



## «بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان»

نعمت فرهنگی

شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام

ایران

واژه کلیدی: رضایت شغلی

## چکیده:

بطور کلی موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی وابسته به تلاش و کوشش کارکنان آن سازمان میباشد و این تلاش و کوشش زمانی به حد کمال خواهد رسید که کارکنان از شغل خود خشنود و راضی باشند. رضایت شغلی عبارتست از حدی از احساسات و نگرشهای مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. در هر سازمان عواملی مانند: حقوق و مزایا، نحوه پرداخت پاداش، روابط غیررسمی، ویژگیهای کار، توجه مدیریت به نیازها و انتظارات کارکنان، تناسب متقابل بین شغل و شاغل، مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی، امنیت شغلی، اعتماد و احترام متقابل بین مدیریت و کارکنان، تفویض اختیار و مسئولیت از سوی مدیریت به کارکنان، ارتقاء تحصیلی و شغلی، سن و سابقه خدمت بر رضایت شغلی کارکنان مؤثر میباشد که در این مقاله و پژوهش به بررسی میزان تاثیر هر کدام از آنان پرداخته شده، در ادامه بحث فرضیات پژوهش مورد سنجش قرار گرفته و پیشنهادات کاربردی در این خصوص ارائه شده که می تواند مورد استفاده مدیران ارشد سازمانها قرارگیرد.

## مقدمه:

نیروی انسانی اصلی ترین سرمایه هر سازمان است. مدیران سازمانها علاوه بر عوامل مادی مانند

ماشین آلات، ابزار، سرمایه، لوازم و تجهیزات بایستی به نیروی انسانی بعنوان مهمترین عامل در سازمان توجه بنمایند. موفقیت کلی هر سازمان بستگی زیادی به نیروی انسانی راضی و خشنود از شغل دارد. مدیران هر سازمان همواره با سئوالاتی از قبیل چگونه میتوان رضایت شغلی کارکنان را افزایش داد، راههای بالا بردن انگیزه کارکدام موارد میباشد، روبرو بوده و بدنبال پاسخی مناسب برای آن هستند. برآستی چرا بعضی از افراد در انجام دادن وظایف شغلی خود حتی در شرایط سخت و دشوار به تلاش و کوشش می پردازند و در مقابل گروهی دیگر حتی برای تهیه مایحتاج اولیه زندگی خویش تلاش اندکی بعمل نمی آورند و یا چرا فردی در شرایط مساوی از نظر تحصیل و تجربه سخت کوش و فعال است و دیگری کمترین زحمتی بخود نمیدهد و یا چرا بطور کلی بعضی از کارکنان از شغل خود راضی هستند و بعضی صرفاً در جهت رفع مشکل مادی در سازمان می مانند بمنظور پاسخ به سئوالات و چراهای فوق ضرورت شناسایی عواملی که در رضایت از شغل موثر هستند احساس میگردد.

## مروری بر ادبیات مرتبط با موضوع :

۱ - بین رضایت خاطر و بهره‌وری ارتباط وجود دارد.  
۲ - چنین نظر میرسد که بین رضایت خاطر و غیبت در حد استعفا و اخراج در برابر استخدام بر رضایت افراد تاثیر گذارده است.

۳ - میتوان استدلال کرد که مدیران بد لحاظ انسانی مسئولند که برای کارکنان خود مشاغل تدارک ببینند که چالش انگیز باشد و پاداش درونی نصیب آنان کند. (۴)

در رابطه با انگیزش کار و تلاش و رضایت از شغل اندیشمندان نظریات متعددی را ارائه نموده و هر کدام عواملی را در رضایت و خشنودی کارکنان موثر می‌دانستند.

در مکتب مدیریت علمی پول و پاداشهای مادی بعنوان ابزارهای اصلی انگیزش و تنهامشوق کارکنان تلقی می‌شدند. در مکتب روابط انسانی نیازهای غیرمادی مثل پیوستگی و صمیمیت، نحوه سرپرستی و احترام، اساس انگیزش کارکنان قلمداد می‌شوند و اخیراً به نیازهای سطوح بالاتر مانند خود شکوفایی رشد و بهبود و غیره توجه میشود.

**ابراهام مازلو (maslow)** معتقد به سلسله مراتبی از نیازها بوده و معتقد است که هرگاه یک سطح از نیازها برآورده شوند دیگر انگیزاننده نیستند و سطح بالاتر از نیازها جهت انگیزش شروع به فعالیت میکنند و معتقد به پنج نیاز (فیزیولوژیکی مانند: غذا - پول - نیازهای امنیتی مانند: مزایای بیمه و بازنشستگی - پاداش پایان کار - نیازهای محبتی مانند تعلق خاطر، گروههای غیررسمی و نیازهای عزت نفس مانند: پایگاههای اجتماعی - ترفیع و بالاخره نیازهای خودیابی مانند: آزادی تحقیق و بیان و کسب دانش و درک میباشد. (۵)

**فردینک هرزیبرگ (Ferdrick Herzberg)** معتقد است که انجام هر کار تحت تاثیر دو دسته عوامل قرار دارد:  
۱ - عواملی که منجر به احساس رضایت کامل میشوند و هدفگرا هستند و عوامل انگیزاننده یا محرک هستند.

