ها و رشد نیافتگی برخی دیگر، سخن بسیار گفته شده، اما در این بین به رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل پیشرفت، کمتر توجه شده است. عده‌ای عقیده دارند که تحولات اتفاق افتاده در درون یک جامعه، برخاسته از تجربیات و حالت‌های روانی و درونی مشترکی است که افراد آن جامعه دارند. بنابراین، انگیزه‌های درونی افراد به عنوان یکی از عوامل ترقی و توسعه باید مورد اهتمام جدی برنامه‌ریزان اقتصادی و اجتماعی در جوامع کمتر توسعه یافته قرار گیرد؛ زیرا عقیده بر این است که ویژگی‌ها و باورهای جدید و منحصر به فردی که در یک فرهنگ خاص شکل می‌گیرد، به طور وسیعی بر ماهیت آن فرهنگ و جامعه تأثیر می‌گذارد (برومند، ۱۳۹۳).

### حقوق و دستمزد

مطالعات لاک<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است. بویژه زمانی که از دیدگاه کارمند این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد (افجه، ۱۳۹۸).

### ترفیعات

ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری است. به علت اینکه ارتقاء میزان ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد، بویژه در سطوح عالی تر، ترفیع فرد منجر به افزایش روحیه وی می‌گردد (اقتداری، ۱۳۹۱).

### خط مشی های سازمانی

ساختار دیوانسالارانه برای فردی که دارای سبک رهبری دموکراسی است، مناسب نیست. علاوه بر آن خط مشی های سازمانی نیز در رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد. خط مشی های غیرمنعطف باعث برانگیختن احساسات منفی شغلی می‌شود و خط مشی منعطف باعث رضایت شغلی مناسبی در افراد می‌شود (اقتداری، ۱۳۹۸).

## سبک سرپرستی

هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری حمایتی و دوستانه داشته اند، رضایت شغلی نیز زیاد بوده است (غلامی، ۱۳۹۸).

## گروه کاری

اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگتر باشد رضایت شغلی نیز کاهش می یابد. زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف تر شده و احساس همبستگی کم رنگ تر و نهایتاً شناخت تمامی افراد مشکل می شود. همچنین گروه کاری بعنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی- احساسی و روحیه ای برای کارکنان محسوب می شود. اگر افراد در گروه دارای ویژگیهای اجتماعی مشابهی، نگرشها و باورهای مشابه، باشند، جوی را بوجود می آورند که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می گردد (غلامی، ۱۳۹۸).

## ماهیت کار

کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. محتوای شغل دارای دو جنبه است، یکی محدوده شغل است که شامل میزان مسئولیت، اقدامات کاری و بازخور است. هر چه این عوامل وسیعتر باشد باعث افزایش حیطه شغلی می شود که آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می آورد. دومین جنبه عبارتست از تنوع کاری، تحقیقات نشان می دهد که تنوع کاری متوسط موثرتر است. تنوع وسیع باعث ابهام و استرس می شود و از طرف دیگر تنوع کم نیز باعث یکنواختی و خستگی می شود که نهایتاً منجر به عدم رضایت شغلی می گردد (بونگاه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

## عوامل فردی

در حالی که محیط بیرونی سازمان و ماهیت شغل عوامل تعیین کننده در رضایت شغلی هستند، صفات و ویژگیهای فرد نیز نقش مهمی در آن دارد. افرادی که بطور کلی دارای نگرش منفی هستند، همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است شکایت دارند. مهم این نیست که شغل چگونه است، آنها همواره بدنبال بهانه ای می گردند تا به گله و شکایت بپردازند. سن، ارشدیت و سابقه، تاثیر قابل ملاحظه ای بر رضایت شغلی دارند. کارکنانی که دارای سن بالا و سابقه زیاد در سازمان هستند، انتظار دارند که رضایت بیشتری از شغل خود داشته باشند. همچنین بعضی صفات مشخصه شخصیتی طوری است که باعث افزایش رضایت شغلی می شود. بعلاوه می توان اینطور نتیجه گرفت افرادی که در سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطح بالاتری قرار دارند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت (زو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

---

1- Bunga

2- Xu



شکل ۱ عوامل موثر بر رضایت شغلی

### پیامدهای عدم رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث می شود بهره وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد می شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش می یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علائم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را بطور مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند (افجه، ۱۳۹۸). بعضی از شاخص های روحیه پایین عبارتند از:

### تشویش

تشویش یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کاری خواب آلود شود، فراموشکار شود، در کار بی دقتی کند، از شرایط کاری شکایت کند و یا غیبت کاری داشته باشد که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تاثیر منفی بر جای می گذارد (غلامی، ۱۳۹۸).

### غیبت کاری

مطالعات نشان می دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند احتمالاً بیشتر غیبت می کنند. دو نوع غیبت وجود دارد، یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می افتد که غیر قابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است (یو، ۲۰۱۹).



