

بهره‌وری نیروی انسانی

بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت کاری

□ نوشته: دکتر شهرناز مرتضوی

□ عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

آشنائی با نویسنده

خانم شهرناز مرتضوی
استادیار دانشگاه شهید بهشتی و
فارغ التحصیل از دانشگاه کارل
ابرهارد آلمان در رشته روانشناسی با
تخصص در روانشناسی بین
فرهنگی است. نامبرده دارای
تألیفات متعددی در زمینه
روانشناسی مدیریت و بین فرهنگی
است.

این پژوهش در یک سازمان دولتی انجام
شد و طی آن «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی» و
همچنین «امنیت شغلی» کارمندان از یکسو و ادراک
آنان از شیوه‌های مدیریت از سوی دیگر مورد
بررسی قرار گرفت. در این بررسی، از یک مقیاس
رضایت شغلی ایرانی (مرتضوی) و از مقیاس
رضایت شغلی «لینکلن» بعنوان ملاک اعتبار، از
مقیاس «تعهد سازمانی پرتو»، و همچنین از یک
شاخص «امنیت شغلی» و شاخص‌های «مدیریت
پدرانه» و ابعاد آن (مشارکت و مشورت، خودکامگی
و رفتارهای خشنودکننده) استفاده شد.

این پژوهش نشان داد: ۱- بین رضایت

شغلی، تعهد سازمانی و امنیت شغلی همبستگی قابل توجه وجود دارد، ۲- کسانی که شیوه مدیریت را پدرا نه تر ادراک کنند، رضایت و امنیت شغلی و همچنین تعهد سازمانی بیشتری نیز بروز می دهند و ۳- مدیریت پدرا نه با مشورت با زیردستان، مشارکت دادن آنان در تصمیم گیریها و همچنین باتوجه به خشنودی افراد تحت پوشش همبستگی مثبت دارد و با «خودکامگی» (استبداد همراه با اولویت دادن به منافع شخصی) در تضاد است.

با عرض احترام به مسئولین سازمانی که مایل به ذکر نام نبوده اند و بدون بیم از اینکه خود از نظر شیوه مدیریت مورد انتقاد قرار گیرند، در مسیر مدیریت علمی قدم برداشتند و با سپاس از همکاران پژوهشی، جناب آقای احمد ساحلی، سرکارخانم سیمین افقهی و مریم فضل علی پور که اجرای چنین طرحی را امکان پذیر ساختند.

I- مقدمه

باتوجه به تأثیر شرایط روانی کارمندان در کارآئی سازمان های شغلی، در این بررسی به سنجش میزان «رضایت شغلی»^۱، «تعهد سازمانی»^۲ و نیز «امنیت شغلی» کارمندان یکی از ادارات دولتی کشور و ادراک کارکنان آن اداره از شیوه های مدیریت، اقدام شد.

1- Job-Satisfaction.

2- Organizational Commitement.

«رضایت شغلی» و «تعهد سازمانی» (یا شغلی)، از انواع «بازخوردها»^۱ طبقه بندی شده، با توجه به همبستگی آنها با یکدیگر، «ساختارهایی»^۲ مرتبط توصیف می شوند. کرچ و کراچفیلد (۱۹۶۲)^۳ «بازخوردها» را چنین تعریف می کنند:

«در اثر رشد فردی، شناخت ها، احساس ها و گرایش های رفتاری نسبت به موضوعات جهان، به صورت نظام های ثابتی که بازخورد نامیده می شوند، سازمان می یابند» (صفحه ۱۳۹).

لاک^۴ (۱۹۶۹) رضایت شغلی را احساسی تعریف می کند که از "ارزیابی شغل به عنوان عامل تسهیل کننده نیل به ارزشهای شغلی" (صفحه ۸۶) حاصل می شود. لاک (۱۹۷۶)^۵ رضایت شغلی را دربرگیرنده چهار عامل (عامل «پاداش» یعنی حقوق و شرایط ارتقاء، «زمینه شغلی» به معنی شرایط و مزایای شغلی، «عوامل و روابط انسانی» با همکاران و مدیران و همچنین ویژگیهای «شغل و یا حرفه») توصیف می کند.

"پرتر و همکاران وی" ۱۹۷۴^۶ «تعهد سازمانی» را به معنی "همسان سازی با یک سازمان و پیوند با آن" تعریف می کنند (صفحه ۶۰۴). به نظر آنان، تعهد سازمانی حداقل از سه عامل زیر تشکیل می شود:

الف) قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف و ارزش های آن، ب) آمادگی برای بذل کوشش قابل توجه بیشتر و ج) علاقمندی به حفظ عضویت در سازمان.

«پرتر» (۱۹۷۴) در تحقیقی که درباره عوامل مؤثر در استعفاء (ترک خدمت) انجام داده است نشان می دهد، با بررسی «تعهد سازمانی» با دقت بیشتر می توان احتمال استعفاء را پیشگویی کرد تا با بررسی بازخوردهای دیگر مانند رضایت شغلی. هرچند این دو نوع بازخورد با همدیگر همبسته هستند.

1- Attitude.

2- Constracts.

3- Krech et al. 1962.

4- Locke 1969.

5- Locke 1976.

6- Porter et al. 1974.

پژوهشگرانی چون «کول» (۱۹۷۹)^۱ تعهد نسبت به سازمان را از تعهد شغلی یا تعهد نسبت به کاری که هر فرد انجام می‌دهد، تفکیک می‌کنند. «کول» از تحقیقاتی که در سازمان‌های مختلف انجام داده است نتیجه می‌گیرد، تعهد سازمانی کارمندان ژاپنی بسیار زیاد است. ولی کارمندان ژاپنی الزاماً رضایت و تعهد شغلی زیادی ندارند. «لینکلن»^۲ (۱۹۸۵) که تحقیق مشابهی در مورد عوامل مؤثر در تعهد و رضایت شغلی هشت هزار کارمند امریکائی و ژاپنی انجام داده است اظهار می‌دارد، تعهد سازمانی قابل توجه کارکنان ژاپنی بیانگر یک الگوی کلی تر مربوط به رابطه فرد با گروه است. به بیان دیگر، تابعیت شدید کارمندان ژاپنی را از سازمان‌های شغلی، می‌توان فقط بوسیله ارزشهای خاصی که در فرهنگ ژاپنی ریشه دارد، توجیه کرد (منظور «جمع‌گرایی»^۳ فرهنگی است). بالا بودن درجه تعهد سازمانی کارکنان ژاپنی نسبت به کارکنان سازمان‌های غربی، گاهی با نظام استخدامی سازمان‌های ژاپنی (استخدام دائم العمر) توجیه می‌شود.