۲ - عواملی که منجر به عدم رضایت یا ناخشنودی میشوند و عوامل ابقاء نام دارند.  
که عوامل انگیزاننده شامل مواردی مانند کامیابی -

**اهمیت رضایت شغلی (Job satisfaction)** از آنجا ناشی میشود که بیشتر افراد تقریباً "نیمی از ساعات بیداری خود در محیط کار می‌گذرانند. و رضایت شغلی به معنی دوست داشتن و ظایف شغلی در محیط کار است و مجموعه‌ای است از نگرشهای مثبت به شغل. وقتی که گفته میشود فردی دارای رضایت شغلی بالایی است این بدان مفهوم است که وی واقعا شغلش را دوست دارد. احساس خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش اهمیت زیادی قائل است. (۱)

**بنظر گری دسلر (G : Dessler)** رضایت شغلی به عملکرد بهتر منجر میشود. یکی از اهداف عمده سازمانها در جوامع کنونی افزایش بهره‌وری (Productivity) است. بطور کلی رضایت شغلی باعث میشود بهره‌وری افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارتهای جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند.

خشنودی شغلی مجموعه‌ای از حالت‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساسها به کار خود می‌نگرند، میان این احساسها و دیگر عناصر از نگرشهای کارکنان تفاوتی مهم و آشکار است.

خشنودی شغلی یک احساس خوشی یا درد است. هنگامی که کارکنان به سازمان می‌پیوندند مجموعه‌ای از خواستها، نیازها، آرزوها و آموذگی‌های گذشته را که بر روی هم انتظارات شغلی را می‌آفرینند با خود به همراه می‌آورند. خشنودی شغلی ناشی از همداستانی توقعات نوظخته انسان با پاداشهایی است که کار فراهم می‌آورد. (۲)

رضایت شغلی به ساده‌ترین صورت ممکن یعنی تفاوت بین مزایا و پاداشی که، کارمند دریافت میکند و آنچه را که به باور خود می‌بایستی دریافت میکرد. (۳)

**رفتار سازمانی (OB)** به رضایت شغلی کارکنان نیز که خود یک نگرش است، توجه دارد به ۳ دلیل مدیران باید به رضایت شغلی کارکنان توجه داشته باشند:

پذیرش و شناسایی خود - شغل - مسئولیت و عوامل ابقاء به خط مشی و مدیریت شرکت - نظارت، حقوق و دستمزد و روابط افراد بایکدیگر و شرایط محیط کار میباشند. (۶)

**آلدرفر:** یکی دیگر از نظریات محتوایی انگیزش توسط کلیتون آلدرفر (Clayton - Alderfer) مطرح شده وی نیازها را در سه دسته تقسیم نموده است :

- ۱ - نیازهای زیستی (existence) ۲ - نیازهای وابستگی و تعلق (Relatendess) ۳ - نیاز به رشد (Growth) (۷)

**ویکتور اچ وروم:** با طرح تئوری انتظار (Expectancy theory)، معتقد است که مردم در رسیدن به یک هدف هنگامی از خود انگیزش نشان میدهند که از سویی به ارزش هدف اعتقاد داشته باشند عبارتی دیگر بنابه گفته لوتر «آنچه در دنیا انجام میشود به امیدی انجام میگیرد» بطور خلاصه نظریه وروم بصورت زیر است. (۸)

(نیروی بکارگیرنده فرد = ارزش × انتظار و احتمال)

**پورتر (Porter) و لاولر (Lawler)** معتقدند که خشنودی کار متاثر از مقایسه‌ای است که فرد از پاداش منصفانه و پاداش واقعی بعمل می‌آورد. اگر پاداش واقعی از پاداش منصفانه مورد تصور فرد بیشتر باشد فرد خشنود میشود یعنی (احتمال دریافت پاداش × ارزش پاداش = میزان انگیزش)

که پاداشها به دو صورت درونی (interinsic rewards) مانند احساس انجام کار - کسب موفقیت، پاداشهای خارجی (Exterinsic rewards) مانند حقوق و ارتقاء میباشند.

شخص در مورد اعمالی که برای سازمان انجام داده است قضاوت میکند و با استفاده از فرایند و مقایسه اجتماعی برحسب پاداشهای دریافتی احساس برابری میکند. (۹)

**تئوری برابری (Equity)** توسط آدامز (Stacey Adams) طرح شد. این تئوری براین پایه استوار است که اشخاص می‌خواهند با آنها به عدالت رفتار شود و پاداش پرداختی خود را با فرد دیگر و یا سازمان دیگر مقایسه میکنند.

**نظریه تقویت رفتار بی اف - اسکینر (B.F. Skinner)** وی براین باور است که با ایجاد کار مناسب و تشویق عملکرد درست و تقویت رفتارهای مثبت میتوان در افراد انگیزش پدید آورد. (۱۰)

برخی دیگر از اندیشمندان مانند مک لاند به عوامل (قدرت - وابستگی اجتماعی و نیاز به کامیابی) بعنوان انگیزاننده شغل معتقد هستند. علاوه بر مواردی که از نظر اندیشمندان مدیریت بعنوان عوامل انگیزاننده شغل مطرح شد موارد زیر نیز در رضایت از شغل موثر میباشند.

- **معنی دار بودن کار:** یعنی اگر انسان در چهارچوب معیارها و ارزشهای خود برای کاری که انجام میدهد، اهمیت و اعتباری قائل باشد در انجام دادن آن سراز پانمی شناسد.

- **احساس مسئولیت‌گرون:** یعنی اگر انسان مسئول و پاسخگوی کوششهای خود باشد، کار و تلاش خود را نیمه کاره نخواهد کرد.

- **اطلاع از نتایج کار:** تشخیص اینکه نتایج کار تاجه میزان با آنچه که مورد انتظار بوده مطابقت دارد و آیا نتیجه کار رضایت بخش است یا خیر.

- **وجود زمینه لازم برای رشد و ارتقاء:** وقتی که فرد بداند تلاش و کوشش بیشترش باعث ارتقاء و رشد وی خواهد شد انجام کار و تلاش برای وی راضی کننده خواهد بود.

