

نگرش کارکنان در باره عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت

□ پژوهشگر: دکتر محمود ساعتچی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده مقاله

انجام پژوهشهای سازمانی با تأکید بر جنبه‌های رفتاری کاری جدید در زمینه مدیریت بشمار می‌آید و نیاز کشور به اینگونه تحقیقات امری مسلم و قطعی است. نشریه مطالعات مدیریت در پاسخ به این نیاز تلاش می‌کند تا از این پس بخشی از مجله را به طرح نتایج تحقیقات مدیریت اختصاص دهد و اینکه اولین مقاله تحقیقی را به حضور شما تقدیم می‌نماید. در این مقاله با استفاده از یکی از مدل‌های معتبر علوم رفتاری موضوع خطیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و ارتباط آن با ترک خدمت در سازمانی تحقیقاتی مورد بررسی قرار گرفته و ضمن نتیجه‌گیری پیشنهاداتی نیز برای استفاده مدیران ارائه گردیده است.

"کوهلن" (۱۹۶۳) در تحقیقات خود نشان داده است که، اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضاء شوند، در اینصورت هر چه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او

نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضای این نیازها کمتر باشد، رضایت شغلی نیز زیادتر خواهد بود. این نکته بیشتر در مورد کارکنانی مصداق دارد که شغل و انجام وظایف شغلی مهمترین منبع رضایت آنان در زندگی است. ضمناً "کوهلن" به این نتیجه رسیده است که این پدیده در نزد مردان بیش از زنان مشاهده شده است.

هدف از انجام این پژوهش روشن ساختن و بررسی در زمینه عوامل زیر بوده است:

۱ - میزان رضایت کارکنان (افسران، درجه داران و کارمندان غیر نظامی) از شغل خود در سازمان مورد پژوهش.

۲ - تفاوت یا فاصله بین انتظارات کارکنان از عوامل گوناگون شغلی (ادراک یا نگرش) و نگرش آنان نسبت به وضعیت موجود (یا توانایی بالقوه شغل برای برآورده ساختن انتظارات یا نیازهای کارکنان).

۳ - نگرش کارکنان مورد مطالعه در سازمان در زمینه عوامل مؤثر در کسب موفقیت شغلی و میل به ترک شغل.

۴ - تعیین عواملی که موجبات بهتر شدن فضای روانی در کار را فراهم می سازد و تقویت این عوامل.

۵ - تعیین عواملی که موجبات دلسردی و کاهش علاقه کارکنان را به محیط کار خود فراهم می آورد و تضعیف این عوامل یا حذف آن.

طرح کلی تحقیق حاضر به پیشنهاد شاخه‌ای از یک سازمان نظامی که وظیفه اصلی آن انجام پژوهش و تحقیق می باشد، و با همکاری چند نفر از پرسنل آن سازمان و یک نفر کارشناس مدیریت، انجام گرفته است. انجام این تحقیق جز با همکاری صمیمانه معاونت سازمان مورد بررسی امکان نمی یافت و پس از اتمام پژوهش نیز تشکیل کلاسها برای مدیران شرکت کننده در طرح (به عنوان افراد تحت بررسی) با حمایت ایشان ممکن نبود.

روش تحقیق:

در این پژوهش، از پرسشنامه‌ای که به وسیله یک نمونه معرف جمعیت مورد بررسی تکمیل گردیده است، استفاده شد. جمعیت مورد بررسی کارکنان شاخه‌ای از سازمان بوده است.

روش تهیه پرسشنامه تحقیق:

ابتدا حدود ۱۳۵ سؤال پرسشنامه اولیه تهیه شد و این پرسشنامه به ۲۵ آزمودنی داده شد تا به سؤالهای آن پاسخ دهند. این آزمودنیها نیز از دواير مختلف معاونت سازمان مورد نظر و به صورت تصادفی انتخاب شده بودند. سپس با حذف سؤالهای مبهم و یا نارسا و بحث و گفتگوی طولانی با گروه تحقیق، ۹۸ سؤال در پرسشنامه نهایی گنجانیده شد.

پرسشنامه نهایی:

در این تحقیق از پرسشنامه‌ای شامل ۹۰ سؤال (که ۹ سؤال آن به منظور جمع آوری اطلاعات " جمعیت شناختی " و ۸۱ سؤال باقیمانده به بررسی عوامل " روانشناسی " اختصاص داده شده‌اند) استفاده شده است.

سؤالهای جمعیت شناختی:

اطلاعات جمیت شناختی جمع آوری شده در این تحقیق عبارتند از:

درجه نظامی آزمودنی، وضعیت تأهل، تعداد اولاد، سنوات خدمت، سن، میزان تحصیلات (قابل تفکیک به مقاطع: کمتر از دیپلم - دیپلم - فوق دیپلم - لیسانس و بالاتر از لیسانس)، شغل (شامل انواع: فنی - اداری - فنی ستادی) و تحصیلات خارج از کشور.

سؤالهای روان شناختی:

۸۱ سؤال " روان شناختی " پرسشنامه به شش گروه زیر

تقسیم می‌شوند:

سازمان که ساختمان آن در نقطه‌ای دیگر از شهر تهران واقع است، انتخاب شد.

۱ - سؤالی که به منظور سنجش میزان " رضایت شغلی " تهیه شد.

● توصیف و تحلیل آماری داده‌ها

توصیف داده‌های جمعیت شناختی

در زمینه داده‌های جمعیت شناختی بررسی‌های زیر انجام شد:

- درجه:

نمودار شماره ۱ توزیع فراوانی موارد نمونه را به تفکیک درجات نظامی نشان می‌دهد و معلوم می‌شود بیشترین موارد نمونه را افرادی با درجه " سروان " تشکیل می‌دهند.

- تأهل:

این بررسی نشان می‌دهد ۹۷/۷٪ کل نمونه را پرسنل متأهل و ۲/۳٪ آنها را غیرمتأهل‌ها تشکیل می‌دهند.

- تعداد اولاد:

به طوریکه در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، بزرگترین گروه موارد نمونه را کسانی تشکیل می‌دهند که دارای ۲ فرزند هستند.