بطور خلاصه، با اندازه‌گیری رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارمندان می‌توان بهره‌وری و عملکرد سازمان‌های شغلی را تبیین کرد.

تاننباوم^۴ (۱۹۸۰) با استناد به یافته‌های تحقیقات بین فرهنگی درباره سلسله مراتب اهمیت نیازها طبق نظریه «مازلو»^۵ (۱۹۷۰). چنین گزارش می‌کند: در کشورهای فقیرتر جهان، نیاز به «امنیت شغلی» و در کشورهای غنی تر نیاز به استقلال و اشتغال به کار چالش‌کننده (Challenging) در اولویت قرار داده می‌شود. اولویت نیاز به امنیت، در تحقیقی که در هندوستان انجام شده است نیز تأیید می‌شود (سنگ و وری ۱۹۶۳)^۶

اهمیت «نیاز به امنیت» در جهان سوم، در مقایسه با امریکا و برخی دیگر از

1- Cole 1979.

2- Lincoln et al.1985.

3- Collectivism.

4- Tannenbaum 1980.

5- Maslow 1970.

6- Singh et al. 1962.

کشورهای غربی به وسیله هوفستد (۱۹۸۰)^۱ نیز تأیید می‌گردد. این محقق با بررسی مجدد یافته‌های پژوهشی "هیر و همکاران"^۲ (۱۹۶۶) در چهارده کشور از سراسر جهان نتیجه می‌گیرد که در جوامع "فردگرا"^۳ (که جوامع پیشرفته تر صنعتی را شامل می‌شود)، به "امنیت" (احساس امنیت در نقش مسئول) اهمیت کمتر و به "استقلال" (به معنی برخورداری از اختیارات کافی و داشتن امکان تفکر و اقدام مستقل بعنوان مدیر) اهمیت بیشتر داده می‌شود. به نظر هوفستد درجه بندی اهمیت نیازها که بوسیله "مازلو" بیان شده است، "جهانشمول و عمومی"^۴ نیست و از میان چهارده کشور مورد آزمایش در تحقیق "هیر و همکاران وی"، فقط نظر آزمودنیهای امریکائی، انگلیسی و ایتالیائی با درجه بندی مازلو همخوانی می‌یابد و در بقیه موارد انطباقی مشاهده نمی‌شود. این تحقیق در ضمن نشان می‌دهد، نظر آزمودنیهای امریکائی، انگلیسی و ایتالیائی این است که نیاز به "امنیت" آنان بیش از بقیه نیازها و نیاز به "خویشتن - سازی" آنان کمتر از بقیه نیازهای پنجگانه (نیازهای فیزیولوژیک، نیاز به امنیت - نیاز به تعلق گروهی و محبت، نیاز به احترام اجتماعی و نیاز به خودیابی) ارضاء می‌شود. (صفحه ۲۴۹)

احساس امنیت شغلی کم، مانند ناکامی‌های نوع دیگر، موجب اضطراب و واکنش‌های پرخاشجویانه می‌شود. به این دلیل لازمست مورد بررسی دقیق تر قرار گیرد. نظر به اینکه احساس عدم امنیت شغلی عمدتاً در سازمان‌های کشورهای جهان سوم مطرح است، در این تحقیق، در رابطه با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بازخوردهای کارکنان نسبت به شیوه‌های مدیریت بررسی به عمل آمد.

بازخوردها نسبت به شیوه مدیریت:

تحقیقات نشان می‌دهند، از نظر "ارزشها و معیارها"، "بازخوردها" و شیوه‌های "تعبیر و تفسیر" رفتارها، تفاوت‌های "بین - فرهنگی"^۵ قابل توجه وجود دارد.

1- Hofstede 1980.

2- Hair et al. 1966.

3- Individualistic.

4- Universal.

5- Cross-Cultural.

بطوریکه، یک رفتار خاص مانند نظرخواهی مستمر از همکاران زیردست، می‌تواند در یک جامعه نشانگر مدیریت صحیح و تکیه بر منابع اطلاعاتی بیشتر و در جامعه دیگر، بیانگر تردید و ناتوانی در تصمیم‌گیری، تعبیر و تفسیر شود و در نتیجه واکنش‌های متفاوت ایجاد نماید. (اسمیت ۱۹۹۲)^۱.

از سوئی نیز، مدیریت یک "نقش اجتماعی"^۲ است که بوسیله نقش‌های اجتماعی مکمل خود (یعنی ویژگی‌های افرادی که مدیریت بر آنها اعمال می‌شود)، تعریف می‌گردد. مانند تعریف آموزش دهنده که بوسیله نوع و ویژگی‌های آموزش‌گیرنده تبیین می‌شود. در این رابطه به تفاوت‌ها در اهداف سازمانی و دگرگونی‌هایی که تحت تأثیر رویدادهای مختلف در سازمان واحد بوجود می‌آید نیز اشاره می‌شود. برخی مانند فیدلر (۱۹۶۷) با استناد به تأثیر عواملی که ذکر شد، نتیجه می‌گیرند، روش مدیریت واحدی که بتواند در همه شرایط مفید واقع شود، نمی‌تواند وجود داشته باشد.

هوفستد (۱۹۸۰، صفحه ۳۸۰) نیز علاوه بر ویژگی‌های موقعیت، بر تأثیر شرایط فرهنگی تأکید کرده، با استناد به تجاربی که در کشورهای گوناگون (در شعب شرکت IBM در ۴۱ کشور) کسب کرده است نتیجه می‌گیرد، آن رده از مدیران (شرکت‌های چندملیتی) که بدون توجه به ویژگی‌های فرهنگی افراد تحت پوشش خود، یکی از روش‌های مدیریت را که در کشورهای دیگر مطلوب تشخیص داده می‌شود، تقلید می‌نمایند، معمولاً "موفق نبوده، پس از مدتی، بالاخره به روش‌های سنتی باز می‌گردند.