- **طراحی مناسب مشاغل:** طراحی مناسب شغل بنحوی که کار و فعالیت با خصوصیات فرد، شرایط احراز و وضعیت تحصیلی شاغل متناسب باشد تا بتواند رضایت از شغل را برای شاغل فراهم آورد.

- **توسعه مشاغل و گردش در مشاغل:** توسعه و بهبود مشاغل و گردش در مشاغل مختلف نیز از عواملی است که باعث غنی سازی شغل شده و همچنین افراد را از تخصصی شدن مشاغل بدور نگهداشته و باعث تنوع در کار خواهد شد.

**انتخاب سبک مناسب رهبری:** انتخاب سبک رهبری مناسب و با توجه به نتایج حاصله از تحقیقات مختلف ایجاد هماهنگی مناسب بین رهبر و زیردست و سبک رهبری پدران (مشاوره‌ای) از عواملی است که باعث رضایت افراد از شغل میشود.

**اجرای سیستم مدیریت مشارکتی:** اجرای مناسب مدیریت مشارکتی و توسعه فرهنگ مشارکت و توجه به پیشنهادات سازنده کارکنان، در رضایت از شغل موثر می‌باشد.

**ایجاد تناسب متقابل شخص با شغل و سازمان:** ایجاد تناسب بین شخص با شغل و سازمان و توجه به این موضوع که استخدام افراد با شغل باید متناسب باشد، از جمله مواردی است که روی رضایت افراد از شغل تاثیر مثبت دارد. **طرح ریزی و انتخاب محیط قابل انعطاف مسیور شغل:** توجه به تغییرات سنی افراد، متناسب نمودن شخصیت و فرهنگ متقابل فرد و سازمان، توجه به انتظارات متقابل فرد و سازمان از جمله عواملی است که در رضایت افراد از شغل خود تاثیر مثبت دارند.

**توجه به روابط غیررسمی در سازمان:** در صورتیکه روابط غیررسمی در سازمان در مسیور اهداف سازمان قرار گیرد این امر باعث کاهش بدگویی‌ها از دیگران، تشکیل کمیته‌های فرعی همراستا با مدیریت، افزایش روحیه کار و در نهایت رضایت از شغل خواهد شد. همچنین وجود جو اعتماد مابین مدیریت و کارکنان نیز از جمله مواردی است که در رضایت افراد از شغل تاثیر بسزایی خواهد داشت.

**توجه به ارزشهای کاری کارکنان و نگرشهای مدیریت:** در صورتیکه ارزشهای کاری کارکنان تغییر یابد مدیریت بایستی نگرشهای خود را متناسب با تغییر ارزشهای کاری تغییر دهد.

#### **هموار کردن راه قدرت:**

نادیده گرفتن کارکنان با استعداد ضرری است به سازمان. سازمانها باید سعی نمایند کانال ارتقاء را برای همه کسانی که لایق اند بازنگه دارد چرا که کارکنانی که زمینه ارتقاء را دارند در صورت مانع از کار دلسرد شده و به آن بی علاقه خواهند شد.

**توجه به جاذبه‌های معنوی کارکنان:** با توجه به تاکیدات پیشوایان دین و مکتب حیات بخش اسلامی جاذبه‌های معنوی مانند توجه به قناعت، ساده‌زیستی، وجدان کار، اخلاق کاری، ناظر قراردادن خداوند در همه فعالیتها از عوامل مهمی هستند که در رضایت افراد از شغل و کارشان موثر بوده و خوشنودی شغلی را فراهم می‌سازند.

#### **فروضیات:**

با توجه به مباحث تئوریک و تجربیات سازمانی با استفاده از پرسشنامه و تکنیک های آماری، انتخاب نمونه کوکران، تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن و ضریب توافق چوپروف تعداد ۱۳ فرضیه تعیین و مورد سنجش قرار گرفته‌اند که نتایج حاصله ۱۱ فرضیه را تایید نموده و دو فرضیه رد شده‌اند.

اولویت بندی فرضیات با توجه به نتایج حاصله از بررسی پاسخهای سئوالات پرسشنامه وضعیت رضایت از شغل در وضعیت موجود در حد متوسط بوده و همچنین با توجه به بررسی طرز تلقی پاسخ دهندگان درجه اهمیت و توجه به فرضیات مشخص شده که نتایج درجداول شماره ۱ و ۲ زیر آمده است.

## نتیجه گیری :

### ۱- فرضیه شماره ۱:

نظریه موارد مطرح شده فوق و همچنین نتایج حاصله از بندهای ۱-۱ لغایت ۵-۱ میتوان گفت که شیوه اعطاء پاداش (موضوع تئوریهای انتظار و پورترولالر) مادی در رضایت از شغل موثر است همچنین عوامل خانوادگی نظیر وضعیت تاهل - تعداد فرزندان - متوسط هزینه زندگی نیز در رضایت از شغل موثر هستند ، پس مدیریت به این امر توجه نماید که : اولاً " پرداختهای جانبی عادلانه صورت پذیرد. ثانیاً " در نحوه پرداخت مزایای جانبی تجدیدنظر لازم صورت پذیرد و ثالثاً " درخصوص توزیع مناسب امکانات رفاهی تمهیدات لازم اندیشیده شود.

### ۲- فرضیه شماره ۲:

۱-۲- باتوجه به نتایج حاصله از تحلیل واریانس دو طرفه فریدمن این فرضیه تایید شده و پاسخ دهندگان معتقدند که میزان توجه سرپرست (مدیریت) به نیازها و انتظارات زیردستان بر رضایت شغلی آنان موثر است.