- سنوات خدمت:

میانگین سنوات خدمت افراد نمونه ۲۰ سال است. (توزیع سنوات خدمت در نمودار شماره ۳ مشاهده می‌شود).

- سن:

همانطور که نمودار شماره ۴ نشان می‌دهد، میانگین سن افراد نمونه ۳۹/۶ سال و با حداقل ۲۵ و حداکثر ۴۵ سال می‌باشد.

- میزان تحصیلات:

همانطور که نمودار شماره ۵ نشان می‌دهد، بیشترین نفرات نمونه (۵۶٪) دارای تحصیلات «فوق دیپلم» می‌باشند و فقط (۱٪) از افراد تحصیلات کمتر از دیپلم دارند.

۲ - سؤالی توصیف کننده فرهنگ سازمانی در سطح دایره (یا قسمت).

۳ - سؤالی توصیف کننده فرهنگ سازمانی در سطح معاونت.

۴ - سؤالی توصیف کننده فرهنگ سازمانی در سطح سازمان مورد نظر.

۵ - سؤالی مربوط به عوامل مؤثر در موفقیت‌های شغلی.

۶ - سؤالی مربوط به عوامل مؤثر در تصمیم برای ترک خدمت.

برای پاسخگویی به هر یک از سؤالی‌های نودگانه از مقیاس پنج درجه‌ای (شامل درجات : خیلی کم (۱) - کم (۲) متوسط (۳) - زیاد (۴) - و خیلی زیاد (۵) استفاده شد.

در پرسشنامه نهایی، در مقابل ۸۱ سؤال، دو مقیاس پنج درجه‌ای اختصاص داده شد. مقیاس اول به منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره شرایط " موجود " و مقیاس دوم برای بررسی شرایط " مطلوب " تهیه شده بود. " شرایط مطلوب " بیانگر " سطح توقع و انتظار پاسخگران به موضوع هر سؤال است ". ۹ سؤال دیگر که به بررسی عوامل مؤثر در « ترک خدمت » اختصاص داده شد، فاقد مقیاس « شرایط مطلوب » بود.

نمونه:

در این تحقیق از جمعیت پانصد نفری پرسنل معاونت از نمونه‌گیری طبقه‌ای با احتمال انتخاب برابر (SRS : Stratified Random Sampling) استفاده شد و ۱۳۰ مورد در نمونه قرار گرفت. این نمونه به تفکیک افراد شاغل در محل اصلی سازمان و در بخشی دیگر از

- شغل :

۶۸٪ از افراد دارای مشاغل « فنی » و ۱۱٪ آنان دارای مشاغل « اداری » هستند و ۲۱٪ از افراد نمونه را کارکنان شاغل در امور « فنی - ستادی » تشکیل می‌دهند.

توصیف داده‌های روان‌شناختی :

به منظور توصیف آماری داده‌های روان‌شناختی بررسی‌های زیر انجام شد:

- محاسبه میانگین‌ها

نخست میانگین پاسخها به هر یک از سؤالهای نودگانه پرسشنامه به تفکیک سؤالهای دربرگیرنده « شرایط موجود » (به معنی ادراک و شناختی که از شرایط شغلی حاصل می‌شود) و « شرایط مطلوب » (به معنی سطح انتظار و توقع پاسخگوها درباره موضوع هر سؤال) محاسبه شد. آنگاه از توزیع میانگین‌های پاسخها به سؤالهای « شرایط موجود » نمودار ستونی (نمودار شماره ۶) تهیه شد و چارکهای اول ($Q_1 = 2.79$) و سوم توزیع ($Q_3 = 3.46$) محاسبه شد. با معیار قرار دادن چارکهای اول و سوم، سؤالهایی که میانگین پاسخها به آنها، به ترتیب از چارک اول کمتر ($M < Q_1$) و از چارک سوم بیشتر ($M > Q_3$) بودند از بقیه سؤالها تفکیک و مورد بررسی قرار گرفتند.

- بررسی شاخصهای تنوع یا پراکندگی (انحراف معیار)

به منظور بررسی میزان « اتفاق نظر » در پاسخگویی به هر سؤال، « انحراف معیار » پاسخها به هر سؤال محاسبه شد و نمودار توزیع فراوانی « انحراف معیارهای » سؤالهای نودگانه (نمودار شماره ۷) تهیه گردید. سپس چارکهای اول ($Q_1 = 0.93$) و سوم ($Q_3 = 1.14$) معیار قرار داده شد و سؤالهایی که با اتفاق نظر « زیاد » (با پراکندگی کم یا انحراف معیار کوچک و $S > Q_1$) و سؤالهایی که اتفاق نظر « کم » (با پراکندگی زیاد یا انحراف معیار بزرگ $S > Q_3$)

پاسخ داده شده بودند، مشخص شدند. آنگاه از میان سؤالهاییکه میانگین پاسخها به آنها از چارک اول کمتر و از چارک سوم بیشتر بودند، مواردیکه که با اتفاق نظر « زیاد » بیان شده بودند مشخص شدند. بدین ترتیب از ادراک پرسنل از شرایط شغلی خود و از شرایط سازمانی موجود، با اتفاق نظر قابل توجه، تصویر زیر حاصل شد :

نظر نمونه مورد بررسی با اتفاق نظر بر اینست که :

- پرسنل « از حقوق و مزایای خود » راضی نیستند.

($Q_1, M = 1.96, S = 0.8$)

- « امکانات رفاهی » آنان کم است.

($0.4, M = 1.55, S = 0.73$)

- « در مقابل هدفهای معاونت سازمان » احساس مسئولیت

« نسبتاً » زیاد می‌کنند. ($0.12, M = 3.87, S = 0.87$)

نظر کلی بر اینست که عوامل زیر در کسب موفقیت شغلی

افراد نمونه « اثر » زیاد داشته است.

- « تواناییهای علمی و تخصصی پرسنل »

($Q_{30}, M = 3.94, S = 0.98$)

- « اعتقاد پرسنل به حرفه‌های تخصصی »

($Q_{32}, M = 3.84, S = 0.72$)

- « علاقه مندی به تحقیقات »

($0.36, M = 3.83, S = 0.86$)

از یکسو و

- « روابط دوستانه بین کارکنان »

($0.39, M = 3.84, S = 0.90$) از سوی دیگر.