## تاخیر در کار

تاخیر کاری همانند غیبت این باور را بوجود می آورد که فرد از کارش ناراضی است. این نشان می دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می دهد. وقتی هم که سرکار حاضر می شود، بیشتر به تلفن های شخصی پرداخته و بطور کلی در پی اتلاف وقت است. بعنوان نمونه دانشجویی که دیر سرکلاس حاضر می شود نشانگر آن است که از رشته تحصیلی یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است (ورمیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

## ترک خدمت

ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس تحقیقات انجام شده در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین تر است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است. از طرف دیگر ترک خدمت می تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و بطور کلی ناشی از وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی موضوع ترک خدمت بایستی بطور جدی مورد رسیدگی قرار گرفته و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد (رستم آبادی، ۱۳۹۴).

## عوامل انتخاب شغل

### وضع جسمانی

هر شغل به خصوصیات جسمانی مشخصی نیاز دارد. در برخی مشاغل، جثه بزرگ و قوی لازم است، درحالی که در برخی مشاغل ممکن است این امر مانع از انجام وظایف باشد. همچنین در بعضی مشاغل، وجود و سلامت دست و پالازم است، در حالی که در برخی دیگر، فقدان و یا نقص دست و پا و سایر اعضا مشکلی به وجود نمی آورد (سیگالیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

### استعداد

استعداد یکی از عوامل مهم در انتخاب شغل و ادامه اشتغال موفقیت آمیز است. استعداد به معنای مهیا شدن، آمادگی و توانایی بر انجام کاری است، توانایی فطری فرد که به یادگیری او کمک می کند و آن را تسریع می نماید، بدین معنا، استعداد نحوه و میزان یادگیری را در زمینه های گوناگون در آینده پیش بینی می کند و کسی که در زمینه خاصی استعداد دارد، از تجربیات خود در آن مورد بهره بیش تری می برد (آزاده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

### رغبت

«رغبت» به معنای میل داشتن و خواستن و آرزوی چیزی است. همچنین احساس خوشایند یا تمایل و کنجکاو نسبت به چیزی یا موضوعی، «رغبت» نامیده می شود. رغبت انگیزه مهمی برای تلاش و حرکت انسان به حساب می آید. موفقیت در انجام هر شغلی، مستلزم داشتن رغبت است (زیرک آبدارلو، ۱۳۹۱).

## امکانات فردی - اجتماعی

علاوه بر موارد مذکور، عوامل دیگری نظیر شخصیت فردی، واقع نگری، امکانات محیطی و نیازهای جامعه در انتخاب شغل تاثیر بسزایی دارد. به طور خلاصه، می توان گفت: عوامل فردی (از قبیل وضعیت جسمانی، استعداد، رغبت و صفات شخصیتی)، عوامل اجتماعی (نظیر فشار خانواده، ارزش های اجتماعی و فرهنگی، میزان امکانات هر جامعه و فرصت هایی که در اختیار

1- Vermeir

2- Sigalit

3- Azadeh

افراد قرار می دهد)، عوامل اقتصادی (همانند فقر و بیکاری) و نیز وراثت و جنسیت در انتخاب شغل مؤثر است (منچو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

### روش های ارزیابی رضایت شغلی

رضایت شغلی را با روش ها و ابزارهای گوناگونی می توان سنجید. با مروری به منابع، می توان در مجموع به روش ها و ابزارهای ذیل اشاره نمود:

#### مقیاس های درجه بندی گزارش شخصی

مقیاس های درجه بندی گزارش شخصی ابزار اندازه گیری معمول برای رضایت شغلی، مقیاس های درجه بندی گزارش شخصی است و طرح پژوهشی معمول در این زمینه، از جمله طرح های همبستگی است که در آن رضامندی را با پیشینه ها یا پیامدهای فرضیه ای مقایسه می کنند. لاک<sup>۲</sup> نتیجه گیری کرد که پژوهشگران بیش تر بر مقیاس های درجه بندی و طرح های همبستگی تکیه می کنند تا بر استفاده از رویکردهای قوی تر و متنوع تر. شاید دقیق ترین و رایج ترین ابزار اندازه گیری ساخته شده، «شاخص توصیفی شغلی» باشد که در دانشگاه کرنل تدوین شده است. در این شاخص، پاسخ دهندگان در زیر چند عبارت کوتاه یا وصفی، که هر یک از جنبه های پنج گانه موقعیت کاری را شرح می دهد، پاسخ بلی یا خیر می دهند. این پنج جنبه عبارتند از: کار مورد نظر، سرپرستی، همکاران، دست مزد و فرصت ترقی شغلی (هو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