۲-۲- باتوجه به نظریه کامروایی نیازی (خشنودی فرد در مقابل چیزی که بدست می آورد و همچنین خشنودی بیشتر در مقابل بدست آوردن خواسته های بیشتر) و تأیید فرضیه. مدیریت بایستی به نیازها و انتظارات کارکنان توجه کافی بنماید و در حد توان در راه ارضاء خواسته های منطقی آنان بکوشد.

۳-۲- نظریه مقایسه وضعیت موجود با طرز تلقی ، میزان رضایت در وضعیت موجود ۴۹٪ در خدمتوسط رضایت داشته و ۴۹٪ ناراضی و طرز تلقی در حد ۷۱٪ در حد بالا بوده که این تفاوت نشانگر اینست که در وضعیت موجود تجدیدنظر لازم بایستی صورت پذیرد.

۴-۲- نظریه اینکه فرضیه فوق در رده نیازهای محبتی (تعلق خاطر) و وابستگی و تعلق (تئوری آلدرفر) میباشد توجه مدیریت به این امر نیز موجبات رضایت از شغل را فراهم مینماید چراکه توجه به نیازها و احترام به افراد موجبات اشتیاق طبیعی آنان به رشد فردی را فراهم مینماید.

۱-۱- باتوجه به آزمون فرضیه مشخص گردید که نظام پرداخت حقوق و مزایا از نظر پاسخ دهندگان تاثیر چندانی در رضایت شغلی ندارد.

۲-۱- باتوجه به تئوریهای موضوع (سلسله مراتب نیازهای مازلو و تئوری دو عاملی هرزبرگ) که معتقدند پرداختهای مادی و اقتصادی عامل نگهدارنده میباشد تأییدی بر این ادعاست که نظام پرداخت حقوق و مزایا عاملی نگهدارنده بوده و تاثیر چندانی در رضایت شغلی ندارد ولی عدم توجه کافی به آن تاثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان دارد.

۳-۱- در مقایسه وضعیت موجود با طرز تلقی تعداد ۸۱ نفر از کل نمونه ۱۵۰ نفری ناراضی بوده و در مقابل ۶۶ نفر معتقد به تاثیر آن بر رضایت شغلی بودند که این موضوع لازمه توجه مدیریت شرکت به موضوع را می طلبد.

۴-۱- در مقایسه درآمد و هزینه دستمزد مورد درخواست متوسط درآمد بین ۱۰۰-۹۰ هزار تومان و متوسط هزینه بیش از ۱۳۰ هزار تومان و همچنین دستمزد مورد درخواست بیش از ۹۲٪ خواهان دستمزد بیش از ۱۳۰ هزار تومان بوده اند که شکاف بین درآمد و هزینه و دستمزد مورد درخواست زیاد بوده و این امر که ناشی از فشارهای اقتصادی و تورم و همچنین عوامل خانوادگی و فرهنگی (پرجمعیت بودن خانواده ها بویژه در رده های کارگری) بوده لزوم توجه بیشتر توسط مدیریت شرکت به پرداختهای جانبی و امکانات رفاهی را بایسته میسازد.

۵-۱- باتوجه به نتایج حاصله از بررسی سئوالات باز پرسشنامه و جمع بندی پاسخهای داده شده به سه موضوع مهم اشاره شده است که ارتباط تنگاتنگی با فرضیه شماره ۱ دارند.

الف : رعایت مساوات و عدالت در پرداختها (تأییدی بر نظریه برابری «Stacy adams»)

ب : ناهماهنگی نظام پرداخت حقوق و مزایا (تفاوت زیاد پرداختهایی مانند حق جذب در رده های مختلف شغلی) ج : پرداختهای نامساوی به کارکنان

درخصوص پاداش

### ۳- فرضیه شماره ۳:

۳-۱- باتوجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاصله اثبات فرضیه را تایید نموده و پاسخهای داده شده موید این ادعا میباشد که ارتقاء تحصیلی و شغلی بررضایت شغلی تاثیرزیادی دارد.

۳-۲- باتوجه به نظریات مرتبط بااین فرضیه (نظریه نیازهای مک لاند (قدرت و وابستگی اجتماعی و کامیابی) نیاز به قدرت و هموار نمودن راه ارتقاء یکی از دلایل عمده ارضاء از شغل بوده و موجبات رضایت را فراهم مینماید.

### ۵- فرضیه شماره ۵:

۵-۱- نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها ادعای تاثیر دخالت دادن زیردستان در تعیین اهداف سازمانی را بررضایت از شغل تایید نموده است و درصد بالایی از پاسخدهندگان معتقد بوده‌اند که در صورتیکه کارکنان از نتایج کاراطلاع داشته باشند و بدانند که فعالیتهایشان چه تاثیری بر سازمان دارد این امر در رضایت آنان از شغل تاثیرگذار خواهد بود.

۵-۲- وضعیت موجود فرضیه فوق باتوجه به نتایج حاصله از نظر پاسخدهندگان در حد مطلوب بوده و همچنین ۷۷٪ از پاسخدهندگان در حد بالایی اعتقاد به تاثیر عامل فوق بر رضایت شغلی میباشند.

۵-۳- نظریه هماهنگی مناسبی که پاسخدهندگان در وضعیت موجود و طرز تلقی وجود دارد تقویت این رابطه مثبت اثرات سازنده‌ای بر رضایت شغلی کارکنان خواهد داشت.