درباره شرایط شغلی در سطح « معاونت سازمان » که در

آن تحقیق حاضر انجام گرفته است، و درباره عوامل زیر

اتفاق نظر قابل توجه مشاهده شد :

- در سطح معاونت، « سبک رهبری انعطاف‌پذیر و

مطلوب تلقی شده است » ($0.49, M = 3.52, S = 0.81$)

- « پیشرفتهای گروه‌های کار مورد تأیید کارکنان است »

($0.66, M = 3.74, S = 0.84$)

(D < Quint. 1) و با خیلی زیاد (D > Quint. 5) بود، مشخص شدند.

سپس توزیع اختلافها به تفکیک سؤلهای مربوط به هر یک از شاخصهای "رضایت شغلی" و "فرهنگ سازمانی" در سه "دایره"، "معاونت" و "کل سازمان" و همچنین توزیع اختلافها برای سؤلهای توصیف کننده "عوامل مؤثر در موفقیت شغلی" تهیه شده و اختلافهای مشاهده به تفکیک شاخصها از بزرگ به کوچک تنظیم و بر مبنای آنها، نمودارهای شماره ۹-۱۰-۱۱-۱۲ و ۱۳ تهیه گردیده.

اختلافهای قابل توجه بین ادراک شرایط "موجود" و نگرش افراد درباره شرایط "مطلوب" موجب کاهش "رضایت و تعهد شغلی" و در نتیجه موجب کاهش عملکردهای سازمانی می شود و لازمست مورد توجه قرار گیرند. به این دلیل توصیه می شود در زمینه های زیر که اختلاف های بین شرایط "موجود" و "مطلوب" خیلی زیاد است (D = Quintile 5) اقدامات لازم در جهت کاهش اختلافها و بهبود شرایط شغلی کارکنان، به عمل آید.

نمونه مورد بررسی اقدامات سازمان مورد نظر را چنین توصیف می کند: میزان همکاری مدیریت کل سازمان "از نظر تطبیق سازمان بخش معاونت با نیازمندیهای آن" کم است (0.7, M = 2.18, S = 0.91) و همچنین در مورد پشتیبانهای مالی لازم و به موقع از معاونت (0.78, M = 2.00, S = 0.86) و "تأمین نیازهای لجستیکی و تجهیزاتی معاونت" (0.80, M=2.33, S= 0.87) اقداماتی کافی به عمل نمی آید.

اختلاف های بین پاسخها به شرایط "موجود" و "مطلوب" اختلاف بین پاسخهای نمونه مورد بررسی از نظر ادراک "شرایط موجود" و "شرایط مطلوب" (بیانگر سطح توقع و انتظار افراد از شرایط توصیف شده بوسیله هر سؤال) محاسبه شد^۲ (نمودار شماره ۸). آنگاه با تقسیم سطح زیر منحنی اختلافها به پنج قسمت مساوی (Quint. 5 = 1.64, Quint. 1 = 79) سؤلهایی که در آنها اختلاف بین پاسخها به شرایط "موجود" و "مطلوب"،

موضوع سؤال و لزوم اقدام در جهت:

ردیف	شماره	موضوع سؤال و لزوم اقدام در جهت:
۱	۱	: ایجاد امکانات رفاهی بیشتر (D = 1.75) برای کارکنان.
۲	۴	: افزایش حقوق و مزایای سازمانی (D = 2.38) با توجه به تورم موجود.
۳	۵	: تأمین امکانات لازم برای رشد و پیشرفت کارکنان (D = 1.84).
۴	۲۳	: تأمین امکانات ترقی و پیشرفت شغلی (D = 1.94) برای کارکنان.
۵	۲۶	: ایجاد احساس امنیت بیشتر (D = 1.98) شغلی برای کارکنان.
۷	۲۸	: تجدید نظر در قوانین، زیرا موجب دلسردی کارکنان میشوند.
		(D = 1.75)

ردیف	شماره	موضوع سؤال و لزوم اقدام در جهت :
۸	۵۰	: بهبود شبکه ارتباطی مدیریت کل سازمان با معاونتها و بخشهای گوناگون آن ($D = 1.89$)
۹	۷۳	: افزایش امکانات لازم برای کسب اطلاعات تخصصی بیشتر از سوی معاونت ($D = 2.04$)
۱۰	۷۵	: تلاش بیشتر سازمان در جهت تأمین رضایت شغلی کارکنان ($D = 2.76$)
۱۱	۷۶	: استفاده بیشتر مدیریت سازمان از دست آوردهای پژوهشی معاونت مورد مطالعه ($D = 2.2$)
۱۲	۷۷	: افزایش همکاری سازمان با معاونت مورد مطالعه به منظور تطبیق سازمان معاونت با نیازمندیهای آن ($D = 2.39$)
۱۳	۷۸	: افزایش پشتیبانهای مالی به موقع از معاونت (از سوی مدیریت کل سازمان). ($D = 2.75$)
۱۴	۷۹	: بهبود قوانین و مقررات و رفع نارساییهای آن (از سوی سازمان) ($D = 1.96$)
۱۵	۸۰	: تأمین نیازهای لجستیکی و تجهیزاتی معاونت (از سوی سازمان) ($D = 2.22$)
۱۶	۸۱	: رعایت ضوابط در انتخاب و انتصاب مدیران (از سوی سازمان) ($D = 1.83$)

این قسمت از بررسی نشان می‌دهد، در زمینه‌های زیر اختلاف بین پاسخ به سؤالهابه تفکیک شرایط " موجود " و " مطلوب " بسیار کم ($D < \text{Quintile } 1$) است. وجود اینگونه اختلافهای ناچیز بیانگر اینست که از نظر کارکنان در موارد زیر شرایط شغلی " مطلوب " حاکم است.