#### رویدادهای حساس

استفاده از رویدادهای حساس از دستاوردهای هرزبرگ<sup>۴</sup> و همکاران اوست. در بررسی گرایش های شغلی، از کارکنان خواسته شد تا رویدادهای شغلی خود را، که خشنودکننده و ناخشنودکننده بود، توصیف کنند. این رویدادها بعداً مورد تحلیل محتوایی قرار گرفت تا معلوم شود کدام یک از جنبه های موقعیت شغلی (مانند خود شغل، سرپرستی، حقوق، ترفیع و مانند آن) در ارتباط با واکنش های انفعالی بوده است. در مقایسه با مقیاس های ارزیابی دیگر، این روش به جای داده های کمی، بر داده های کیفی تکیه می کند. حسن اساسی روش رویدادهای حساس این است که مبتنی بر روش غیردستوری است. از کارکنان به سادگی سؤال می شود تا رویدادهای خشنودکننده را توصیف کنند. بدینسان، پیش داوری از قبل تعیین شده ای در زمینه موضوعات وجود ندارد. علی رغم محاسن این روش، به چند عیب آن نیز باید اشاره کرد: اول این که جمع آوری داده ها و سپس تحلیل محتوای آن ها وقت گیر است. دوم آن که در معرض پیش داوری محقق یا مدیری قرار می گیرد که پیشامدها را تحریف می کند، به ویژه امکان زیاد دارد که خود کارکنان پاسخ ها را تحریف کنند؛ بدین معنا که کارکنان ممکن است مسؤلیت رویدادی منفی را به سرپرستی و رویدادی مثبت را به توانایی های خود نسبت دهند (اقتداری، ۱۳۹۸).

#### رفتارهای آشکار

رفتارهای آشکار روش دیگری که غالباً از طرف مدیران برای سنجش رضایت شغلی استفاده می شود، مشاهده رفتار آشکار (یا واقعی) کارکنان است (عملکرد ضعیف، غیبت، ترک خدمت) که به عنوان نمودهای جانشین عدم رضایت به کار می رود. همان گونه که لاک اشاره می کند، سه دلیل وجود دارد که کاربرد این روش را به عنوان ابزار سنجش برای گرایش های شغلی زیر سؤال می برد. این روش کافی نیست، زیرا رفتاری شناخته شده وجود ندارد که ضوابط حداقل لازم را توجیه کند، یعنی:

- 1- Mincu
- 2- Individual factors
- 3- Hou
- 4- Herzberg

۱. رفتار الزاما از تجربه رضایت تبعیت می کند یا به عبارتی، رضایت منجر به رفتارهای خاص می شود.
۲. فراوانی یا شدت رفتار با شدت گرایش تجربه شده نسبت مستقیم دارد.
۳. عوامل علی دیگری غیر از رضایت، بر رفتار فرد تاثیر دارند و تاثیر آن ها را می توان دقیقاً محاسبه کرد (گوهری، ۱۳۹۳).

### گرایش های عملی

گرایش های عملی عبارت از تمایل افراد به تقرب یا احتراز از برخی چیزهاست. شیوه ای که برای ارزیابی بازخوردهای شغلی استفاده می شود این است که از افراد سؤال شود چه گرایش هایی در مورد مشاغل خود دارند. به جای سؤال از کارکنان درباره این که چه احساسی درباره شغلشان دارند، می توان از آن ها پرسید: چه احساسی در مورد اقدام در زمینه های شغلی خود دارند. از محاسن این روش، می توان به سهولت پاسخ گویی آن و تحریف کم تر واقعیت ها اشاره کرد. اما تا امروز استفاده جمعی از این روش به عمل نیامده است و باید منتظر نتایج حاصله از سوی محققان بود (گوهری، ۱۳۹۳).

### نظریه های پیرامون رضایت شغلی

نظریه های رضایت شغلی فراوان است. همان گونه که درباره تعریف و عوامل ایجادکننده رضایت شغلی، اتحاد عقیده ای وجود ندارد، درباره نظریه های رضایت شغلی نیز عقاید متفاوت و گوناگونی ابراز شده است. مطالعات اولیه در زمینه نگرش های مربوط به کار، از پیش از جنگ جهانی اول شروع شد و به طور فعال، در انگلستان، اروپا و امریکا دنبال گردید. پدیده اشتغال از ابتدای زندگی اجتماعی بشر مورد توجه بوده است. هر یک از اندیشمندان به نوعی درباره این مساله سخن گفته اند. جامعه شناسان و روان شناسان در قرون اخیر، نظرات متفاوتی درباره کار و شغل ارائه نموده اند. جنبه های گوناگون کار، اعم از نابرابری در کار، رضایت شغلی، انگیزه کار و بالا بردن بهره وری سازمان های کاری، هر کدام به نحوی مورد توجه دانشمندان و اندیشمندان علم مدیریت، جامعه شناسی، اقتصاد و روان شناسی قرار گرفته است (الوانی، ۱۳۹۸). برای نمونه بروفی<sup>۱</sup> به سه نظریه، اشاره نموده است که عبارتند از:

### نظریه نیازها

میزان رضایت شغلی هر فرد که از اشتغال حاصل می شود به دو عامل بستگی دارد: اول، چه مقدار از نیازها و به چه میزان از طریق کار و احراز موقعیت مورد نظر تأمین می شود دوم، چه مقدار از نیازها و به چه میزان از طریق اشتغال به کار مورد نظر تأمین نشده باقی می ماند. نتیجه ای که از بررسی عوامل دسته اول و دوم حاصل می شود، میزان رضایت شغلی فرد را معین می کند (الوانی، ۱۳۹۸).

### نظریه ی انتظارات

انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثرند. اگر انتظارات فرد از شغلش زیاد باشد، رضایت شغلی معمولاً دیرتر و مشکل تر به دست می آید. مثلاً، ممکن است فردی در صورتی از شغلش راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده خود از طریق اشتغال جامه عمل بپوشاند. مسلماً چنین فردی به مراتب دیرتر از فردی که کمترین انتظارات را از شغلش دارد، رضایت شغلی خواهد یافت. بنابراین، رضایت شغلی مفهومی کاملاً یکتا و فردی است و عوامل، میزان و نوع آن را باید در مورد هر فرد، به طور جداگانه بررسی کرد (اقتداری، ۱۳۹۸).