### ۴- فرضیه شماره ۴:

۴-۱- نظریه نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها این فرضیه نیز تایید شده و پاسخدهندگان معتقدند که تفویض اختیار و مسئولیت باعث تقویت حس ارزشمندی کارکنان شده و در تقویت احساس موفقیت و اعتماد به نفس کارکنان موثر بوده و موجبات رضایت از شغل را فراهم مینماید.

۴-۲- احساس مسئولیت کردن کارکنان به این معنی که اگر انسان مسئول و پاسخگوی کوششهای خود باشد و همچنین واگذاری مسئولیتها به کارکنان تاثیرزیادی در رضایت کارکنان از شغل دارد پس مدیریت شرکت بایستی بنحومناسبی ضمن حمایت های لازم اختیار انجام فعالیتها را به کارکنان تفویض نماید چراکه کارکنان در صورتیکه در قبال وظایف

### ۶- فرضیه شماره ۶:

۶-۱- نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل پاسخهای داده شده این ادعا را ثابت نموده است که امنیت شغلی کارکنان و تضمین بودن آینده شغلی آنان بر رضایت از شغل تاثیر دارد.

۶-۲- باتوجه به مباحث تئوریک موضوع (تئوری دو عاملی هرزبرگ - مرتبه دوم نیازهای مازلو و همچنین بالهام از فرمایش حضرت امام خمینی (ره) که می فرماید: (دلگرمی کارگران به این است که امنیت شغلی داشته باشند و به آینده خوش بین باشند).

موضوع امنیت شغلی در صورت تامین شدن نیازهای اولیه انسان وجود جایگاه امنی در سازمان و از طرفی نداشتن مخاطرات شغلی در آینده از عوامل مهمی

است که باعث میشود فرد بااطمینان خاطر به سمت خودشکوفایی و طی جایگاههای بالای هرم سازمانی حرکت کند.

۳-۶- نتایج حاصله از مقایسه فرضیه فوق در وضعیت موجود و طرزتلقی گویای این موضوع است که رضایت از امنیت شغلی در وضعیت موجود در حد متوسط و طرزتلقی پاسخدهندگان از تاثیر این عامل بر رضایت شغلی (۸۸٪) در حد بالا میباشد که مدیریت شرکت بایستی با ارائه راهنماییها و تمهیدات لازم پرسنل را نسبت به آینده شغلشان امیدوار سازد.

#### ۷- فرضیه شماره ۷:

۱-۷- نتایج حاصله از تحلیل این فرضیه مشخص کننده این موضوع است که وجود رابطه ای دوستانه و توأم با احترام و اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان میتواند موجب رضایت از شغل را فراهم نماید.

۲-۷- با توجه به تحقیقاتی که توسط تشویستهای مدیریت خصوصاً (هوفستد در سال ۱۹۸۹) صورت پذیرفته جوامع و سازمانهای ایرانی جوامعی جمع گرا بوده و مدیریت پدران کاربردمناسبتی در اینگونه سازمانها دارد. همچنین در طرح تحقیقی که پنج سازمان دولتی در تهران صورت پذیرفته این فرضیه ثابت شده است که کارمندی احساس رضایت شغلی بیشتر مینمایند که مسئولین مافوق در نقش پدر خانواده کارمندی ادراک کنند و مدیرانی در نقش پدر خانواده کارمندی ادراک میشوند که نسبت به مشکلات زیردستان خود احساس مسئولیت کنند. پس در صورتیکه رابطه بین مدیر و کارکنان بصورت مشورت و توأم با احترام متقابل باشد این امر موجب رضایت از شغل را فراهم مینماید.

۳-۷- نتایج حاصله از مقایسه وضعیت موجود و طرزتلقی پاسخدهندگان به این فرضیه نشانگر این موضوع است که وضعیت موجود ۴۳٪ در حد بالا و ۳۷٪ در حد متوسط بوده و از طرفی ۸۷٪ پاسخدهندگان در حد بالای اعتقاد به تاثیر عامل فوق در رضایت شغلی دارند که این امر لازمه توجه بیشتر مدیریت به تقویت این رابطه را مشخص میسازد.

#### ۸- فرضیه شماره ۸:

۱-۸- با توجه به نتایجی که از تحلیل این فرضیه بدست آمده این موضوع اثبات گردیده است که بین گسترش روابط غیررسمی در سازمان و رضایت شغلی رابطه ای منفی وجود دارد یعنی فرضیه رد شده است و میتوان گفت که گسترش روابط غیررسمی در سازمان اثر منفی بر رضایت شغل دارد.

۲-۸- مباحث تئوریک این موضوع مشخص کننده این است که اگر روابط غیررسمی در کانال درستی نباشد شایه پراکنی، بدگوییهای از دیگران، بی اعتمادی به همدیگر و رقابتهای ناسالم تاثیر بسیار منفی بر فعالیتهای کارکنان بجا خواهد گذاشت.

۳-۸- نتایج حاصله از مقایسه وضعیت موجود و طرزتلقی گویای این موضوع است که در وضعیت موجود ۶۳٪ پاسخدهندگان ناراضی بوده و همچنین اعتقاد پاسخدهندگان به تاثیر مثبت آن بر رضایت شغلی در حد پایینی میباشد.

۴-۸- با توجه به نتایج فوق توجه مدیریت به این موضوع که ارتباطات غیررسمی را همراستا با اهداف سازمان بنماید یکی از ضروریات میباشد چرا که اگر ارتباطات غیررسمی در سازمان در مسیر اهداف سازمان قرار گیرد. این عامل نه تنها تاثیر منفی ندارد بلکه به عاملی نیرومند برای ایجاد انگیزه بیشتر - رقابت سالم - ارائه نظرات و تفکرات و موارد مشابه خواهد شد.