ردیف	شماره	موضوع
۱	۱۶	: در سطح دایره (یا قسمت)، سرپرستان منافع شخصی را در نظر نمی‌گیرند (D = .51)
۲	۱۹	: کارکنان به کاری که انجام می‌دهند، در حد مطلوب علاقه‌مند هستند. (D = .79)
۳	۲۴	: کارکنان در انجام امور آزادی عمل دارند. (D = .77)
۴	۲۵	: میزان علاقه کارکنان به آب و خاک و وطن‌دوستی به حد مطلوب نزدیک است. (D = .49)
۵	۳۰	: تواناییهای علمی و تخصصی کارکنان در حد مطلوب است. (D = .72)
۶	۳۱	: در معاونت، افراد نمونه با شخصیت‌های بارز به میزان کافی وجود دارند. (D = .78)
۷	۳۲	: اعتقاد کارکنان به حرفه‌های تخصصی در حد مطلوب است. (D = .67)
۸	۳۷	: هر چند ارضای نیازهای مادی در کار، مورد نیاز و مطلوب است، ولی عامل اصلی در کسب موفقیت‌های شغلی محسوب نمی‌شود. (D = .67)
۹	۳۹	: وجود روابط دوستانه بین کارکنان در هر قسمت به میزان کافی موجب کسب موفقیت‌های شغلی می‌شود. (D = .65)
۱۰	۴۴	: تفویض اختیارات به لحاظ آگاهی و بینش مدیریت در سطح معاونت در حد مطلوب. (D = .70)
۱۱	۴۸	: در سطح معاونت، مدیران به اندازه مطلوب از ارتباطات غیر رسمی و دوستانه در جهت پیشبرد اهداف بهره‌گیری می‌کنند. (D = .02)
۱۲	۴۹	: در سطح معاونت، سبک رهبری دارای انعطاف لازم و ثمربخش است. (D = .68)
۱۳	۶۶	: از سوی معاونت، پیشرفت گروه‌های شغلی مورد تأکید قرار می‌گیرد. (D = .70)
۱۴	۷۱	: در سطح معاونت، مدیران با خودکامگی تصمیم نمی‌گیرند. (D = .72)

نتیجه گیری و پیشنهادات :

با توجه به نتایج تحقیقات "کوهلن" که طی آن می‌گوید، "اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد، ارضاء شوند، در این صورت هر چه فاصله بین نیازهای شخصی فرد در محیط کار و ادراک یا نگرش او نسبت به تواناییهای بالقوه شغل برای ارضای این نیازها کمتر باشد، رضایت شغلی وی نیز زیادتر خواهد بود" و از طرف دیگر هر چه رضایت شغلی فرد در محیط کار بیشتر باشد نتایج زیر به دست خواهد آمد:

(الف) نوآوری و خلاقیت در کار افزایش می‌یابد،

(ب) میزان تولید سازمان افزایش می‌یابد،

(ج) میزان ترک خدمت کارکنان کاهش پیدا می‌کند،

(د) سطح سلامت روانی و در نتیجه آن سلامت روانی و جسمی (روان تنی) کارکنان افزایش قابل ملاحظه نشان می‌دهد.

بنابراین به مدیریت سازمان مورد بررسی و نیز به مدیران و نیز به مدیران دیگری که در سازمانهای دیگر مشغول به کار هستند پیشنهاد می‌گردد که:

برای حفظ روحیه افراد و جلوگیری از ضعیف شدن آن و نیز به منظور افزایش رضایت شغلی آنان، اقداماتی انجام گیرد. بعضی از اینگونه اقدامات به عنوان نمونه در زیر آورده‌ایم و مدیران می‌توانند با توجه به نوع سازمانی که در آن به کار اشتغال دارند و نیز با توجه به امکانات و محدودیتهای سازمان خود این پیشنهادات را به کار گیرند:^۱

۱ - موجباتی فراهم آید تا " در حد امکان " و با اتخاذ تصمیماتی حقوق و مزایای کارکنان یا مجموع دریافتی آنان افزایش پیدا کند، هر چند دستیابی به این هدف برای مدیران سطوح پایین‌تر سازمان امکان کمتری دارد، معینا مدیران سطوح بالاتر سازمان می‌توانند منابع خاص و گاه در آغاز شناخته نشده‌ای را برای این منظور به کار گیرند.

۲ - امکانات رفاهی لازم برای کارکنان فراهم آید. تجربه

نشان می‌دهد سازمانهایی که در زمینه امکانات رفاهی کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، بر علاقه آنان نسبت به سازمان محل کار خود می‌افزایند.^۲ امکاناتی نظیر باشگاه کارکنان می‌تواند در احساس دوستی و نزدیکی کارکنان سازمان نسبت به یکدیگر بیافزاید و بسیاری از تنش‌ها و درگیریهای آنان را نسبت به هم و با هم از بین ببرد.^۳

۳ - مدیریت عالی سازمان باید موجباتی را فراهم آورد تا نیازمندیهای معاونتها و بخشهای گوناگون سازمان به یک نسبت و با توجه به ماهیت کار آنان تأمین شود و بین بخشهای گوناگون سازمان از جهت تأمین نیازمندیهای گوناگون هیچگونه تبعیضی قائل نشود.^۴

۴ - سبک رهبری معاونت سازمان مورد بررسی به همان شیوه‌ای ادامه یابد که تاکنون اعمال شده است. طی این شیوه رهبری که از دیدگاه کارکنان قابل انعطاف توصیف شده است، نیازهای شخصی کارکنان به احترام متقابل، تفویض اختیار و استقلال در کار، اعتماد به آنان و نیازهای نظیر دیگر آنان ارضاء می‌شود.^۵

۵ - روابط دوستانه‌ای که به دلیل سبک رهبری معاونت سازمان بین کارکنان این بخش از سازمان ایجاد شده است، حفظ شود و ادامه یابد مهمتر از آن از طرف مدیریت سازمان به عنوان شیوه‌ای از فرهنگ سازمانی در بخشهای دیگر سازمان گسترش می‌یابد.^۶

۶ - تأیید پیشرفت گروههای کار توسط معاونت سازمان دارای آثار مثبت و قابل توجه بوده است. کارکنان هر سازمان نیازمند به تأیید هستند و مدیران می‌توانند با اینگونه تقویت مثبت بر میزان یادگیری و راندمان کار آنان بیفزایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود معاونت سازمان به همان شیوه گذشته گروههای شغلی را که در کارهای خود پیشرفتی نشان می‌دهند مورد تأیید قرار دهد.