تحقیقات بین فرهنگی نشان می‌دهد، اینگونه جایگزینی و انتقال هنگامی دوام می‌یابد که هر نوع دگرگونی و تحول بر مبنای ارزش‌های فرهنگی موجود انجام شود و در جریان انتقال، آن دسته از ارزش‌های سنتی که با رشد اقتصادی و توسعه مغایرتی ندارند، حفظ شوند. نظر هوفستد این است که ژاپن موفق‌ترین کشورهای جهان و ایران یکی از ناموفق‌ترین آنها در این زمینه بوده است.

در این بررسی به یافته‌های پژوهشی پیشین در سازمان‌های دولتی ایرانی

1- Smith et al. 1992.

2- Social role.

(مرتضوی - ساحلی ۱۳۷۰ - مرتضوی ۱۳۷۱) نیز استناد شد و میزان مطلوبیت مدیریت پدران و ابعاد آن مورد بررسی مجدد قرار گرفت.

مدیریت پدران با دو گویه زیر سنجیده شد:

«تا چه حد می توان مجموعه همکاران واحد اداری شما را اعضاء یک خانواده کارمندی تلقی کرد؟» و «ما فوق خود را تا چه حد در نقش پدر چنین خانواده ای می بینید؟».

تحقیقات پیشین نشان داده بودند، در سازمان های دولتی ایرانی، کارمندانی که رضایت شغلی بیشتری بروز می دهند، دو گویه مدیریت پدران را نیز بیشتر تأیید می کنند. باتوجه به این مشاهده، نتیجه گرفته شده بود که "مدیریت پدران" از شیوه های مدیریت مطلوب در ایران است. (مرتضوی و ساحلی ۱۹۹۲).^۱

در بررسیهای غربی، مدیریت پدران از انواع مدیریت های استبدادی و نقطه مقابل مدیریت دمکراتیک ذکر می شود (هاربسون و مایرز ۱۹۵۹).^۲

باتوجه به اینکه ویژگیهای رفتاری نقش اجتماعی "پدر" در همه جوامع یکسان نیست (مرتضوی و کریمی ۱۹۹۲)^۳، در این پژوهش نیز برای تبیین ابعاد مدیریت پدران در ایران و آزمون مجدد یافته های تحقیقاتی پیشین به بررسی رابطه این شیوه مدیریت با سه جنبه رفتاری زیر اقدام شد:

الف: شریک کردن در تصمیم گیریها و مشورت (مدیریت دمکراتیک) - در مأخذ علمی معاصر، به مدیریت دمکراتیک و یا سهیم کردن مرئوسان و مشورت با آنان، اهمیت خاص داده می شود. زیرا تحقیقات بین فرهنگی نشان می دهند، بین این شیوه مدیریت و توسعه صنعتی جوامع همبستگی مثبت و قابل توجه وجود دارد. به بیان دیگر، شیوه مدیریت سازمان های جوامع توسعه یافته، دمکراتیک تر است (ویلپرت ۱۹۹۲).^۴ یافته های تحقیقی که از حدود ۱۴ سال پیش به این سو، بوسیله این محقق و همکاران

1- Mortazavi et al. 1992.

2- Harbison et al. 1959.

3- Mortazavi et al 1992.

4- Wilpert 1992

وی انجام می‌شود، بیانگر اینست که میزان تفویض اختیارات به همکاران زیردست شرط مدیریت دمکراتیک بوده، از یکسو تحت تأثیر نرخ بیکاری در جوامع مختلف قرار می‌گیرد و از سوی دیگر، بوسیله قوانین رسمی تبیین می‌شود. به بیان دیگر، در جوامعی که درصد بیکاری کمتر و قوانین رسمی بیشتری درباره لزوم تفویض اختیارات وجود دارد، روش‌های مدیریت دمکراتیک تر (مبتنی بر مشورت و مشارکت بیشتر) است.

تا چندی پیش، ارزشها و معیارهای فرهنگی "جمع‌گرایانه"^۱ جوامع شرقی از موانع مدیریت دمکراتیک ذکر می‌شد. ولی با پیشرفت صنعتی ژاپن (یکی از نمونه‌های بارز جوامع شرقی) و کشور کره، این طرز تفکر که بوسیله متخصصین غربی تبلیغ می‌شد، تا حدودی تضعیف شده است (مرتضوی ۱۳۷۱ ب).

ب: مدیریت خودکامه - این شیوه مدیریت یکی از انواع مدیریت استبدادی است. در این روش، مدیر نه تنها به مشورت با زیردستان اهمیت نمی‌دهد، بلکه، در تصمیم‌گیریها، در درجه نخست به منافع شخصی توجه می‌کند. این تفکیک، بخصوص در جوامع شرقی قابل توجه به نظر می‌رسد، چون در اکثر این نوع جوامع می‌توان در روابط اجتماعی و خانوادگی به مواردی استناد کرد که در آنها فرد مسئول هرچند مشورت نمی‌کند ولی چون به منافع شخصی اولویت نمی‌دهد، مانند مدیریت "خودکامه" (مدیریت استبدادی همراه با اولویت دادن به منافع شخصی) در افراد تحت سرپرستی، احساس تنش و نارضایتی ایجاد نمی‌کند.

ج: جلب خشنودی زیردستان - در برخی نظریه‌های مدیریت (مانند نظریه‌های "فیدلر"^۲ (۱۹۷۱) یا "بلیک و موتون"^۳ (۱۹۶۴)، ضرورت‌های رفتاری نقش اجتماعی مدیر را بر دو نوع زیر تفکیک می‌کنند:

- الف - رفتارهایی که در خدمت افزایش بازدهی سازمان هستند.
- ب - رفتارهایی که به خشنودی اعضاء و به بقاء گروه می‌انجامد.

1- Collectivistic.

2- Fiedler 1971.

3- Blake & Mouton 1964.