### نظریه ی نقش

در این نظریه به دو جنبه اجتماعی و روانی توجه می شود. در جنبه اجتماعی، تأثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط اشتغال در رضایت شغلی مورد توجه قرار می گیرد. این عوامل، شامل شرایط بیرونی رضایت شغلی می شود. جنبه

روانی رضایت شغلی، بیشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می‌شود. به بیانی دیگر، احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت هایش در انجام مسئولیت‌های محوله و ایفای نقشی خاص به عنوان عضوی از اعضای جامعه، میزان رضایت شغلی فرد را مشخص می‌کند. رضایت کلی، نتیجه‌ای است که از ترکیب دو جنبه اجتماعی و روانی حاصل می‌شود (گوهری، ۱۳۹۳).

### نظریه امید و انتظار

این نظریه با نام‌های نظریه «انتظارات» و نظریه «احتمال» نیز مطرح می‌باشد. انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثر است. اگر انتظارات فرد از شغلش بسیار باشد، رضایت شغلی دیرتر و مشکل‌تر حاصل می‌شود. مثلاً، ممکن است فردی در صورتی از شغل راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده خود از طریق اشتغال جامعه عمل ببوشاند. مسلماً چنین شخصی به مراتب، دیرتر از کسی که کم‌ترین انتظارات را از شغلش دارد به احراز رضایت شغلی نایل می‌آید. از این‌رو، رضایت شغلی مفهومی کاملاً یکتا و انفرادی است و باید در مورد هر فرد به طور جداگانه عوامل و میزان و نوع آن مورد بررسی قرار گیرد. این نظریه معتقد است که رضامندی شغلی به وسیله انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت‌های فرد تعیین می‌شود، درحالی‌که نارضایتی معلول ناکامی در رسیدن به انتظارات است (رستم آبادی، ۱۳۹۴).



شکل ۲ نظریه های رضایت شغلی

### مفهوم بهره وری

بهره وری تلفیقی است از کارایی و اثربخشی که بر موارد کمی و کیفی به صورت توأمان تأکید دارد و به عبارتی، نسبت تولید به ثمر رسیده، به نهاده به کار رفته در آن و با این تعریف نمایش داده می‌شود. باید در هر سازمان، کارایی و اثربخشی را با هم دید، چون ممکن است سازمان کارایی داشته باشد، لکن خدمات، محصول ارائه شده، مطلوبیت لازم را نداشته باشد، یا میزان دستیابی به اهداف در حد پایین باشد، در این صورت می‌گویند سازمان، اثربخش نیست و چه بسا ممکن است سازمان به هدفها برسد اما با هزینه بسیار زیاد، باز می‌گویند سازمان کارا نیست. فرآیند کارایی و اثر بخشی و بهره وری در یک سیستم را می‌توان به صورت زیر بیان کرد. اجزاء و عناصر سازمانی، همانند اجزاء و عناصر سیستم، قابل توجیه اند و بررسی منحنی حیات و کارکرد سازمانها و ارزیابی کارایی و اثربخشی آنها، همواره در بهبود سیستمها، مدنظر قرار می‌گیرد. بنیاد و اساس

موفقیت، اثربخشی است در حالی که کارایی، اولین شرط بقاء پس از دستیابی به موفقیت است. دراکر<sup>۱</sup>، در بیان تفاوت کارایی و اثربخشی، به دوگانگی بین این دو، از نظر زمانی اشاره می کند و اینکه زمان در کارایی، عامل متداول ولی در اثربخشی، عامل قاطع به شمار می رود. شکار فرصتها، نیاز به حساسیت شدید نسبت به زمان دارد. تنها برنامه ریزی بر طبق زمان کافی نیست، بلکه به وضوح ضرورت برخورد هوشیارانه با فرصت های مناسب بوجود آمده احساس می گردد. بهره‌وری در مدیریت به معنای تحقق هدف های سازمان و تولید حداکثر کالاها و خدماتها با مصرف حداقل منابع انسانی و مادی به کمک تکنولوژی پیشرفته و به طور کلی با کاربرد شیوه های بهتر مدیریت می‌باشد. لنین معتقد است بهره‌وری در کار مهمترین موضوع و اساسی‌ترین مساله برای پیروزی سیستم اجتماعی محسوب می‌شود. گاهی بهره‌وری با تولید اشتباهات جابجا استفاده می‌شوند. بهره‌وری به معنای تولید نمی‌باشد. می‌توان ثابت کرد که حتی با افزایش تولید، بهره‌وری کار ممکن است کاهش پیدا کند، یا برعکس بهره‌وری کار همراه با افزایش تولید بالا رود. به هر حال نکته مهم این است که تولید اضافی الزاماً معنای افزایش بهره‌وری را نمی‌دهد و همرا با بالا رفتن قدرت تولید نیست (هانس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