#### ۹- فرضیه شماره ۹:

نتایج حاصل از تحلیل این فرضیه این موضوع را اثبات نموده است که تطبیق و تناسب متقابل بین شخص و شغل یکی از عوامل موثر بر رضایت از شغل میباشد.

۱-۹- وضعیت موجود در رابطه با تناسب تخصص و تجربه با شغل دارای بالاترین میزان رضایت در بین فرضیات (۶۳٪) بوده و در مقابل طرزتلقی پاسخدهندگان به تاثیر این عامل بر رضایت شغلی بمیزان ۷۷٪ در حد بالا میباشد که این تناسب بین وضعیت موجود و طرزتلقی وضعیت مناسب موجود در شرکت را مشخص میسازد که لازم است این رابطه تقویت شود.

۲-۹- مباحث تئوریک موضوع ، این موضوع را مشخص نموده است که بمنظور حفظ تناسب تخصص و تجربه باشغل بایستی درانتخاب افراد (استخدام) ویانتقالات داخلی سازمان دقت لازم بعمل آید، انگیزه های اصلی انتخاب شغل مشخص شود ومشاغل بنحومناسبی طراحی شود که بین شرایط احراز پستها وشاغلین هماهنگی لازم وجود داشته باشد.

۱۰-فرضیه شماره ۱۰:

۱-۱۰-۱- نتایج حاصله از تحلیل فریدمن وآزمون کای ۲ این موضوع را اثبات نموده است که بین میزان مشارکت کارکنان درتصمیم گیریهای سازمانی و رضایت شغلی رابطه ای مستقیم ومثبت وجود دارد.

۲-۱۰-۲- درمقایسه وضعیت موجود باطرزتلقی میزان ۴۲٪ ازپسآساختهندگان درحدبالا و ۲۵٪ درحدمتوسط و ۳۲٪ درحدمک ازوضعیت موجود ابراز رضایت نموده اند ودرمقابل اعتقاد پاسخ دهندگان به تاثیر این عامل بررضایت شغلی بمیزان ۷۶٪ درحدبالا بوده است که این اختلاف ضرورت توجه مدیریت به موضوع رامشخص میسازد.

۳-۱۰-۱- مباحث تئوریک موضوع (مطالعات دهه ۱۹۵۰ به بعد) مدیریت مشارکتی خصوصاً "درزاین تاثیرات زیادی ازخود بجای گذاشته است و فوایدی مانند کاهش مقاومت درمقابل تغییر شکوفایی استعدادها - افزایش روحیه همبستگی وکاهش تعارضات گروهی وهمچنین رضایت شغلی رافراهم آورده است. یکی از بخشهای اجرای مناسب این روش نظام پیشنهادات میباشد که مدیریت شرکت بایستی توجه کافی به انجام بهینه ومناسب آن بنماید.

۱۱-فرضیه شماره ۱۱:

۱-۱۱-۱- نتایج حاصله ازتحلیل واریانس فریدمن وآزمون کای مربع این موضوع رانیزاثبات نموده است که در صورتیکه شغل افراد تلاش برانگیز ، غیرتکراری ، چالشی ومتنوع باشد این موضوع دررضایت فرد ازشغلش تاثیرمثبتی دارد.

۲-۱۱-۱- نتایج استخراج شده ازجدول مقایسه ای وضعیت موجود وطرزتلقی این موضوع را مشخص نموده است که پرسنل از وضعیت موجود در خدمتوسط راضی بوده وهمچنین اعتقاد آنان به تاثیراین عامل بررضایت شغلی درحدبالایی میباشد.

۳-۱۱- مباحث تئوریک موضوع ونظریه تئوری ۷ داگلاس مک گریگور انسانها در شرایط طبیعی کارکردن را امری طبیعی دانسته و ازقبول مسئولیت هراس نداشته و همچنین دوست دار ابتکار وخلاقیت هستند و فعالیتهای تکراری برای آنان خسته کننده میباشد واگرشغل دارای فعالیت های متنوع باشد وزمینه بروز کلیه توانائیها ، استعدادها و خلاقیتها را داشته باشد فرد از شغل خود راضی تر خواهد بود. یکی از ابزارهای مناسب برای اجرای این موضوع طراحی مسیرقابل انعطاف شغلی و چرخش درمشاغل میباشد که لازم است مدیریت به آن توجه بنماید.

فرضیه های شماره ۱۲ و ۱۳:

نتایج حاصله از بررسی انجام شده دراین خصوص این موضوع رامشخص نموده است که رابطه چندانی بین سن ، مدرک تحصیلی ورضایت شغلی وجود ندارد. تحقیقات متعددی این موضوع رانشان داده است که اثرکلی و مستقیم تحصیلات برخشوندی شغل بسیارکم و نزدیک به صفربوده است. و همچنین دریژوهشی که دربین کارکنان شاغل در آموزش وپرورش منطقه ۵ تهران درسال تحصیلی ۷۳-۷۴ بعمل آمده این نتیجه بدست آمده که تاثیر تحصیلات برخشوندی شغلی بسیارکم وازیک فرایند دوگانه برخوردارمیباشد که تاثیرات مثبت از طریق تاثیرات منفی خستنی میگذرد. در واقع تحصیلات بالایاترازیکطرف بخاطر فراهم آوردن شبکه ای ازخصوصیات شغلی مثل اقتدار و استقلال شغلی واشتغال بکارهای متنوع وغیریکنواخت تاثیرمثبتی برخشوندی شغلی بجای می گذارد وازطرف دیگر باالترایش تحصیلات توقعات نیز درسطح بالاتری قرار می گیرد که اثری منفی برخشوندی شغلی بجای می گذارد. برآیند ایندو اثر متضاد موجب میشود که ارتباط میان تحصیلات و خشوندی شغلی نزدیک به صفر نشان داده شود. که سنجش این موضوع در شرکت توزیع نیز این ادعا را مجدداً ثابت نموده است .



## جمع بندی نتایج و پیشنهادات :

- مدیریت و کارکنان
- ۱۵ - توجه ویژه مدیریت به خواسته های غیررسمی سازمان و همراستا نمودن فعالیتهای سازمانهای غیررسمی با فعالیتهای رسمی سازمان
- ۱۶ - بسط و گسترش جاذبه های معنوی برگرفته از مکتب حیات بخش اسلام در بین کارکنان
- ۱۷ - اجرای سیستم مناسب انتخاب و بکارگیری نیروی انسانی و انتصاب کارکنان در مشاغل مرتبط با تخصص و تجربه آنها
- ۱۸ - اجرای سیستم مناسب مدیریت مشارکتی و توجه ویژه به پیشنهادات و نظرات کارکنان
- ۱۹ - اجرای نظام پیشنهادات در سازمان بعنوان یکی از ابزارهای مناسب مدیریت مشارکتی در سازمان
- ۲۰ - اجرای سیستم چرخش در مشاغل در فعالیتهای مشابه بمنظور حفظ تنوع در فعالیتهای و جلوگیری از تکراری شدن وظایف
- ۲۱ - اجرای سیستم طرح جانشینی مدیران بمنظور باز نمودن کانال ترقی افراد
- ۲۲ - تشریح اهداف سازمان توسط مدیریت برای کارکنان در فواصل زمانی متفاوت
- ۲۳ - تغییر نگرش مدیریت بهنگام تغییر ارزشهای کاری کارکنان
- ۲۴ - توجه به فرهنگ سازمانی شرکت و تاثیر آن در فعالیتهای سازمان

در جمع بندی نتایج حاصله موارد مشروحه ذیل رامیتوان بعنوان پیشنهادات کاربردی مطرح نمود :

- ۱ - توجه مدیریت به پرداختهای جانبی مانند طرحهای کارانه ، پاداش عملکرد، تشویقهای متناسب باشایستگی افراد
- ۲ - رعایت عدالت و مساوات در پرداختهای جانبی
- ۳ - رعایت اصل و نظام شایسته سالاری در انتصابات و انتخابها (انتخاب و انتصاب مدیران ارشد و توانا و هنرمند)
- ۴ - توجه به خواسته ها، انتظارات و نیازهای کارکنان و اهمیت قائل شدن برای آنها
- ۵ - تجدید نظر در روند آموزشهای بلندمدت و کوتاه مدت و طراحی آموزشهای کوتاه مدت متناسب شغل و اعزام پرسنل به آموزشهای بلندمدت در رابطه با فعالیتهای مرتبط (برنامه ریزی آموزشی بر مبنای نیاز)
- ۶ - طرح ریزی مسیر قابل انعطاف شغلی و رفع موانع ارتقاء در مشاغل
- ۷ - شناسایی کارکنان با استعداد و توانا و همچنین ایجاد زمینه مساعد برای ارتقاء شغلی و هموار کردن راه قدرت و باز نمودن کانال ارتقاء برای افراد لایق
- ۸ - تجدید نظر در شیوه ارزشیابی سنتی و طراحی سیستمی متناسب باشایستگی، کفایت و عملکرد کارکنان
- ۹ - سنجش توان مدیران و سرپرستان واحدهای مختلف و واگذاری مناسب اختیارات و مسئولیتهای کارکنان ضمن اعمال کنترلهای لازم
- ۱۰ - ایجاد فرهنگ مناسب بین کارکنان و سرپرستان و مدیران در رابطه با تشریح وظایف و دخیل نمودن کارکنان در اهداف سازمانی
- ۱۱ - تهیه و تدوین شرح وظایف مدون و مشخص بهمراه ایجاد زمینه بروز ابتکارات و خلاقیتهای کارکنان
- ۱۲ - ایجاد بستر مناسبی در رابطه با ایجاد امنیت شغلی و توسعه این فرهنگ که کارکنان به آینده خود خوش بین بوده و هراس از آینده خود ندارند.
- ۱۳ - ایجاد و گسترش مدیریت پدران و مشورتی در سازمان
- ۱۴ - ایجاد فرهنگ احترام و اعتماد متقابل بین

## فهرست منابع :

- ۱ - سیدمحمد مقیمی - سازمان و مدیریت - رویکرد پژوهشی - نشر ترمه سال ۱۳۷۷
  - ۲ - کیت دیویس و جان نیواستورم - رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی) ترجمه محمدعلی طوسی - مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ سوم سال ۱۳۷۵
  - ۳ - استیفن رایبیز - مدیریت رفتار سازمانی جلد اول ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان - مرکز مطالعات و پژوهشهای بازرگانی چاپ اول ۱۳۷۴
  - ۴ - مبنای رفتار سازمانی - استیفن رایبیز - ترجمه دکتر قاسم کبیری - انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تابستان ۱۳۷۳
  - ۵ و ۷ - مدیریت رفتار سازمانی - دکتر زهرا برومند - دانشگاه پیام نور سال ۱۳۷۴
  - ۶ - رفتار سازمانی - نگرش اقتضایی - دکتر عباس محمدزاده - آرمسن مهر وژان - دانشگاه علامه طباطبایی سال ۱۳۷۵
  - ۸ و ۱۰ - اصل مدیریت (جلد دوم) هرولد کونتز - سیریل اودانل - هانیز و بهریخ - ترجمه دکتر محمدعلی طوسی - سید امین الله علوی - علی اکبر فرهنگی - اکبر مهدویان - انتشارات مرکز مدیریت دولتی سال ۱۳۷۲
  - ۹ - محمدعلی نائلی (انگیزش در سازمانها) انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز سال ۱۳۷۳
  - ۱۰ - مورهد - گریفین - رفتار سازمانی - ترجمه دکتر سید مهدی الوانی - دکتر غلامرضا معمارزاده - انتشارات مروارید سال ۱۳۷۴
  - ۱۱ - ابراهام کورمن - روانشناسی صنعتی و سازمان ترجمه دکتر حسین شکرکن انتشارات رشد.
  - ۱۲ - محمد رضا طالبان تحصیلات - کنترل بر کار و خوشنودی شغل زمینه - سال ششم
  - ۱۳ - ناصر میر سپاسی (تاثیر اهمیت شغل در ایجاد انگیزه کار و رشد) اقتصاد مدیریت شماره ۱۸ پاییز ۱۳۷۲
  - ۱۴ - ارتباط بین رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی - حسین زارعی متین - زمینه سال ششم شماره های ۵۷ و ۵۸
  - ۱۵ - شهرناز مرتضوی - رضایت شغلی کارکنان ایرانی (ابعاد مدیریت پدرانیه) مقالات منتخب - دفتر خدمات روابط مدیریت صنعتی سال ۱۳۷۳
- ۱۶ - سهیل سرمد سعیدی - حسین گیوریان - مدیریت مشارکتی - ماهنامه تعاون شماره ۱۰۸ شهریور ۱۳۷۹
  - ۱۷ - دکتر ناصر میر سپاسی - تناسب متقابل شخص با شغل و سازمان - اقتصاد و مدیریت انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی شماره های ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ تابستان - پاییز و زمستان سال ۱۳۷۰
  - ۱۸ - هیدوی اینوهارا - پرورش منابع انسانی در شرکت های ژاپنی (تهران) - مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۷۰
  - ۱۹ - دکتر ناصر میر سپاسی - بهره‌وری و ارتباط آن با انگیزه کار - فصلنامه مدیریت دولتی - انتشارات مرکز مدیریت دولتی شماره های ۲۹ و ۳۰
  - ۲۰ - غلامرضا خاکی - نقش بدگویی در کاهش بهره‌وری سازمان - فصلنامه مدیریت دولتی شماره های ۲۹ و ۳۰ - مدیریت اسلامی - محمدحسن نبوی - انتشارات دفتر تبلیغات قم سال ۱۳۷۲
  - ۲۲ - دکتر عادل آزر ، تبیین آماری در فرضیات پژوهشی - دانش مدیریت شماره ۲۶ پاییز ۱۳۷۳
  - ۲۳ - دکتر عادل آزر - دکتر محمود مومنی - آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری) جلد دوم انتشارات سمت تابستان ۱۳۷۸
  - ۲۴ - آمار در علوم تربیتی و تربیت بدنی نوشته لوئیس کوهن و مشیل هالیدی ترجمه دکتر علی دلاور چاپ دوم انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی تهران ۱۳۷۵

جدول شماره ۱ وضعیت کلی رضایت منشی کارکنان در نوبت فطلی

میزان رضایت		شرح					
جمع رضایت	میانگین رضایت	جمع رضایت	میانگین رضایت	کم	میانگین	زیاده	میانگین زیاد
۳۷	۵۹	۷۹	۵۴	۲۴	۱۳	۵۹	۲۶
۲۹/۶۶	۲۹/۳۲	۷۳۶/۴۸	۱۶/۲	۸/۷۸	۳۹/۸۶	۱۶/۸۹	۱۸/۲۴
							درصد

جدول نوبت نواتق چوپروف (الویت بندی فرسایت منشیها)

جدول شماره ۲

اولویت	فرتیب نواتق چوپروف	X میانگین شده در تفصیل فرسایت	موضوع فرسایت	شماره فرسایت	ردیف
۱	۲۰/۲۰	۲۰/۰۷	میان ارتقاء تحصیلی و منشی و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۳	۱
۲	۱/۷۹	۱۳/۳۷۷	میان میزان تقویض اختیار و مسئولیت از سوی مدیریت به کارکنان و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۴	۲
۳	۱/۷۰	۱۱/۶۷	میان میزان اعتماد و احترام متقابل میان مدیریت و کارکنان و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۷	۳
۴	۱/۶۹	۱۱/۴۷	دخالت دادن زیر دستان در تعیین اهداف سازمانی بر رضایت منشی آنان موثر است	۵	۴
۵	۱/۶۷	۸	میان امنیت منشی کارکنان و رضایت منشی آنان رابطه وجود دارد	۶	۵
۶	۱/۵۷	۱۰/۰۷	میان میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۱۰	۶
۷	۱/۵۶	۱۰/۱۳	تطبیق و تناسب متقابل بین منشی و شاعلی بر میزان رضایت منشی آنان موثر است	۹	۷
۸	۱/۵۵	۹/۹۳	میزان توجه سرپرست، مدیریت به نیازها و انتظارات زیر دستان بر رضایت منشی موثر است	۲	۸
۹	۱/۵۳	۹/۵۳	میان ویژگیهای کارکنان مفید و ارزشمند بودن - تلاش برای نگهاری - غیر نگرانی و چالشی بودن و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۱۱	۹
۱۰	۱/۴۳	۷/۷۳	میان گسترش روابط غیر رسمی سازمان و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۸	۱۰
۱۱	۱/۰۰۲۶	۱/۳۵	میان نظام پرداخت حقوق و مزایا و رضایت منشی رابطه وجود دارد	۱	۱۱