بطوریکه در تحقیقات میزومی (۱۹۹۰)^۱ با کارمندان و کارگران ژاپنی گزارش می شود، یک کارمند در صورتی فشارهای وارده به منظور افزایش بازدهی سازمان را "فشار" و نامطبوع ادراک می کند که احساس نماید، برای جلب خشنودی و حمایت از وی اقدام کافی نمی شود. در غیر این صورت، فشارهای وارده، لازمه "برنامه ریزی" ادراک می شود.

در پایان، باتوجه به اهمیت و نقش تشویق و تنبیه در بروز هیجانهای مختلف (مانند احساس عدالت، رضایت و امنیت) و در شکل دهی به رفتارهای سازمانی از طریق «تقویت»، گویه هائی نیز به سنجش عوامل مؤثر در دریافت تنبیه و تشویق، اختصاص داده شد.

۱۱. روش تحقیق

برای این طرح پژوهشی دو مرحله در نظر گرفته شد:

در مرحله اول، پرسشنامه ای شامل ۴۲ گویه تنظیم و همزمان بوسیله همه کارمندان یک سازمان دولتی (۱۱۶ نفر) تکمیل شد. در مرحله دوم، باتوجه به یافته های مرحله اول، یک فرم مصاحبه تهیه شد و بوسیله آن، با ۳۶ نفر از کارمندان مصاحبه بعمل آمد. در این گزارش فقط به یافته های پژوهشی مرحله اول استناد می شود.

توصیف پرسشنامه

۳۲ سؤال پرسشنامه به بررسی عوامل و یا متغیرهای روانشناختی و ۱۰ سؤال یا "گویه"^۲ دیگر به بررسی متغیرهای "جمعیت شناختی"^۳ اختصاص داده شد. در مقابل هر گویه مقیاس پنج درجه ای متشکل از درجات: خیلی کم (۱)، کم

1- Misumi 1990.

2- Item.

3- Demographic variables.

(۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) قرار داده شد.

با گویه های "اجتماعی - اقتصادی" متغیرهای زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱- جنسیت، ۲- وضعیت تأهل، ۳- تعداد اولاد، ۴- سنوات خدمت، ۵- سن، ۶- تعداد سالهای تحصیل رسمی، ۷- مدرک تحصیلی (شامل: سیکل - دیپلم - فوق دیپلم - لیسانس - فوق لیسانس و بالاتر)، ۸- نوع استخدام (شامل: رسمی - آزمایشی - قراردادی و سایر)، ۹- آیا از سازمان دیگر به اینجا منتقل شده اید؟ و ۱۰- در کدام بخش شاغل هستید؟ (شامل چهار بخش).

- شرایط "ایده آل" یا "مطلوب": در مورد ده گویه اول پرسشنامه که مختص سنجش رضایت شغلی بود، از کارمندان خواسته شد دو نوع نظر بدهند. یعنی نخست با استفاده از مقیاس پنج درجه ای مقابل هر گویه، شرایط حاکم را ارزیابی کنند (مثال: سؤال ۷- در محیط کار خود چقدر احساس آرامش می کنید؟) و آنگاه با انتخاب مجدد یکی از درجات مقیاس، سطح توقع و انتظار خود را از شرایط سازمانی به اصطلاح «ایده آل» یا «مطلوب» (بهترین شرایط سازمانی ممکن) مشخص نمایند. (مثال: ایده آل شما در این زمینه چقدر است؟)

بمنظور توصیف میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و برخی دیگر از بازخوردهای کارکنان، از آزمون ها و شاخصهای زیر استفاده شد:

- شاخص رضایت شغلی عمومی (کلی) (مرتضوی)

شاخص رضایت شغلی عمومی (مرتضوی) که از شش سؤال تشکیل می شود، بیانگر ابعاد زیر است: میزان علاقه به کار، امکان ترقی شغلی، امکان رشد و تحرک فکری، میزان قدردانی در صورت جدیت در کار، شایسته بودن شغل، و میزان امکان ارتقاء شغلی. (Cronbach Alpha = .80)

- شاخص امنیت شغلی

شاخص «امنیت شغلی» از سه گویه تشکیل شده ابعاد زیر را دربر می گیرد: میزان

آزادی عمل در شغل، احساس امنیت شغلی و احساس آرامش در محیط کار (Cronbach Alpha = .73).

- شاخص رضایت شغلی (SAT) "لینکلن" (۱۹۸۵)

این شاخص از چهار گویه تشکیل می شود و در این تحقیق بعنوان «ملاک اعتبار»^۲ مقیاس ایرانی بکار می رود. نظر به اینکه در این شاخص اختصاصاً به رضایت از ویژگیهای خود شغل توجه می شود، در این گزارش اختصاراً "رضایت شغلی اختصاصی" نامیده می شود. (Cronbach Alpha = .81).

- شاخص تعهد سازمانی "پرتر" (۱۹۷۴)

در این بررسی، مقیاس "تعهد سازمانی" پرتر به زبان فارسی ترجمه و با استفاده از افراد "دوزبانه"^۳، مجدداً به انگلیسی ترجمه و "معادل سازی" شد (بریسلین ۱۹۷۳ - صفحه ۳۸)^۴. گویه های این مقیاس بعنوان مثال مشخص می کنند، هر کارمند تا چه حد حاضر است برای موفقیت سازمان از حد لازم بیشتر کار کند، یا سمت پائین تری را بپذیرد و یا شغل پر درآمدی را رد کند. (Cronbach Alpha = .68).

در این بررسی، برای کسب اطلاعات درباره ابعاد مدیریت پدران، شاخصهای زیر محاسبه شد.

- مدیریت پدران

برای توصیف این شیوه مدیریت از دو سؤال زیر استفاده شد:

«تا چه حد می توان مجموعه همکاران واحد اداری شما را اعضاء یک خانواده کارمندی تلقی کرد؟» و «تا چه حد، مافوق خود را در نقش پدر چنین خانواده ای می بینید؟» (Cronbach Alpha = .80).

1- Lincoln et al. 1985.

2- Validity Criterion.

3- Bilinguals.

4- Brislin et al. 1973.