۷ - معاونت سازمان به کارکنان تحت نظارت خود کماکان نشان دهد که مانند گذشته " از احساس مسئولیت آنان در قبال

موقعیتهای مختلف قابل انعطاف می‌دانند، رضایت خود را نشان می‌دهند و این احساس موجبات دلگرمی آنان را فراهم می‌آورد.^{۱۱}

۱۳ - در مواردی که کارکنان سازمان احساس می‌کنند مدیران و رؤسای آنان در زمینه‌های گوناگون با خود کامیابی تصمیم نمی‌گیرند، اعتماد به نفس در آنان بیشتر می‌شود و همین احساس موجبات رشد آنان را فراهم می‌آورد و به رشد شخصیت خود در ابعاد گوناگون می‌کوشند.

از طرف دیگر نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بین دو عامل، یعنی، ادراک افراد نسبت به "شرایط موجود" و نگرش آنان در زمینه "شرایط مطلوب"، تفاوت زیادی وجود دارد. این زمینه‌ها عبارت بودند از:

(۱) امکانات رفاهی، (۲) حقوق و مزایای کافی، (۳) امکانات لازم برای پیشرفت بیشتر افراد، (۴) امکانات لازم برای پیشرفتهای شغلی، (۵) قوانین و مقررات دست و پا گیر و دلسرد کننده، (۶) ارتباطات سازمانی در "کل سازمان"، (۷) فراهم آوردن امکانات لازم تا مدیریت کل سازمان بتواند اطلاعات تخصصی و دانش مدیریت را از معاونت مورد بررسی کسب کند، (۸) تلاش بیشتر مدیریت کل سازمان در جهت تأمین رضایت شغلی کارکنان، (۹) همکاری مدیریت کل سازمان از نتایج تحقیقات کارکنان معاونت خود، (۱۰) همکاری مدیریت سازمان با معاونت خود به منظور تطبیق وظایف و نیازمندیهای این معاونت، (۱۱) افزایش پشتیبانیهای مالی و به موقع مدیریت کل سازمان از شاخه معاونت که تحقیق در آن انجام گرفته است. مروری بر موارد یازده گانه فوق نشان می‌دهد که هر چند کارکنان بخشی از یک سازمان بزرگ به کار خود علاقه مند هستند و راندمان کار آنان نیز چشمگیر است، اما به دلیل فقدان یک شبکه ارتباطی مناسب و کارآمد در کل سازمان، هر گونه تغییر در مدیریت معاونت این سازمان می‌تواند این بخش فعال را به بخشی غیرفعال تبدیل کند. نتیجه تحقیق

هدفهای معاونت، خشنود است". آگاهی کارکنان از خشنودی معاونت نسبت به احساس مسئولیت آنان نسبت به هدفهای مورد نظر معاونت جنبه تقویت مثبت دارد و موجبات افزایش سطح روحیه آنان را فراهم آورده است.

۸ - وقتی متصدیان یک شغل به انجام وظایف شغلی خود اعتقاد دارند، محصول و نتیجه کار آنان نیز چشمگیر تر است. کارکنان معاونت سازمان مورد بررسی به کار خود احساس غرور می‌کنند.

۹ - وجود روابط دوستانه بین کارکنان یکی از شاخصهای مهم رضایت کارکنان از محیط کار است. مدیرانی که ذکاوت و زیرکی را برای درک این نکته مهم دارا می‌باشند و در جهت ایجاد فضای روانی مناسب در سازمان محل کار خود کوشش به عمل می‌آورند، موجبات خشنودی کارکنان تحت نظارت خود را فراهم می‌آورند و این خشنودی نیز موجبات علاقه به کار را در آنان فراهم می‌آورد.

۱۰ - تفویض اختیار یکی از راهبردهای قابل ارزش مدیران برای انجام بهتر کارها در هر سازمان است. معاونت سازمان مورد بررسی توانسته است این مهم را به انجام برساند و کارکنان تحت نظارت او نیز با بهتر انجام دادن وظایف شغلی خود و نوآوری در کارها به این شیوه رهبری پاسخ داده‌اند، توصیه می‌شود معاونت سازمان این شیوه را ادامه دهد.

۱۱ - ارتباطهای غیررسمی و دوستانه اگر در یک سازمان شناخته و به شیوه‌ای صحیح به کار گرفته شود، علاقه به شغل را در کارکنان افزایش می‌دهد. توصیه می‌شود معاونت سازمان مورد بررسی کماکان از این شیوه ارتباطی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی بهره‌گیرد.^{۱۰}

۱۲ - کارکنان مورد بررسی اظهار داشته‌اند که سبک رهبری در معاونت سازمان دارای انعطاف لازم است. در مواردی که کارکنان سازمان از شیوه رهبری مدیران خود رضایت دارند و مدیران خود را اعمال سبک رهبری با توجه به