### راهکارهای ارتقاء بهره‌وری کارکنان

۱. تعهد و حمایت مدیریت ارشد از برنامه های عملیاتی بهبود و افزایش بهره‌وری .
۲. تشکیل کمیته عالی بهره‌وری متشکل از مدیران کلیه واحدهای سازمان ، هسته ها و تیم های بهبود بهره‌وری با مشارکت فراگیر فرآیند گونه کلیه کارکنان با نگرش ایجاد دوایر یا گروه های بهبود بهره‌وری.
۳. تدوین استراتژی مدیریت بهره‌وری فراگیر و جاری سازی عملیاتی آن.
۴. ایجاد باور ، اعتماد و اطمینان در کارکنان نسبت به استراتژی و برنامه های پیشنهادی.
۵. بکارگیری مکانیزم های ارزیابی عملکرد سازمان، تدوین و جاری سازی شاخص های ارزیابی و سنجش عملکرد سازمان همسو با مدیریت بهره‌وری از قبیل اثربخشی، کارایی، انعطاف پذیری و کیفیت زندگی کاری.
۶. اصلاح نظام مدیریت که در این راستا باید اهداف و ساختار سیستم با نگرش فرآیندی تنظیم شود و از گسترش بی رویه افقی و عمومی سازمان جلوگیری گردد. همچنین باید به درجه ادغام تمام سیستم های مستقل و تخصصی به سیستمی جامع و یکپارچه با نگرش فرآیندی ، کیفیت داده ها و کیفیت فرآیند تغییر ، توجه بسیار شده و بین مراحل حساس تغییر ، ارتباط لازم ایجاد گردد.
۷. برقراری آموزش های اثربخش در تمام سطوح سازمان.
۸. برقراری ارتباط و همکاری اثربخش بین واحدها و قسمت های مختلف سازمان با بکارگیری فنون کار گروهی.
۹. سازگاری میان مدیریت و نیروی کار در روش های بهبود بهره‌وری.
۱۰. اولویت دادن به تحقیقات کاربردی درباره فرآیندهای شغلی و کاری (افجه، ۱۳۹۸).

### عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی

#### عوامل فرهنگی

فرهنگ عبارتست از مجموعه ارزشها، عقاید و رفتاری که یک جامعه و یا یک سازمان دارای آن می‌باشد به نحوی که چارچوب کلی رفتار فرد نیز در سازمان و یا یک جامعه منبعث از آن فرهنگ است. لذا توجه به عامل فرهنگ به عنوان یک عامل اصلی از اهمیت ویژه‌ای برای مطالعه بهره‌وری در سازمانها برخوردار است (ساعتچی، ۱۳۹۸).

## عوامل اقتصادی

وابستگی اقتصادی کشورهای در سطح کلان، توزیع نابرابر در درآمدها و تحریم های اقتصادی از جمله عوامل عمده کاهش سطح بهره‌وری در سازمانهای کشورهای رو به رشد است. کشورهایی که وابستگی خود را به کشورهای توسعه یافته و غنی حفظ کرده اند، و به هیچ وجه نتوانسته اند از محتوای کیفی سیاستهای خرد و کلان این کشورها بهره‌مند شوند و حرکت های رو به رشد داشته باشند. نموده‌های بارز وابستگی اقتصادی در اولین مرحله در بخشهای کشاورزی و صنعت است که با تحریم اقتصادی مشکلات متنابهی را برای کشورها در ابعاد سرمایه و تکنولوژی به همراه دارد. از طرفی وضعیت نامناسب اقتصادی سازمانها، درآمد پایین آنها و سود کم در کوتاه مدت به عنوان یکی دیگر از عوامل برون‌زا مطرح است. زیرا تامین نیازهای فیزیولوژیک برای افراد در سازمان از اهم ضروریات است و در صورتی که نیازهای اولیه افراد در سازمان تامین نشود، خود به خود دلیلی برای افزایش بهره‌وری توسط کارکنان در آن سازمان وجود نخواهد داشت. به همین دلیل کشورها و سازمان هایی که دارای وضعیت قابل قبول اقتصادی نیستند، عملاً ارتقای بهره‌وری در آنها مشکلات حادی خواهد داشت و به کندی اتفاق خواهد افتاد، مگر در سایه یک شرکت وعزم عمومی و تلاش مستمر و پویا در حرکت ها و فعالیت های بهره‌ور و در نهایت ایجاد یک فرهنگ بهره‌وری در کشور یا موسسه مربوط (هانس، ۲۰۱۱).

## عوامل اجتماعی

از لحاظ اجتماعی غلبه روحیه فردگرایی بر جمع گرایی در جامعه باعث می‌گردد که در سازمانها بهره‌وری مجموعه افراد که به لحاظ هدف جمعی گرد هم آمده‌اند در سطح پایینی قرار گیرد. زیرا روحیه تعون گروهی و انضباط اجتماعی در جامعه بسیار ضعیف است و فرد خواسته‌های خود را بر خواسته‌های گروه ارجح می‌داند (غلامی، ۱۳۹۸).