– شاخص مشاوره و مشارکت در تصمیم‌گیریها:

از افراد خواسته شد مشخص کنند - مدیران و مسئولین مافوق آنان تا چه میزان "با کارمندان زیردست خود مشورت می‌کنند و تا چه حد نظر کارمندان را در تصمیم‌گیریها دخالت می‌دهند" (Cronbach Alpha = .91).

– «خودکامگی» در مدیریت

برای توصیف خودکامگی، از کارمندان خواسته شد مشخص کنند، مدیران و مسئولین مافوق آنان تا چه میزان... «در تصمیم‌گیریها منافع شخصی را در نظر گرفته، در تصمیم‌گیریهای اداری خود رأی هستند» (Cronbach Alpha = .54). چنانکه گفته شد، در این تحقیق "خودکامگی" و "استبداد" ۱ به دو معنی متفاوت بکار می‌رود. وجه مشترک مدیریت "خودکامه" و "استبدادی" در این است که در هر دو، بدون مشورت و مشارکت یا تفویض صریح اختیارات تصمیم‌گرفته می‌شود و مهمترین اختلاف این دو این است که در روش "استبدادی"، الزاما" به منافع شخصی اولویت داده نمی‌شود و یک مدیر مستبد می‌تواند دلسوز زیردستان بوده، هنگام تصمیم‌گیری در درجه اول منافع آنان را در نظر گیرد. بی‌توجهی به نیازهای افراد تحت پوشش از مهمترین ویژگیهای مدیریت "خودکامه" تعریف می‌شود.

شاخص جلب "خشنودی و رضایت" ۲

توجه مسئولین به خشنودی زیردستان به کمک دو گویه توصیف شد و کارمندان مشخص کردند: «مدیران یا مسئولین تا چه حد برای رفع مشکلات شخصی کارمندان تحت سرپرستی خود و چقدر به ایجاد زمینه‌های رفاهی اقدام می‌کنند؟» (Cronbach Alpha = .57).

1- Autocracy.

2- Maintenance versus performance.

شاخصهای تنبیه و تشویق

برای بررسی ادراک کارکنان از میزان «کنترل خلفها» و رابطه تشخیص خلاف و اعمال تنبیه (مانند تنزل مقام و یا اخراج و ...)، از افراد تقاضا شد مشخص کنند، تا چه حد، به هر یک از دلایل زیر در معرض تنزل مقام و یا اخراج قرار می گیرند: «تخلف مالی، کم کاری، عدم تفاهم با مافوق، برخورد نامطلوب با ارباب رجوع، تخلفات جزئی و عدم رعایت مقررات اداری (Cronbach Alpha = .82).

بمنظور بررسی ویژگیهای ادراک کارکنان از شیوه های توزیع منابع مالی در سازمان، از کارکنان تقاضا شد مشخص کنند، بهره مندی از امکانات (اضافه کاری ها، فوق العاده ها، ماموریت ها و ...) تا چه میزان به عوامل زیر بستگی دارد؟: رعایت ضوابط اسلامی، جدیت، تخصص، سلیقه مافوق و قوانین اداری (Cronbach Alpha = .68).

"ثبات" ۱ و "اعتبار" ۲ شاخصها

میزان "ثبات" هر شاخص، بوسیله محاسبه ضریب «کرونباخ - آلفا»^۳ مشخص شد. این قسمت از بررسی نشان داد اکثر آزمون ها و شاخص های مورد استفاده در این بررسی، از ثبات قابل توجه (۰.۶۸ = آلفا تا ۰.۹۱ = آلفا) برخوردار هستند مگر در مورد شاخص های خودکامگی و خشنودی که ثبات آنها متوسط و به ترتیب (۰/۵۴ = آلفا) و (۰/۵۷ = آلفا) است. همبستگی زیاد شاخص رضایت شغلی (مرتضوی) با شاخص SAT (لینکلن ۱۹۸۵) بعنوان «ملاک اعتبار»^۴ (r=۰.۷۱)، بیانگر این است که آزمون "رضایت شغلی" ایرانی از "اعتبار ملاکی"^۵ قابل توجه برخوردار است.

1- Reliability.

2- Validity.

3- Alpha Cronbach.

4- Validity Criterion.

5- Criteria Validity.

۱۱۱. توصیف و تحلیل آماری داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده، بوسیله نرم افزار SPSS^۱، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل آماری داده‌ها نشان داد، «سن» متوسط نمونه ۳۳/۵۱ سال، میانگین «سنوات خدمت» ۹/۴۱ و میانگین «سالهای تحصیل رسمی» (۱۳/۶) سال، یعنی بیش از دیپلم متوسطه است.

از نظر نوع استخدام، اکثریت با کارمندان «قراردادی» (۶۴/۷٪ یا ۷۵ نفر) است و بقیه به استثناء یک نفر، (۳۲/۸٪ یا ۳۸ نفر) در «استخدام رسمی» سازمان هستند. نسبت کارمندان دو جنس بهمدیگر بسیار نزدیک است (کارمند زن: ۴۵/۷٪ و مرد: ۵۰/۹٪)^۲.

برای کسب اطلاعات درباره ارتباط هر یک از متغیرهای ده‌گانه جمعیت شناختی (بعنوان متغیر مستقل) با متغیرهای روانشناختی مانند رضایت شغلی و یا تعهد سازمانی و... (بعنوان متغیرهای وابسته)، روی آنها، تک تک و یا در ارتباط متقابل با همدیگر، تحلیل واریانس‌ها (ANOVA) انجام شد. این بخش از بررسی نشان داد، متغیرهای جمعیت شناختی زیر، رابطه معنی‌دار خاص با متغیرهای روانشناختی و شیوه‌های ادراک کارکنان ندارند: «جنسیت»، «وضعیت تأهل»، «انتقال از سازمان دیگر» و «محل خدمت». نظر به اینکه، ضریب همبستگی بین «سن» و «سنوات خدمت» بسیار بالا ($r=0.88$) بود، به محاسبه ضرایب همبستگی «سنوات خدمت» با یک یک متغیرهای روانشناختی اکتفا شد و معلوم شد، بین «سنوات خدمت» و «امنیت شغلی» از یکسو ($r=0.26, p<0.03$) و «رضایت شغلی اختصاصی» ($r=0.39, p<0.02$) از سوی دیگر، ضرایب همبستگی کم ولی معنی‌دار وجود دارد. به بیان دیگر کارمندانی که سنوات خدمت بیشتری دارند، هم رضایت شغلی و هم امنیت شغلی بیشتری اظهار می‌دارند.