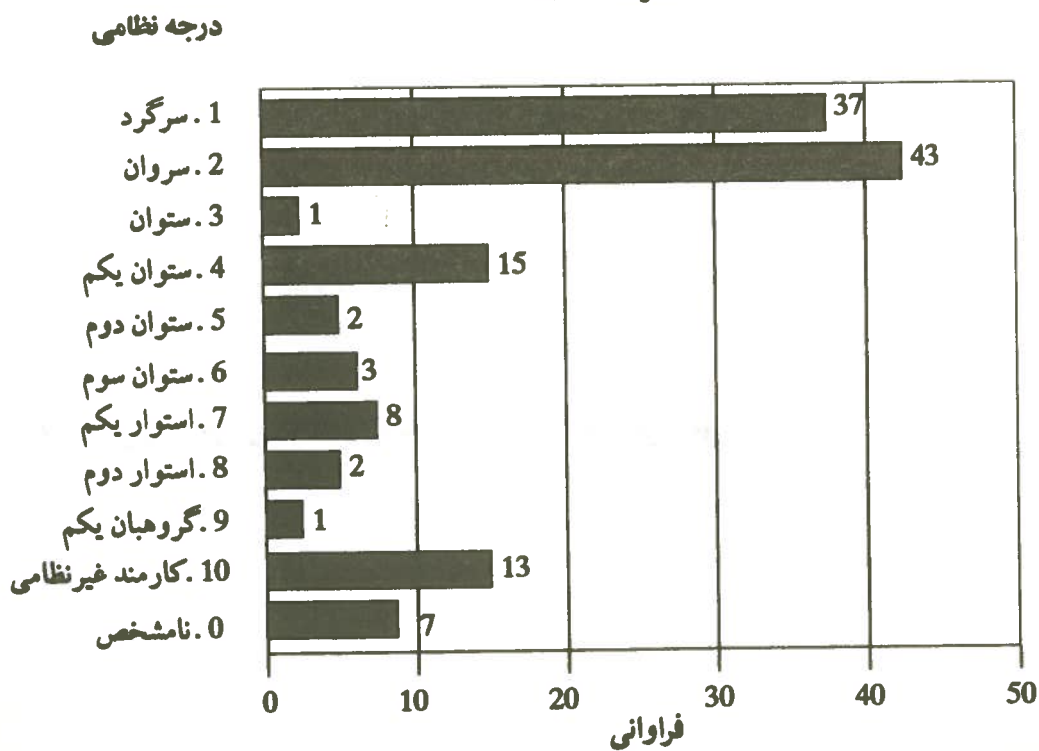
مدیریت سازمانی آشنا شود که هر چند که مدیر این بخش برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی خود و کارکنان تحت نظارت خود با موانعی برخورد می‌کرد، اما به دلیل علاقه به افراد تحت نظارت خود و اعتقاد به اهمیت کار آنان در جهت خودکفایی سازمان و در نتیجه رسیدن به هدف خودکفایی کشور، توانسته بود افراد تحت نظارت خود را به کار و فعالیت تشویق کند و کارکنان نیز بدون ریا و تظاهر و فقط بدلیل آشنایی او با مهارت‌های انسانی مدیریت و رهبری، به وی علاقه‌مند باشند.

ضمناً نتایج تحقیق حاضر در تأیید نظر «کوهلن» بود که می‌گوید وجود اختلاف قابل توجه بین خواسته‌ها، توقعات و انتظارات کارکنان نسبت به "وضعیت مطلوب" کار و ادراک آنان از "شرایط موجود" باعث کاهش علاقه به کار و تولید می‌گردد.

حاضر نشان می‌دهد که مهمترین مشکل کارکنان معاونت مورد مطالعه آن است که احساس می‌کنند مدیر سازمان تا آن میزان که لازم است به شاخه معاونت مورد نظر توجه ندارد و پیشرفتهای شغلی آنان را مورد تأیید قرار نمی‌دهد. در صورتی تحقیق حاضر می‌توانست در کل سازمان اثر بخش باشد که بتواند با مدیریت عالی سازمان در تماس باشد و نتایج حاصل از کوششهای یک ساله خود را مورد بحث و گفتگو قرار دهد و موجبات حذف بعضی از عوامل بازدارنده برای افزایش انگیزش کار را فراهم آورد. امکان این تماس نیز هنگامی فراهم می‌آید که مدیریت عالی هر سازمان با حداقل روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت آشنا باشد و اهمیت مسائل انسانی در کار را مطابق آنچه نتایج تحقیقات علمی نشان می‌دهند، بشناسد و به آن اعتقاد داشته باشند.

به هر حال برای نگارنده مقاله فرصتی بود تا با بخشی از

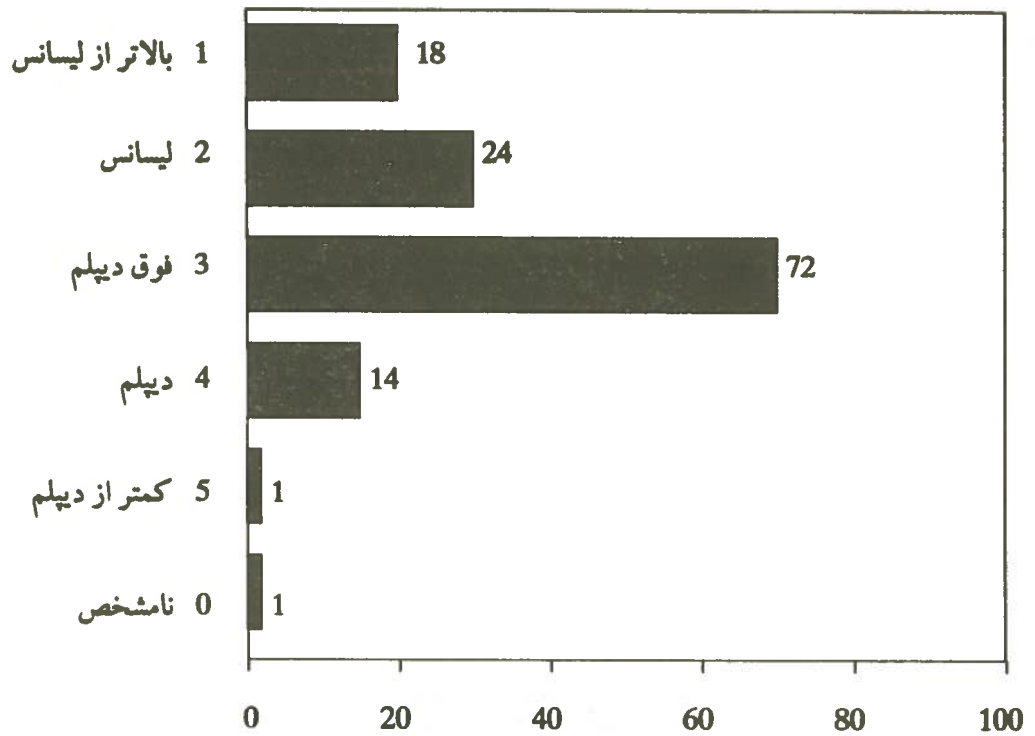
نمودار شماره ۱



توزیع فراوانی نمونه به تفکیک درجه نظامی

نمودار شماره ۲

مقاطع تحصیلی

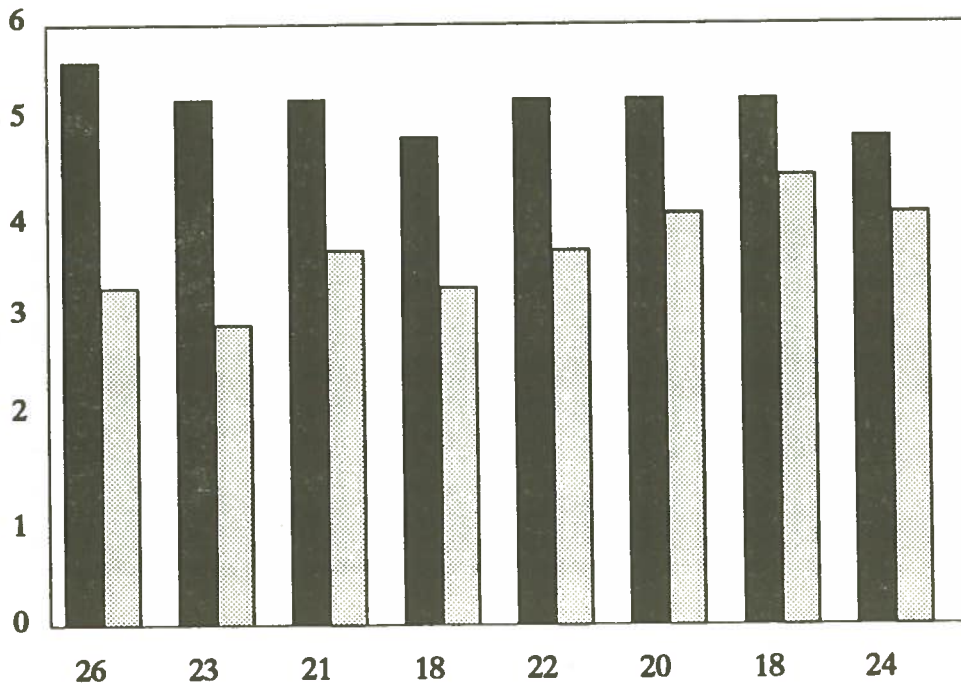


فراوانی

توزیع فراوانی یا میزان تحصیلات در نمونه مورد بررسی

نمودار شماره ۳

مقیاس



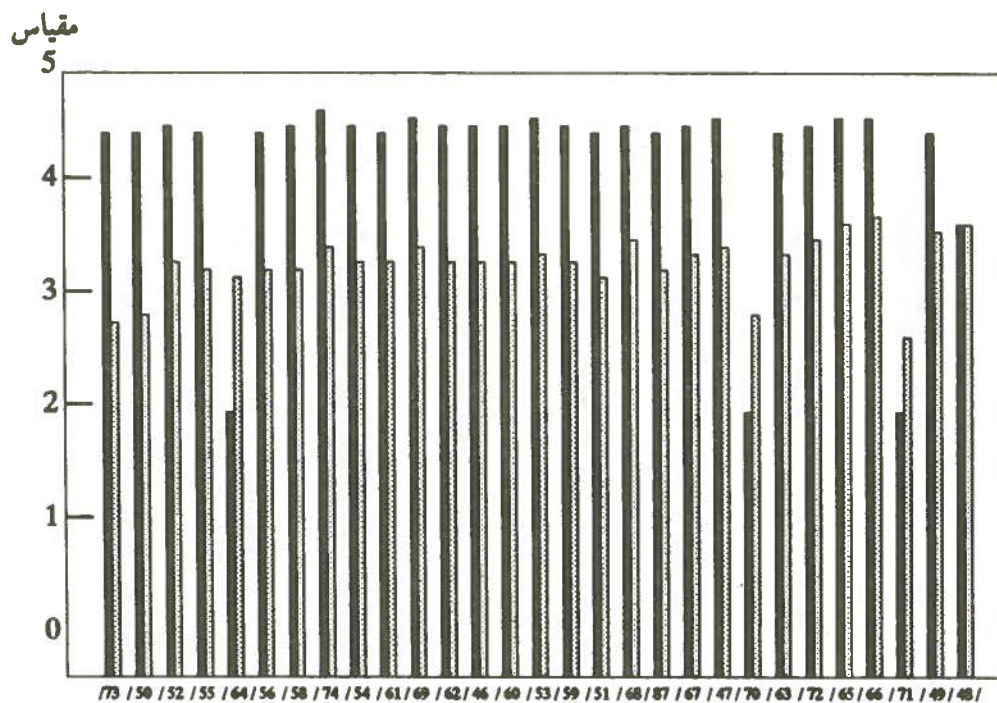
شماره سؤال

توزیع اختلاف بین پاسخها به "شرایط موجود" و "شرایط مطلوب"

(اختلافها از بزرگ به کوچک و از سمت چپ به راست تنظیم شده است.)



شرایط موجود
شرایط مطلوب

نمودار شماره ۲

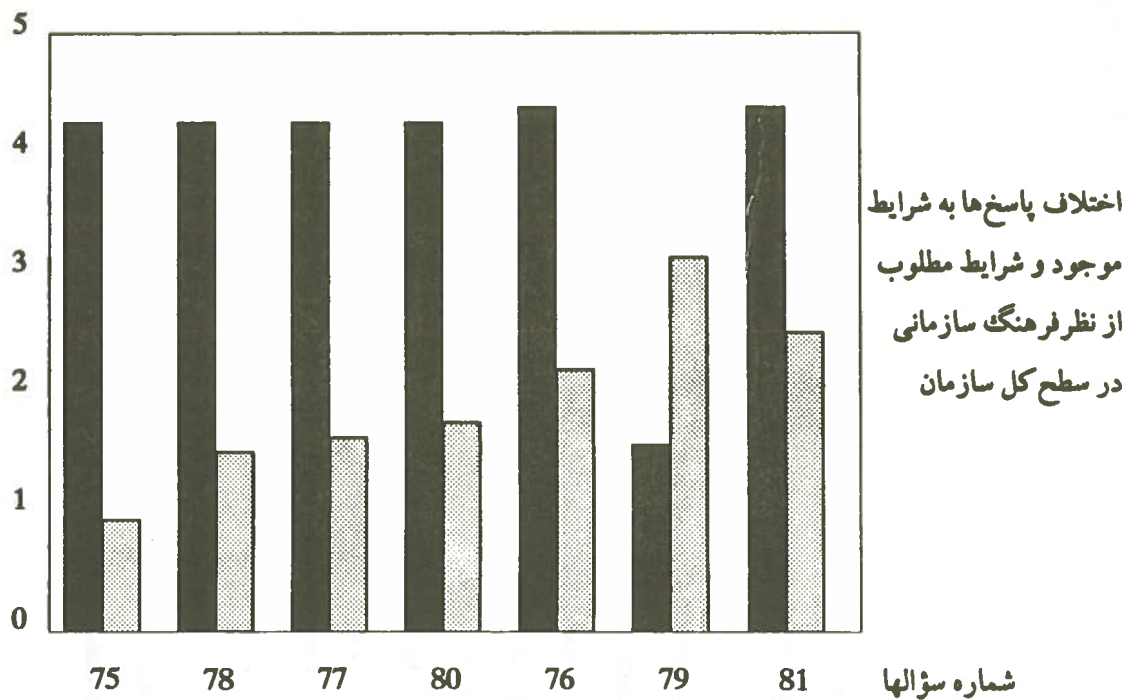


اختلاف پاسخها به شرایط موجود و مطلوب از نظر فرهنگ سازمانی در سطح معاونت

(اختلافها از بزرگ به کوچک و از سمت چپ به راست تنظیم شده‌اند.)

-  شرایط موجود
-  شرایط مطلوب

نمودار شماره ۵



تلاش در جهت تأمین رضایت کارکنان

پشتیبانی به موقع و لازم از معاونت

تطبيق سازمان معاونت با نیازمندیهای آن

تأمین نیازهای لجستیکی و تجهیزاتی معاونت

استفاده از دست آوردهای پژوهشی معاونت توسط مدیریت سازمان

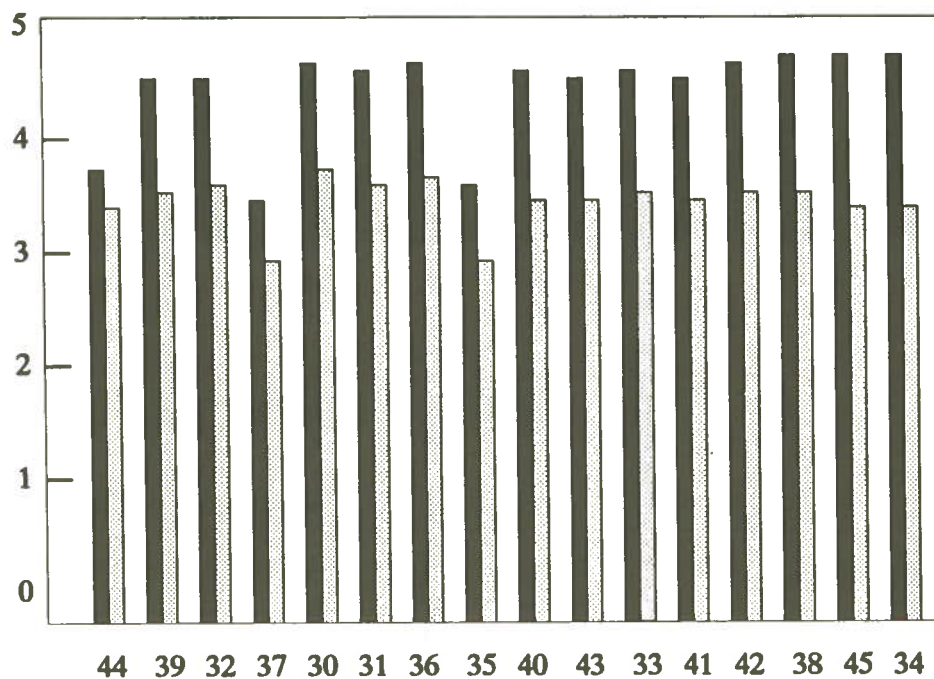
قوانین و مقررات در سازمان

رعایت ضوابط در انتخاب و انتصاب مدیران

شرایط موجود
شرایط مطلوب

نمودار شماره ۶

مقیاس



اختلاف پاسخها به شرایط "موجود" و "مطلوب" از نظر سؤالیهای

تشکیل دهنده شاخص "عوامل مؤثر در موفقیتها"

(اختلافها از بزرگ به کوچک و از راست به چپ تنظیم شدهاند.)

شرایط موجود
شرایط مطلوب

منابع

- 1 - R. G. Kuhlen, " Needs, Perceived Need Satisfaction Opportuninties, and Satisfaction with Occupation, " *Journal of Applied Psychology*, XLVII (1), 1963, 56 - 64.
- 2 - R. H. Shaffer, " Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work " , *Psychological Monographs*, LXVII (14, whole No. 364), 1953.
- 3 - D. P. Schwad & M. J. W. Wallace, JR. " Correlations of Employee Satisfaction with Pay ", *Industrial Relations*, XIII (1974), 78 - 89.
- 4 - S. M. Keln, & J. R. Macher, " Education Level and Satisfacation with Pay " , *Personal Psychology*, XIX (1966)195 - 208.
- 5 - محمود ساعتچی، " روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت "، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۶۹.
- 6 - M. R. Blood, & C. L. Hulin, Alineation, Environmental Characteristics, and Worker Responses ", *Journal of Applied Psychology*, LI (3) (1967), 284 - 90.
- 7 - E. J. McCormick & J. Tiffin, " *Industrial PsychoLogy* ", George Allen & Unwin, 6th ed. 1974, 360 - 392.
- 8 - N. Margulies & A. P. Raia, " *Organizational Development : Values, Process, and Technology* ", (New York : McGraw - Hill, 1972), 5.
- 9 - R. Tannenbaun & S. A. Davis, " Values, Man and Organizations " , *Industrial Management Review*, (19), (1969), 69 - 79.
- 10 - K. E. Anderson, " *Introduction to Communication Theory and Practice* " (Menlo Park Calif : Cummings), (1972), 5.
- 11 - F. E. Fiedler, & M. M. Chemers, " *Leadership and Effective Managment* " , Glenviwe, I11. : Scott, Foresman, (1974), 48.
- 12 - D. J. Lawless, " *Effective Managment : Social Psychological Approach* " , Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, (1972), 306.