## نیروی انسانی

نیروی انسانی به عنوان استفاده کننده و بکارگیرنده سایر عوامل تولید و نقطه شروع فعالیتهای سازمانی، نیازمند تامل بیشتر است. بدین لحاظ کمیت و کیفیت نیروی انسانی در سازمانها تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری سازمانها خواهد داشت. نیروی انسانی در یک سازمان باید براساس یک کارسنجی، زمان سنجی و بررسی دقیق نیازمندیهای موسسه تامین گردد، زیرا نه تنها نیروی انسانی مازاد بر نیاز سازمان مخل حرکت های بهره‌وری است، بلکه نیروی انسانی کمتر از نیاز موسسه نیز منجر به مستهلک شدن شدید نیروی انسانی و کاهش بهره‌وری در بلند مدت خواهد شد. از این نظر بررسی نیروی انسانی دارای دو بعد کمی و کیفی است. از نظر کمی تعداد نیروی انسانی بر اساس یک بررسی دقیق از وضعیت کار، جایگاه ماشین آلات، سختی کار، وضعیت محیطی و سرعت انجام گرفتن کار تعیین خواهد شد. به بیان دیگر، کلیه فعالیت ها در سطح موسسه کار شکافی و تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس تعداد دقیق نیروی انسانی از ارکان اساسی و از ضروریات حرکت های تعریف شده و هدفمند بهره‌وری در سطح سازمان به شمار می‌رود. کیفیت نیروی انسانی مستلزم توجه به آموزش های تخصصی عمومی می‌باشد. لذا به همین دلیل باید سعی نمود در زمانی که نیروی انسانی از لحاظ کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد، نوع تخصص و تجربه مورد نیاز نیز دقیقاً تعیین شود و نیازمندی های آموزشی کارکنان بطور کاملاً منطقی مشخص گردد و طی یک برنامه زمانبندی شد کلیه کارکنان آموزش های لازم را نیز طی نمایند. گسترش و ارتقای کیفیت مناسب برنامه‌های آموزش کارکنان در جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار مولد در جهان امروز یک ضرورت است. آموزش های فنی و حرفه ای بازوی توانمند و یاری دهنده‌ای است که از طریق توانمند کردن نیروی کار به رشد و بهره‌وری از منابع به ویژه توسعه منابع انسانی می‌انجامد. اگر این آموزش ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، میان دست و مغز کارکنان پیوند ایجاد گردد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربی می

گردد و نهایتاً مقدمات افزایش بهره‌وری نیز فراهم می‌شود. آموزش نیروی انسانی یک امر کوتاه مدت نیست، بلکه یک هدف بلند مدت، همیشگی و تدریجی است. آموزش‌های نیروی انسانی شامل آموختن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی و بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش‌های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می‌باشد که می‌تواند به اشکال ذیل ارائه گردد که عبارتند از:

- ۱- آموزش حین خدمت.
- ۲- آموزش در غیر ساعات خدمت.
- ۳- آموزش در گروه‌های کوچک فعالیتی (غلامی، ۱۳۹۸).

### تکنولوژی

تکنولوژی معمولاً دارای دو بعد است، یکی سخت افزار و دیگری نرم افزار. سخت افزار نمایانگر بعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است و بعد نرم افزار بیانگر دانش و فن بکارگیری ابزار و امکانات است. از طرفی سازمان پدیده‌ای است که فعالیت‌های انسانی را در قالب تکنولوژی‌های مختلف نظم و شکل می‌بخشد. انتخاب و بکارگیری نظام فنی در هر سازمان بر اساس اهداف مورد انتظار و نحوه تخصصی کردن اطلاعات، مهارت‌ها و وسایل و ابزار مورد نیاز و همچنین چگونگی روش‌های تحلیل اطلاعات انجام می‌پذیرد. خودکار گرای و جذب تکنولوژی پیشرفته در تولید عامل بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری است. ماشینی که با سرعت بیشتر، دقت بیشتر، ضایعات کمتر و همگونی بالاتر کالا تولید می‌کند، قطعاً دارای بهره‌وری بالاتری نیز می‌باشد. گر چه به دلیل سرمایه‌بر بودن، مخرج نسبت (به عنوان داده) افزایش می‌یابد، و منجر به افزایش هزینه سرمایه‌گذاری می‌شود، ولی استفاده با نیازمندی‌های سازمانی از مواردی است که سازمان‌ها باید در انتخاب و استفاده از آن دقت کافی داشته باشند. تکنولوژی در معنای واقعی و در بعد اشاره شده باید مورد دقت قرار گیرد و هماهنگ با یکدیگر مورد استفاده واقع شود. اگر تکنولوژی به صورت مجرد و تنها در جهت افزایش خودکارگرایی در سازمان مورد نظر باشد و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح تکنولوژی مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد شد، بلکه هزینه‌ها را افزایش خواهد داد. سطح رضایت کارکنان را کاهش و در نهایت کاهش بهره‌وری را نیز به دنبال خواهد داشت (افجه، ۱۳۹۸).