در این پژوهش، کارکنان از نظر سطح تحصیلات به پنج گروه: سیکل، دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس تفکیک شده بودند. نظر به اینکه تعداد موارد برخی

1- Statistical Package for the Social Sciences.

۲- بقیه کارمندان به این سؤال پاسخ نداده‌اند (Missing). در همه محاسبات این گزارش، فقط به مواردی استناد می‌شود که به‌گویی مورد نظر پاسخ داده باشند.

گروه‌ها (مانند افراد فوق لیسانس شامل ۲ نفر) بسیار کم بود، مجدداً، هر یک از آنان، از نظر سطح تحصیلات در یکی از سه گروه زیر قرار داده شدند:

گروه ۱ با تحصیلات عالی: شامل افراد لیسانس و فوق لیسانس

گروه ۲ با تحصیلات متوسط: شامل کارکنان دیپلم و فوق دیپلم

گروه ۳ با تحصیلات کم: شامل کارکنانیکه میزان تحصیلات آنها سیکل یا کمتر است.

آنگاه با استفاده از میزان تحصیلات (قابل تفکیک به سه گروه فوق) بعنوان "متغیر مستقل" و شاخص‌های^۱ "رضایت شغلی"، "تعهد سازمانی"، "رضایت شغلی لینکلن" و "امنیت شغلی" بعنوان "متغیرهای وابسته"^۲ تحلیل واریانس‌ها انجام شد. نتایج بدست آمده بیانگر این است که، بین سه گروه تحصیلی از نظر "امنیت شغلی" ($F=5.04, p<.001$) و "رضایت شغلی اختصاصی" (لینکلن)، ($F=4.40, p<.01$) تفاوت‌های معنی‌دار وجود دارد. با مقایسه میانگین گروه‌ها معلوم می‌شود، رضایت شغلی کارمندانیکه تحصیلات عالی دارند، از همه بیشتر و گروه دوم (یعنی مجموع دارندگان دیپلم و فوق دیپلم) از همه کمتر است. بین سه گروه فوق از نظر پاسخ به اینکه "چه میزان از هزینه زندگی آنان ... بوسیله حقوق ماهیانه‌شان تأمین می‌شود؟" نیز تفاوت معنی‌دار مشاهده شد و معلوم شد، فقط کارمندانی که دارای مدرک لیسانس و یا فوق لیسانس هستند، تأمین هزینه‌های زندگی را در حد متوسط و دو گروه دیگر کمتر از متوسط ذکر می‌کنند.

امنیت شغلی کارمندانی که دارای تحصیلات سیکل یا کمتر بودند، از همه بیشتر و آنهایی که دارای دیپلم و فوق دیپلم بودند، از همه کمتر بود و تفاوت‌ها معنی‌دار بود ($p<.001$).

تحلیل واریانس‌ها همچنین نشان داد، بین "میزان تحصیلات" و دیگر متغیرهای روانشناختی این تحقیق، رابطه قابل توجه دیگری وجود ندارد. نوع استخدام، (رسمی یا قراردادی) بعنوان متغیر مستقل و شاخص‌های روانشناختی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، امنیت شغلی، مدیریت پدران و ابعاد آن و همچنین شاخص‌های تشویق و

1- Independent Variable

2- Dependent Variable

تنبیه)، هر یک به ترتیب بعنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. تحلیل واریانس داده‌ها نشان داد: بین دو گروه کارکنان رسمی و قراردادی از نظر میزان "رضایت شغلی کلی"، ($F=5.2, P<.02$)، "تعهد سازمانی" ($F=5.5, P<.02$) و "امنیت شغلی" ($F=7.4, P<.01$) تفاوت‌ها معنی‌دار است و در همه موارد فوق میانگین پاسخهای کارکنان رسمی بیش از کارکنان قراردادی است. پاسخها به شاخص رضایت شغلی اختصاصی نیز در جهت فوق است ولی تفاوت‌ها معنی‌دار نیست. از نظر باقیمانده شاخصها و از نظر اینکه درآمد حاصله از شغل تا چه حد هزینه زندگی را تأمین می‌کند، تفاوتی بین کارکنان رسمی و قراردادی، مشاهده نشد.

ضریب ثبات دو شاخص رضایت شغلی عمومی و اختصاصی قابل توجه و به ترتیب $0/80 = \alpha$ و $0/81 = \alpha$ و منحنی‌های توزیع هر دو بر مبنای مقیاس (Z) حاصله از آزمون (K-S)^۱ به ترتیب $0/84$ و $0/46 = P$ و $1/07$ و $0/19 = P$ ، یعنی هنجار است (احتمال دو سویه $P = 0/19$)^۲.

با معیار قرار دادن $\text{Eigenvalue} = 1$ و «تحلیل عوامل» داده‌ها (PA1)^۳ معلوم می‌شود، دو شاخص رضایت شغلی، هر یک از یک عامل تشکیل می‌شوند و عامل رضایت شغلی عمومی $53/2\%$ و عامل تشکیل دهنده رضایت شغلی اختصاصی، $66/2\%$ واریانس کل شاخص را تبیین می‌کند.

داده‌ها بیانگر آنست که رضایت اختصاصی و کلی از یکسو با همدیگر ($r=0.71$) و از سوی دیگر هر دو با مدیریت پدران ($r=0.50, r=0.40$) و با ابعاد مهم آن ضرائب مثبت معنی‌دار (در همه موارد $P<.001$) و با مدیریت «خودکامه» (روشی استبدادی که با اولویت دادن به منافع شخصی از سوی مدیر همراه است) ضرائب همبستگی منفی دارند ($r=-0.31$ و $r=-0.19$) ($P<.01$).

شاخص امنیت شغلی از میانگین پاسخ‌ها به ۳ گویه محاسبه شد. ضریب ثبات این شاخص نیز قابل توجه ($0.73 = \alpha$) و منحنی توزیع آن طبیعی (یا هنجار) است، ($P=0.17$)

1- Kolmogorov-Smirnov Test of Normality.

2- 2 Tailed Probability.

3- Principal Factoring without Iteration.

10 و $(Z/K-S=1)$ ، تحلیل عوامل (PA1) نشان می دهد، شاخص «امنیت شغلی» نیز از یک عامل که تبیین کننده ۶۶/۸٪ واریانس است، تشکیل می شود. ضریب ثبات شاخص امنیت شغلی بالاست ($r=.68$ ، آلفا).

«امنیت شغلی» با «رضایت شغلی» (چه عمومی $(r=.58)$ و چه اختصاصی $(r=.55)$) و با «تعهد سازمانی» $(r=.29)$ از یکسو و با «مدیریت پدران» $(r=.35)$ و ابعاد آن (با مشارکت و مشورت $r=.55$ و با اقدامات مدیر در جهت افزایش خشنودی افراد تحت پوشش $r=.34$ ضرائب همبستگی مثبت و معنی دار دارد ($P<.001$). به بیان دیگر کسانی که احساس امنیت شغلی بیشتری اظهار می دارند، همزمان احساس "رضایت شغلی" و "تعهد سازمانی" بیشتری بیان کرده، شیوه مدیریت را نیز "پدرانه تر" ادراک می کنند. شاخص "تعهد سازمانی" که با "رضایت" و "امنیت شغلی" همبسته است، با "مدیریت پدران" $(r=.50)$ و ابعاد آن (مشارکت و $r=.54$ و خشنودی: $r=.50$) همبستگی مثبت و با "خودکامگی" مدیر $(r=-.23)$ همبستگی منفی دارد (همه ضرائب معنی دار هستند).

ضریب ثبات شاخص «مدیریت پدران» نیز قابل توجه ($r=.80$ ، آلفا) و منحنی توزیع داده های آن هنجار است ($Z/K-S=1.27, P=.07$). این شاخص نیز یک عامل را که به تنهایی ۸۰٪ واریانس کل را توجیه می کند، دربر می گیرد.

یافته ها بیانگر این است: کارمندانی که شیوه مدیریت را "پدرانه تر" ادراک می کنند، رضایت شغلی، (ضریب همبستگی مدیریت پدران به هر دو شاخص رضایت شغلی $r=.46$ است) احساس "امنیت شغلی" $(r=.35)$ و "تعهد سازمانی" $(r=.50)$ افزون تری نیز ابراز می دارند.

این بررسی نشان می دهد، "مدیریت پدران" با "مشورت" و مشارکت دادن افراد تحت پوشش در تصمیم گیریها $(r=.66)$ از یکسو و "کوشش در رفع مشکلات شخصی کارمندان" $(r=.44)$ ، ایجاد «زمینه های رفاهی بیشتر» $(r=.49)$ و همچنین "رعایت ضوابط و قوانین" $(r=.51)$ ضریب همبستگی مثبت و معنی دار دارد (در همه موارد $P<.001$ است).

این قسمت از بررسی یافته های تحقیقاتی پیشین (مرتضوی - ساحلی ۱۳۷۰) را در ایران تأیید کرده نشان می دهد. رفتار یک مدیر نمی تواند "پدرانه" و همزمان با "در

نظر گرفتن منافع شخصی" ($r=-.43$) و "خود رأی بودن در تصمیم‌گیریها" ($r=-.40$) "خودکامه" ادراک شود (به ضرائب منفی توجه شود). به بیان دیگر، "مدیریت پدران" با "خودکامگی" مغایرت دارد.

از "مدیریت پدران" بعنوان "متغیر مستقل" و "مشارکت" دادن زیردستان در تصمیم‌گیریها و "مشورت" با آنان، جلب "خشنودی زیردستان" و "خودکامگی" مدیر بعنوان "متغیرهای وابسته" استفاده و به محاسبه یک معادله "رگرسیون خطی" (Linear Regression Analysis) اقدام شد. این بررسی نشان داد، ۴۵٪ واریانس مدیریت پدران به وسیله "مشورت و مشارکت" و ($R^2=.45, F=79.8, P<001, \text{Beta}=.43$) و ۵٪ آن بوسیله "خودکامگی" ($R^2=.49, F=45.4, \text{Beta}=-.21, P<001$) و ۲٪ آن بوسیله "جلب خشنودی" زیردستان تبیین می‌شود ($R^2=.52, F=33.7, \text{Beta}=.21, P<.001$).

یافته‌های این طرح نشان داد، شاخص تنبیه با هیچ یک از شاخص‌های دیگر همبسته نیست ولی تشویق با شیوه "مدیریت پدران" ($r=0.35$)، "مشورت و مشارکت" ($r=0.41$) و رفتارهای "خشنودکننده" ($r=0.37$) همبسته ادراک می‌شود. این شاخص نیز با "خودکامگی" مدیران ضریب همبستگی منفی دارد ($r=-.33$).
"تحلیل عوامل" داده‌ها بیانگر این است که شاخص‌های تشویق و تنبیه نیز هر یک فقط از یک عامل تشکیل شده‌اند.

بزرگترین اختلافهای بین پاسخها به شرایط «موجود» و «مطلوب»

تفاوت‌های بین پاسخها به شرایط "موجود" سازمان و شرایط "مطلوب" و ایده آل، از نظر هر یک از ۱۰ گویه اول پرسشنامه محاسبه شد. این بررسی بیانگر این است که بیشترین اختلافها مربوط به "احساس امنیت" و "شرایط ارتقاء و احساس رشد و پیشرفت" می‌شود.

نظر به اینکه، اطلاعات جمع‌آوری شده بوسیله پرسشنامه اولیه برای تشخیص عوامل مؤثر در این دو مورد و برخی دیگر از یافته‌های پژوهشی این مرحله از تحقیق کافی نبود، یک طرح مصاحبه تکمیلی تهیه و به مورد اجراء گذارده شد. یافته‌های مربوط به مصاحبه جداگانه گزارش خواهد شد.