### مدیریت

مدیریت به عنوان هدایت کننده، هماهنگ کننده، برنامه‌ریزی کنترل کننده، نقش بسیار مهمی در ارتقای فرهنگ بهره‌وری به عهده دارد. مدیریت با تدوین یک برنامه مشخص در افق بلند مدت و کوتاه مدت، اهداف مورد نظر سازمان را مشخص می‌سازد و با ارائه یک سلسله روش‌ها و سیاست‌ها حصول به اهداف را تسهیل می‌کند و در پی آن، عملیات را با اهداف و سیاست‌ها مقایسه می‌نماید و در صورت بروز انحراف، اقدام اصلاحی نیز ارائه می‌دهد. مدیریت ضمن حفظ شرایط فوق باید در جهت تخصیص بهینه منابع به عوامل تولید نهایت سعی و تلاش خود را بنماید و همواره خود را جزیی از سازمان و کارکنان بداند به طوری که همیشه به عنوان بهترین الگوی ارتقای بهره‌وری در سازمان بشمار آید (رضاییان، ۱۳۹۸).

### روش‌های انجام کار

مجموعه اقدامات، تدابیر و عملیات برای ایفای وظایف در یک محل و یا یک سازمان، روش انجام دادن کار نامیده می‌شود. سازمانها اعم از تولیدی و یا غیر تولیدی نیازمند روشهای مختلف انجام دادن کار و مستند سازی این روشها هستند. روش‌های انجام دادن کارهای مشابه الزاماً مشابه نیستند بنابر شرایط خاص خود از الگوی خاصی تبعیت می‌نمایند. مستند سازی روشهای انجام کار و حتی نمودارهای محتوایی باعث می‌شود که در صورت تغییر افراد در سازمانها، زمان مورد نیاز آموزش افراد به حداقل کاهش یابد و هریک از افراد نیز بتوانند در صورت نیاز به جای یکدیگر مشغول به کار شوند. تا جایی که حتی اگر نیاز

باشد بتوان تجزیه و تحلیل های لازم را بر نحوه انجام دادن کار در مقاطع زمانی متفاوت به عمل آورد و نقاط قوت و ضعف هر روش را مشخص نمود و در صورت نیاز به ایجاد یک روش بهتر، روش مورد نظر را طراحی کرد و به مورد اجرا گذارد (رضاییان، ۱۳۹۸).

### بحث و نتیجه گیری

مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف او منعکس می شود، بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. میزان درآمد، وجهه اجتماعی، امکان ارتقای شغلی، نحوه مدیریت در محل کار، عدم تبعیض و میزان آگاهی فرد از شغل خود از مهمترین عوامل ایجاد رضایت شغلی در افراد است. میزان درآمد یکی از جدی ترین و مهمترین دلایل انتخاب شغل در افراد است به گونه ای که در بسیاری از موارد حتی می تواند باعث نادیده گرفتن عوامل دیگر باشد. امروزه ارتقای بهره وری سازمانی در کشورهای مختلف از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است. نیاز به ارتقای بهره وری در سازمانها به خوبی احساس می شود، چرا که برای تحقق اهداف و برنامه های هر کشور در جهت رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی، ارتقای بهره وری ضرورتی اجتناب ناپذیر است. در واقع بین مهارت های مدیریتی با بهره وری و رضایت شغلی کارکنان می باشد به این معنا که هر چقدر مهارت های مدیریتی کارکنان بالاتر باشد، رضایت شغلی، بهره وری و چابکی سازمانی آنان نیز بیشتر می شود، بدین خاطر مسئولین ذی ربط باید به این مقوله مهارت های مدیریتی کارکنان توجه دقیق تر و علمی تری داشته باشند تا موجب ارتقاء سطح بهره وری و رضایت شغلی در سازمان گردند. نتایج نشان می دهد نشان می دهد که مهارت انسانی مدیریت یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت هایی را که براساس این تغییر ایجاد می شود مورد بهره برداری قرار دهد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند. رضایت شغلی احساسات مثبتی است که کارکنان نسبت به شغلشان دارند. رضایت شغلی نوعی احساس روانی مثبت است که فرد نسبت به شغلشان داشته و زائیده عواملی چون شرایط محیط کار، روابط حاکم بر محیط کار و عوامل فرهنگی است. ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می گردند که فرد در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می برد. هر چه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضاء این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود.

در بحث پیشنهادهای پژوهش می بایست بیان نمود که نهادهای ذی ربط از جمله مراکز آموزش و پرورش و صدا و سیما آگاهی های لازم را به کارکنان در زمینه رضایت شغلی ارائه دهند. آگاه کردن مدیران و نهادهای ذی ربط از نتایج این پژوهش و ضرورت برنامه ریزی در زمینه افزایش مهارت های مدیریتی ضرورت دارد. برگزاری دوره های آموزشی، کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در حوزه مهارت های مدیریتی در ادارات بسیار ضرورت دارد.



## References

- Alvani, Seyed Mahdi., (2018), Public Management. Tehran: No publication. [In Persian].
- Afjeh, Seyyed Ali Akbar., (2018), Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior, Tehran: Samit Publishing House. [In Persian].
- Azhdari, Alireza., (2018), examining the relationship between human resource management and ethics, scientific management articles database. [In Persian].
- Azadeh, A., Bonab, N. A., Salehi, V., & Zarrin, M. (2015). A unique algorithm for the assessment and improvement of job satisfaction by resilience engineering: Hazardous labs. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 49, 68-77.
- Amini, Amirmozaf., Yousefi, Ali., Saraei, Soudabeh., Nazari, Maryam., (2014), Evaluation of the effect of management skills on the productivity of laying hens in Isfahan province, *Journal of Rural Research and Planning*, Volume 5 , No. 7, p. 78. [In Persian].
- Ahmadi, Ebadale., (2008), investigating the relationship between technical, human and perceptive skills of managers with the effectiveness of high schools in one area of Shiraz city. *Journal of New Approach in Educational Management*, Volume 15, Number 2, pp. 50-75. [In Persian].
- Behrangi, Mohammadreza., (2018), educational and school management. Tehran: Kamal Tarbiat publishing house. [In Persian].
- Broumand, Zahra., (2018), Organizational Behavior Management. Tehran: Payam Noor Publications. [In Persian].
- Bunga, E. B., Eka, N. G. A., & Hutasoit, E. O. (2020). Relationship between burnout and resilience of nurses at a private hospital in Indonesia. *Enfermería Clínica*, 30, 49-52.
- Chao, Y. C., Hu, S. H., Chiu, H. Y., Huang, P. H., Tsai, H. T., & Chuang, Y. H. (2021). The effects of an immersive 3d interactive video program on improving student nurses' nursing skill competence: A randomized controlled trial study. *Nurse Education Today*, 103, 104979.
- Doaei, Habib Elah., (2018), Human resource management with a practical approach, Tehran: Bayan Hedayat Noor Publishing House, Volume II. [In Persian].
- Eghtari, Ali Mohammad., (2018), Organization and Management, Tehran: Molavi Publishing. [In Persian].

- Gholami Kulthum., Razzaghi, Khadijah., Ong, Yahya., (2018), The role of religious attitudes in relation to resilience and job satisfaction, the fifth national conference on new positive psychology. [In Persian].
- Gohari, Asieh., Tozandeh Jani, Hassan., (2014), investigating the relationship between resilience and perfectionism with job satisfaction of employees, the third national conference on mental health and well-being. [In Persian].
- Hamidizadeh, Mohammad Reza., (2018), Smart and creative decision making. Tehran: Terme Publishing House. [In Persian].
- Hou, W. K., & Ng, S. M. (2014). Emotion-focused positive rumination and relationship satisfaction as the underlying mechanisms between resilience and psychiatric symptoms. *Personality and individual differences*, 71, 159-164 .
- Hans, Faiana and Humphrey, John., (2017), Productivity improvement and its benefits. Nazanin Danesh and Sohrab Khalili Shurini, Tehran: Al-Ghadir Publishing House.
- Imani, Javad., (2017), investigation of the relationship between managers' management skills and the organizational atmosphere of schools and teachers' job satisfaction from the point of view of education and evaluation teachers, Volume 5, Number 17, pp: 73-45. [In Persian].
- Khaki, Gholamreza., (2018), productivity management (its analysis in the organization). Tehran: Azad University. [In Persian].
- Momin, Javad., (2018), Imam Ali's (a.s.) theory and beliefs in management, the first national conference on command and management from the perspective of Imam Ali (a.s.), Tehran. -Qaramelki, Ahad., (2018), an introduction to professional ethics, Tehran, Saramad Publishing. [In Persian].
- Mincu, C. L. (2015). The impact of personal resources on organizational attitudes: Job satisfaction and trust in organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 685-689.
- Peymani, Seyed Hossein., (2018), productivity and examples. Tehran: Kausar Publishing. [In Persian].
- Paarima, Y., Kwashie, A. A., & Ofei, A. M. A. (2021). Financial management skills of nurse managers in the Eastern region of Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 14, 100269.

- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14.
- Rostam Abadi, Mohammad., Manzari Tavakoli, Hamdollah., (2014), investigating the relationship between resilience and job satisfaction of school principals in Narmashir city, the second international conference on management and development culture. [In Persian].
- Rezaian, Ali., (2018), *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran: Samit Publishing House. [In Persian].
- Saatchi, Mahmoud., (2009), *Productivity Psychology*. Tehran: Eshar Ed[In Persian].
- Sigalit, W., Sivia, B., & Michal, I. (2017). Factors associated with nursing students' resilience: Communication skills course, use of social media and satisfaction with clinical placement. *Journal of Professional Nursing*, 33(2), 153-161.
- Sobhani, Amir Abbas., (2016), meritocracy in community management with an emphasis on the political thoughts of Imam Ali, the fifth scientific research conference of educational sciences and psychology, social and cultural harms of Iran, Tehran. [In Persian].
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27.
- Wang, D., Feng, T., Freeman, S., Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). Unpacking the "skill-cross-cultural competence" mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers. *International Business Review*, 23(3), 530-541.
- Xu, C., Gong, X., Fu, W., Xu, Y., Xu, H., Chen, W., & Li, M. (2020). The role of career adaptability and resilience in mental health problems in Chinese adolescents. *Children and Youth Services Review*, 104893.
- Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M., & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: a systematic review. *International journal of nursing studies*.
- Zirak Abdarlou, Ali., (2017), job satisfaction, a motivation for progress and economic-social development, *Program magazine*, period 9, number 8, pp. 52-63. [In Persian].