۱۷. نتیجه گیری

در این تحقیق، برای سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان از دو نوع مقیاس استفاده شد. بوسیله مقیاس ایرانی (مرتضوی) رضایت از شغل و همچنین برخی زمینه های مربوط به آن مانند شرایط ارتقاء و غیره ... و با مقیاس لینکلن، رضایت از ویژگیهای خود شغل سنجیده شد. بین دو مقیاس فوق از یکسو ($r=0.71$) و بین هر یک از آن دو و تعهد سازمانی و همچنین امنیت شغلی از سوی دیگر، همبستگی قابل توجه مشاهده شد.

این بررسی نشان داد، رضایت شغلی کارمندانی که دارای مدارک تحصیلی لیسانس و یا فوق لیسانس هستند از بقیه بیشتر و آنهایی که دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم هستند، از همه کمتر است. همچنین رضایت شغلی ابراز شده کارمندان رسمی با اختلاف معنی دار، بیش از کارمندان قراردادی است و افرادی که سنوات خدمت بیشتری دارند، رضایت و امنیت شغلی بیشتری اظهار می دارند.

در این تحقیق بخشی از یافته های پژوهشی پیشین در چند سازمان دولتی (مرتضوی - ساحلی ۱۳۷۰) تأیید شد و معلوم شد در این سازمان نیز، کارمندانی که شیوه مدیریت را "پدرانه" ادراک می کنند، رضایت شغلی بیشتر و آنهایی که مدیریت را "خودکامه" (روشی که در آن، مدیر به منافع شخصی اولویت می دهد) ادراک و توصیف می کنند، رضایت شغلی کمتری نیز اظهار می دارند.

این بررسی همچنین نشان داد، کسانی که شیوه مدیریت را "پدرانه تر" ادراک می کنند، برخلاف آنهایی که شیوه مدیریت را "خودکامه" توصیف می کنند، احساس "امنیت شغلی"، "رضایت شغلی" و "تعهد سازمانی" افزون تری نیز اظهار می نمایند.

پاسخ ها نشان می دهد، شیوه "مدیریت پدرانه" نه تنها استبدادی ادراک نمی شود، بلکه با "مشورت" و "مشارکت" دادن زیردستان در تصمیم گیریها و همچنین با "کوشش در رفع مشکلات شخصی کارمندان"، با ایجاد زمینه های رفاهی بیشتر و نیز با "رعایت ضوابط و قوانین"، همراه است و با "اولویت دادن به منافع شخصی" از یکسو و با "خود رأی بودن" مدیر بشدت در تضاد است.

مآخذ

- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964). *The managerial grid*, Houston: Gulf Publishing.
- COLE, R.E. (1971). *Japanese blue collar: the changing tradition*. Berkeley: University of California Press.
- FIEDLER, F.E.(1971). "Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings". *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- HAIR, M., GHISELLI, E.E. & PORTER, L.W. (1966). *Managerial Thinking: An International study*. New York. John Wiley.
- HARBISON, F & MYERS, C. A. (1959). *Management in the industrial world*. New York: McGraw Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences - International differences in work-related values*. Sage. London.
- KRECH, D. CRUCHFIELD, R, R.S & BALLACHEY, E.L. (1962). *Individual in Society*. McGraw Hill, N.Y.
- LINCOLN, J.R. & KALLEBERG, A.L. (1985). "Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan". *American Sociological Review*, Vol.50; 738-760.
- LOCKE, E.A., (1969). "What is job-satisfaction?". *Organizational Behavioral Human performance*. 4,309-336.
- LOCKE, E.A., (1976). "The Nature and Causes of job Satisfaction". In Dunette, M.D. (ED). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc. Nally.
- MASLOW, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. N.Y.Harper & Row Publishers Inc.

- MISUMI, J. (1990). *The Behavioral Science of Leadership*. Ann Arbor the University of Michigan Press.
- MORTAZAVI, SH. & KARIMI, E. (1992). "Cultural Dimensions of Paternalistic Behavior - A Cross Cultural study in five contries" in: *Innovations in Cross Cultural Psychology*, S.Iwawaki, Y.Kashima and K.Leung (Eds). Swetz & Zeitlinger, 147-151.
- MORTAZAVI, SH. AND SAHELI, A. (1992). "Organizational culture, Paternalistic leadership and Job Satisfaction". In: *Organizational and Work Psychology. Proceedings of the 22 nd. International Congress of Applied Psychology*. Vol.1., J.Misumi, B.Wilpert and H.Motoaki (Eds). Lawrence Erlbaum Ass., Publishers, Hove (UK), Hillsdale (USA). 145.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M. AND MOWDAY, T. & BOULIAN, P.V. (1974). "Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *J. of Applied Psychology*, Vol. 59, No.5, 603-609.
- SINGH, P.N. & WHERRY, R.J. (1963). "Ranking of job factors by factory workers in India". *Personnel Psychology*, 16, P.29-33.
- SMITH, P.B. PETERSON, M.F., BOND.M. & MISUMI, J. (1992). *Innovations in Cross-Cultural Psychology*. Saburo Iwawaki, Yoshihisa Kashima and Kwok leung (Eds) Swetz and Zeitlinger, Amsterdam. 76-85.
- TANNENBAUM, A.S. (1992). "Organizational Psychology", In: *Handbook of Cross-Cultural Psychology (Eds) Triandis, H.C., & Brislin, R.W.* Vol.5, P.281-334.
- WILPERT,B. (1992) "Organization-Environment Relations". J.Misumi, B. Wilpert, and H. Motoaki. (Eds). In: *Organizational and work Psychology. Vol.I.* Lawrence Erlbaum Associates. U.K
- شهرناز مرتضوی - سیامک نوربلوچی. "ارتباط مدیریت دمکراتیک با جمع‌گرایی فرهنگی در محیط‌های خانوادگی و شغلی ایرانی". مجله پژوهش‌های روانشناختی (۱۳۷۱)، صفحه ۳ تا ۱۰.
- شهرناز مرتضوی و احمد ساحلی. مدیریت، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی - یک پیش‌تحقیق در ۵ سازمان دولتی (مهرماه ۱۳۷۰). انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی.