

# راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای تحقق امنیت شغلی مناسب در نظام اداری

تالیف: دکتر سید محمد اعرابی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

امنیت شغلی دارای دو بعد عینی و ذهنی است. بعد عینی به عدم وجود عوامل تهدید کننده در سازمان و بعد ذهنی به احساس و ادراک از نبودن موانعی در جهت اشتغال در حال و آینده اشاره می‌کند. عوامل فردی، سازمانی و محیطی در تعیین سطح امنیت شغلی مؤثرند. امنیت شغلی بسیار زیاد و بسیار کم منجر به عملکرد ضعیف و غیر مولد است و حدی از امنیت شغلی مولد و مناسب خواهد بود که به افزایش عملکرد کمک نماید. در این مقاله انواع راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهایی ارائه می‌شود که بر کنترل، کاهش و حذف عوامل تهدید کننده؛ اصلاح نگرش‌ها و باورهای ذهنی؛ و افزایش توان کارکنان برای کنترل و مقابله با عوامل تهدید کننده اثراتی دارد.

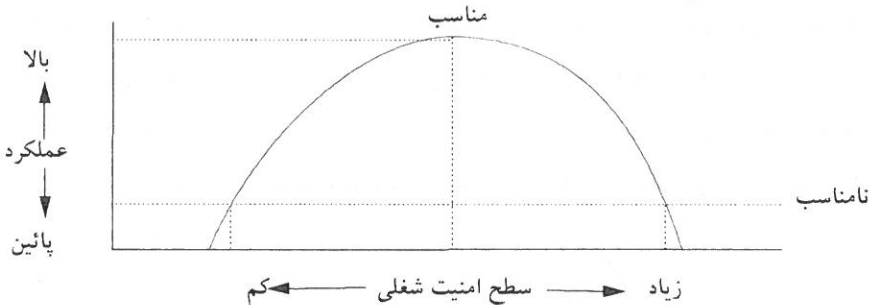
## مقدمه

امنیت شغلی عبارتست از احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان از تداوم آن در آینده و فقدان عوامل تهدید کننده شرایط مناسب کاری در آن شغل. اگر فرد الف

احساس کند که دارای شغل مناسبی است و اطمینان داشته باشد که تا پایان دوران خدمت، در آن شغل به کار ادامه خواهد داد و از طرف شخص یا عامل ب جهت ایفای مناسب نقش‌ها و وظایف شغلی خود مورد تهدید واقع نمی‌شود، دارای امنیت شغلی است. احساس امنیت شغلی به حالتی گفته می‌شود که برآیند ارزیابی فرد از شرایط فردی، سازمانی و محیطی، او را به این نتیجه هدایت می‌کند که عامل خاصی امنیت شغلی وی را تهدید نمی‌کند و او می‌تواند در حال حاضر و در آینده به تداوم اشتغال خود اطمینان داشته باشد.

ارزیابی فرد از عامل تهدید کننده و احساس ضعف و درماندگی در مقابل عامل تهدید، دو عامل تعیین کننده در عدم امنیت شغلی می‌باشد. یعنی هر اندازه فرد عامل تهدید کننده و ماهیت تهدید را شدیدتر ارزیابی نماید و توان مقابله با آن را نداشته باشد و یا این توانایی را در خود احساس نکند، دچار درجات شدیدتری از احساس عدم امنیت شغلی خواهد شد.

امنیت شغلی بسیار زیاد و امنیت شغلی بسیار کم، غیر مولد و نامناسب است. حدی از امنیت شغلی، مولد و مناسب خواهد بود که به افزایش عملکرد منجر گردد. رابطه بین عملکرد و سطح امنیت شغلی را می‌توان در نمودار شماره ۱ ملاحظه نمود.



نمودار ۱: رابطه بین عملکرد و سطح امنیت شغلی

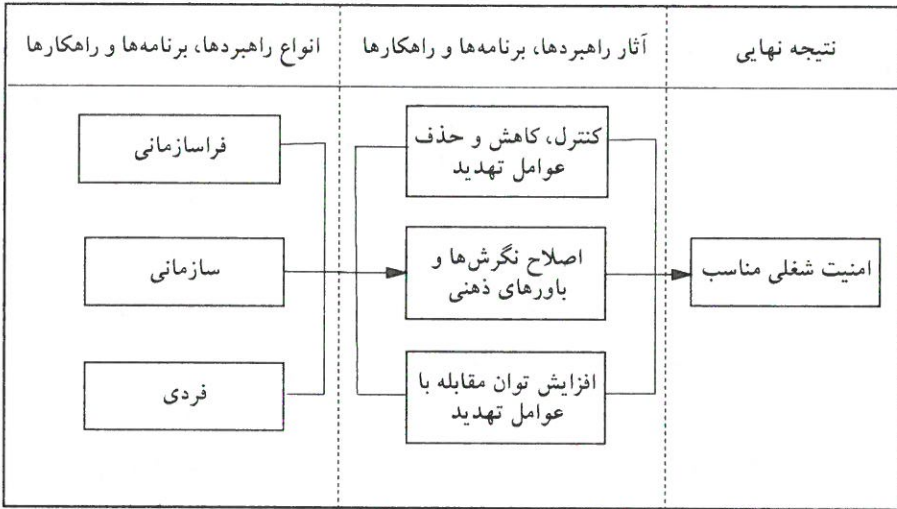
برخی از آثار و پیامدهای مولد و غیرمولد امنیت شغلی در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: آثار و پیامدهای امنیت شغلی

آثار غیر مولد	آثار مولد
- افزایش نرخ غیبت	- افزایش بهره‌وری
- افزایش هزینه‌ها	- افزایش تعهد سازمانی
- کاهش انگیزه کاری	- افزایش رضایت شغلی
- کاهش خلاقیت و نوآوری	- کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- کاهش قابلیت انعطاف‌پذیری	- کاهش نرخ ترک خدمت
- سازمان از نظر نیروی انسانی	
- عدم تمایل نسبت به برنامه‌های آموزشی	- بهبود ارتباطات خانوادگی کارکنان
	- بهبود تصویر سازمان در افکار عمومی
	- بهبود بهداشت روانی کارکنان

لذا انواع راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای فردی، سازمانی و فراسازمانی بمنظور دستیابی به امنیت شغلی مناسب (کارکردی) ضروری است. این راهبردها، برنامه‌ها و راهکارها باید دارای آثار سه‌گانه زیر باشد.

- ۱- کنترل، کاهش و حذف عوامل تهدیدکننده امنیت شغلی در نظام اداری
- ۲- اصلاح نگرش‌ها و باورهای ذهنی کارکنان در جهت رسیدن به ارزیابی صحیح از عوامل تهدید
- ۳- تقویت توانمندی کارکنان برای کنترل و مقابله با عوامل تهدید.



نمودار شماره ۲- الگوی ارائه راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای ایجاد امنیت شغلی مناسب در این مقاله را نشان می‌دهد

برای تحقق هدف اول بر روی اصلاحات ساختاری، مدیریتی و زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تأکید شده است. جهت تأمین هدف‌های دوم و سوم، بیشتر به افزایش توانمندی و مهارت‌های شناختی، فنی، اجتماعی و انسانی کارکنان توجه شده است. در ارائه راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای تحقق امنیت شغلی مناسب در نظام اداری، با در نظر گرفتن اهداف فوق‌الذکر ابتدأً تغییرات و اصلاحات فراسازمانی را معرفی نموده و سپس اصلاحات سطوح سازمانی و فردی ارائه می‌شود.

### ۱. راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای فراسازمانی

توان اجرا یا مسئولیت پرداختن به راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای فراسازمانی فراتر از سطح دستگاههای اجرایی بوده و نیازمند انجام اصلاحات اساسی و بنیادی در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک از سوی دولت با

مشارکت مردم و نهادهای اجتماعی است. راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای ارائه شده در سطح فراسازمانی عبارتند از:

### ۱-۱ تحول در مدیریت سازمان‌های دولتی:

با جهت‌گیری ایجاد الگوی «مدیریت ثمربخش» که با دو مؤلفه:

۱. انجام مأموریت‌های سازمان با معیارهای کمی و کیفی بالا

۲. حفظ نیروی انسانی متعهد و کارآمد

شناسایی شده و با شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر «رضایت مشتری» مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.

برای ایجاد الگوی «مدیریت ثمربخش» در سازمان‌های دولتی، راهکارهای زیر پیشنهاد شده است:

۱-۱. جداسازی «مدیریت» از «مالکیت» و «سیاست» از «اداره»

۱-۲. شایسته سالاری و باز کردن مسیر پیشرفت کارکنان براساس شایستگی

۱-۳. رفع تبعیض میان کارکنان زن و مرد

۱-۴. ایجاد واحد «مدیریت کیفیت»

۱-۵. ایجاد واحد یا کمیته «ارزیابی عملکرد ملی»

۱-۶. ایجاد الگوی «مدیریت مبتنی بر اطلاعات»

### ۱-۲ تحول در ساختار سازمانی:

برای این منظور ابتدا باید این موضوع که «ساختار اصل و زیربناست» مورد تردید جدی واقع شود و مدیران پی برند که ساختار ابزار و وسیله‌ای است برای رسیدن به اهداف سازمان و اصل و زیربنای سازمان، مأموریت‌ها و اهداف آن است و هیچ ساختار ثابت و استانداردی وجود ندارد. برای تحقق امنیت و آرامش شغلی مناسب در میان کارکنان باید فرایند طراحی ساختارهای سازمانی در نظام اداری به سمت ایجاد

ساختارهایی با ویژگی‌های زیر حرکت کند:

- شفاف و قابل درک بودن برای کارکنان
- مبتنی بر ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان
- مبتنی بر ویژگی‌های محیط و عوامل زمینه‌ای اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمانی
- تفویض اختیار و قدرت بخشی به کارکنان
- مسطح (پهن) و دارای سلسله مراتب کمتر
- توجه به ارتباطات غیر رسمی و کاستن از اطاعت پذیری بیش از حد

### ۳-۱ تمرکززدایی و تفویض اختیارات اداری و سیاسی (مشارکت شهروندان)

این راهبرد مبتنی بر اعتقاد به افزایش کارایی دولت از طریق محدود ساختن آن، مردم باوری و مردم سالاری است. یعنی تمرکززدایی اداری (کاهش سلسله مراتب) و تمرکززدایی سیاسی (مشارکت مردم و توسعه دموکراسی) منجر به تحقق توسعه همه جانبه و موزون خواهد شد. به این ترتیب اگر تمرکززدایی اداری با تمرکززدایی سیاسی و تفویض اختیارات به مردم و نهادهای مدنی و مشارکت گسترده شهروندان همراه نباشد، هیچ تضمینی برای کارآمدی دولت و پدیدآیی توسعه وجود ندارد.

روشن است که با تمرکززدایی و توزیع قدرت تصمیم‌گیری به شکل منطقی در سطوح سازمان و کوچک‌سازی ساختار دولت با تفویض اختیارات به مردم و گسترش مشارکت آنان، می‌توان انتظار داشت که زمینه بسیار خوبی برای شکوفایی توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان فراهم شود. به این ترتیب، افزایش امنیت شغلی نتیجه آن خواهد بود.

### ۴-۱ مقررات زدایی

تعدد، ابهام، پیچیدگی، تناقض و تضاد در قوانین و مقررات در نظام اداری منجر به ابهام و تضاد نقش مدیران و کارکنان شده و این وضعیت، احساس عدم امنیت شغلی را به

دنبال دارد و یکی از بزرگترین منابع تهدید امنیت شغلی، وجود مقررات و تشریفات زاید و مبهم اداری است. برای کنترل و کاستن از اثرات این عامل، به کارگیری و اجرای راهکارهای زیر آثار مثبتی بر روی امنیت شغلی کارکنان خواهد داشت:

- بارینی قوانین و مقررات با هدف کاستن از حجم آنها
- ساده سازی مقررات
- جمع آوری و تدوین مجموعه قوانین و مقررات جاری در سطح دستگاههای اجرایی در قالب کتابچه راهنما و توزیع آن بین کارکنان
- اصلاح قوانین و مقررات موجود با هدف:
  - تقویت جنبه‌های مثبت و حذف موانع و محدودیت‌های زاید در آنها
  - تسریع گردش عملیات و پاسخگویی به ارباب رجوع
  - توسعه خلاقیت و ابتکار عمل در میان کارکنان
  - فراهم ساختن امکان خطا و تجربه آموزی محدود برای کارکنان و تقویت حس اعتماد به نفس آنان
  - حذف موانع و محدودیت‌های بازدارنده بهره‌وری کارکنان

## ۵-۱ اصلاح سیاستها و ساز و کارهای استخدام نیروی انسانی

اصلاح سیاست ها و ساز و کارهای استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی با هدف کاستن از حجم و کارآمدتر کردن دولت به ترتیبی که آسیبی به امنیت شغلی کارکنان آن نرسد، از دغدغه‌های اساسی دولت در شرایط اقتصادی کنونی است، ولی یافتن الگوهایی که همزمان این دو هدف را تامین نماید دشوار به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر سیاست ها و الگوهای استخدامی باید به نحوی اصلاح شوند که در عین همسو بودن با کوچک سازی و کارایی دولت، امنیت شغلی کارمندان را به خطر نیندازند.

الگوی کاربردی پیشنهادی در این زمینه «الگوی استخدامی حافظ امنیت شغلی» نام دارد که هدف اصلی و اجتناب ناپذیر آن، حفظ اشتغال دایم کارکنان ارزشمند آن سازمان

است. در این الگو کارکنان سازمان به دو بخش «هسته‌ای» و «وابسته» تقسیم‌بندی می‌شوند که حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد وظایف سازمان برعهده کارکنان هسته‌های است و کارکنان وابسته در مواقع نیاز به افزایش حجم فعالیت‌های سازمان و به شکل قراردادی، پاره وقت و حالت‌های دیگر استخدام متغیر (غیر ثابت) به کار گرفته می‌شوند. البته سیاست‌های کلان دولت در برنامه سوم توسعه مبنی بر کاهش سالانه ۵٪ از حجم نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی نیز در همین راستاست و ساز و کارها ضوابط و معیارهای زیر در موفقیت الگوی مورد نظر بسیار مؤثر است:

- تعیین دقیق معیارها و روش استخدام رسمی و دقت و سختگیری بیشتر در جذب کارکنان هسته‌ای.

- تعیین طیف‌های شغلی برای کاربردهای نیروی انسان به صورت منعطف و آموزش مستمر برای به کارگیری کارکنان در یک طیف شغلی

- حفظ آمادگی مهارتی و روانی کارکنان برای کار در مشاغل مختلف یک طیف شغلی  
- کنترل و ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان هسته‌ای برای اطمینان از شایستگی آنان برای ماندن در وضعیت رسمی

- تنظیم حجم فعالیت‌ها و رشد سازمانی دستگاه‌های اجرایی با یک نرخ شفاف و قابل پیش‌بینی

- توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک برای جلوگیری از تغییرات وسیع در سطح نیروی کار  
- فراهم کردن امکان تحرک حرفه‌ای و جابه‌جایی بیشتر نیروی کار در بین دستگاه‌های اجرایی دولتی. در این زمینه لازم است در ابتدای استخدام به کارکنان دولت تفهیم شود که مجموع دستگاه‌های دولتی یک شخصیت حقوقی داشته و احتمال به کارگیری آنان به تناسب نیازها در تمامی دستگاه‌ها وجود دارد و فقط برای یک شغل و یک سازمان دولتی استخدام نشده‌اند بلکه برای طیفی از مشاغل و در سطح کل نظام اداری دولت جذب گردیده‌اند.

با به کارگیری الگوی مزبور، «نیروی کار سیال با نرخ گردش شغلی بالا» به نیروی کار



ثابت و انعطاف‌ناپذیر ترجیح داده می‌شود. همچنین استفاده از این الگو آثار مثبت زیادی در کاهش هزینه‌ها و تنش‌های اجتماعی به دنبال خواهد داشت. آثاری از قبیل «خانگی کردن» کارها، کاهش حجم ترافیک و آلودگی‌های زیست محیطی، کیفیت بهتر زندگی، تامین سلامت خانواده و پرورش بهتر فرزندان.

### ۶-۱ تعدیل و ایجاد انعطاف در ساعات کاری کارکنان دولت

در حال حاضر در نظام اداری دولت، به جای خرید و استفاده از نتیجه و محصول خدمات کارکنان، زمان و عمر آنان به عنوان یک کالا مورد معامله قرار می‌گیرد به نحوی که هر اندازه وقت و زمان بیشتری فروخته شود (حضور فیزیکی بیشتر)، حقوق یا دستمزد بیشتری پرداخت می‌شود و فرصت‌های لازم برای زندگی با یک کیفیت بهتر، از کارکنان گرفته می‌شود. در حالی که اگر «کیفیت زندگی» و «عملکرد کارکنان» مورد توجه قرار گیرد لازم است از میزان ساعات حضور فیزیکی کارکنان در نظام اداری کاسته شود و در عوض به فعالیت‌ها و کار کارکنان در محیط غیر اداری افزوده شود. بنابراین لازم است: - زمان حضور کارکنان (ساعات اداری) محدودتر شود.

- نقش ترمیمی اضافه کاری حذف شود و دریافتی کارکنان با توجه به شرایط واقعی اقتصادی و نرخ تورم ترمیم شود. به عنوان مثال می‌توان در کنار مزایا و فوق‌العاده‌هایی مانند «حق اولاد»، «حق جذب»، «حق مسکن» و... مزایای تحت عنوان «حق تورم»، «حق حفظ سطح زندگی» و یا «حق ترمیم حقوق» ایجاد کرد.

### ۷-۱ اصلاح نظام آموزشی مبتنی بر تداوم اشتغال

باید توجه کرد که آموزش کارکنان تنها به معنی آموزش حرفه‌ها و فنون جدید نیست بلکه باید مفهوم جدیدتری تحت عنوان «آموزش برای زیستن» را شامل شود؛ آموزشی که نحوه سازگاری با محیط و اجتماع بشری، برخورداری از روح تفاهم و همکاری، و مهارت‌های ارتباط اجتماعی را به کارکنان بیاموزد و آنان را به سوی افزایش کفایت

(توانش) در زندگی اجتماعی هدایت نماید. در صورت وجود چنین آموزشی؛ فرد با تغییر شغل، اداره یا برنامه کاری خود - چه با برنامه و چه بدون برنامه - دچار سردرگمی، نگرانی و یا آسیب‌های جدی جسمی و روحی نخواهد شد و به تغییرات به دیده تهدید جدی برای تداوم اشتغال خود نخواهد نگریست، بلکه چه بسا به جای مقاومت در مقابل آنها از آنها استقبال نماید.

به‌طور کلی هر چه فرد از مهارت‌های فنی و اجتماعی بیشتری برخوردار باشد، انتخاب شغل و کار را در محدوده تحت کنترل خود می‌بیند و سنجیده‌تر تصمیم می‌گیرد. تحقق این امر نیازمند بازبینی و بازآفرینی نظام آموزش و پرورش رسمی کشور و همچنین نظام آموزش کارکنان دولت است، به صورتی که نظام آموزش فراگیر و یکپارچه کلیه مهارت‌ها و توانایی‌های فنی، شناختی و ارتباطی را به طور یک جا فراهم نماید.

#### ۸-۱ مناسب سازی مشاغل و مدیریت شغلی کارکنان

از آنجا که اشتغال نه فقط به عنوان یک فعالیت بلکه بخش اساسی و کانونی زندگی و راه تحقق بخشیدن به توانایی‌ها و استعدادهاى خود است، باید از چنان ویژگی‌های ذاتی برخوردار باشد که بتواند پاسخگوی نیازهای زیستی - روانی کارکنان باشد و علاوه بر انگیزه اقتصادی و درآمد آفرینی، جنبه‌های ارزشی را نیز پوشش دهد. در این زمینه مشاغل کارکنان دولت باید به گونه‌ای طراحی شوند که:

- دارای هویت و معنی باشند.

- نیازمند به کارگیری انواع مهارت‌های فنی، اجتماعی، روانی،... باشند.

- دارای خودمختاری و آزادی عمل نسبی باشند.

- نتایج فعالیت و کار فرد به طور ملموس برای وی قابل مشاهده باشد.

عواملی مانند: فشار زمانی، مقام و شأن اجتماعی پایین، کسالت‌آور بودن، بیش از حد ساده بودن و تک مهارتی بودن از جمله عوامل بسیار مؤثر در کاهش امنیت شغلی و پدید آمدن فشارهای ناشی از شغل است که در نهایت رضایت شغلی فرد را تأمین نخواهد کرد.

برای این منظور باید «مدیریت شغل» به عنوان بخشی از وظایف مدیریت منابع انسانی که کارکردهای چندگانه‌ای مانند: طراحی شغل، چرخش شغلی، رشد و توسعه و غنی‌سازی شغلی دارد، در کانون توجه سیاست‌گذاران و کارگزاران نظام اداری دولت قرار گیرد.

### ۹-۱ تفکیک مشاغل سیاسی و اداری

یکی از زمینه‌های بحرانی امنیت شغلی کارکنان دولت، اثرپذیری شدید ثبات و امنیت شغلی مدیران (به ویژه در سطوح عالی) از جریانات و تغییرات سیاسی است که پیامدهای ناگواری مانند تضییع شایسته‌سالاری، انحراف یا نیمه‌کاره شدن برنامه‌ها، اتلاف منابع و بروز تنش‌های مخرب در نظام اداری را به دنبال دارد. در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مانند کشور ما که در دوران گذر از سنت به توسعه این وضعیت را تجربه کرده‌اند، هم اکنون اصل «جدایی سیاست‌دار» مقبولیت گسترده‌ای یافته است. یکی از راهبردهای کلان دولت که می‌تواند از بروز چنین بحران‌هایی جلوگیری کرده و آثار مخرب آن را به حداقل برساند، تفکیک و طبقه‌بندی مشاغل سیاسی و اداری و تعیین شرایط احراز، دوره تصدی و مسیر پیشرفت شغلی آنهاست. در این الگو مشاغل سیاسی شامل: رئیس‌جمهور، وزرا، معاونین و مشاوران رئیس‌جمهور، معاونین وزرا و رؤسای سازمان‌های دولتی، سفرا و استانداران و مدیران حوزه‌های تقسیمات کشوری (فرمانداران و...) از مشاغل اداری شامل: معاونین پشتیبانی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، مدیران کل (غیر سیاسی)؛ مدیران عامل و رؤسای موسسات و شرکت‌های دولتی، اعضای هیئت مدیره و معاونین موسسات و شرکت‌های دولتی و مدیران سطوح پایین‌تر و همچنین مشاغل حرفه‌ای و تخصصی، تفکیک گردید و برای هر کدام از ساز و کارهای عزل و نصب، شرایط احراز کلی و دوره تصدی مناسب تدوین شده است.

### ۱۰-۱ ابهام‌زدایی و ایجاد جریان آزاد اطلاعات در نظام اداری

بسیاری از نگرانی‌ها و اضطرابها از فقدان اطلاعات و وجود ابهام حاصل می‌شود و هر اندازه اطلاعات در سطح نظام اداری به شکل شفاف‌تر و آزادتری جریان پیدا کند،

نگرانی و احساس عدم امنیت کاهش خواهد یافت. هر چند سیاست‌ها، برنامه‌ها و راهکارهای مختلفی را می‌توان برای ابهام‌زدایی، شفاف‌سازی و آزادتر کردن جریان توزیع اطلاعات در نظام اداری به تصویر کشیده ولی راهکار «انتشار روزنامه‌ای جامع و فراگیر» از سوی سازمان مدیریت برنامه‌ریزی کشور با هدف تسهیل اطلاع‌رسانی دولت، طرح دیدگاه‌های دولت و افزایش آگاهی‌های کارکنان می‌تواند نقش بسیار مؤثری داشته باشد.

### ۱۱-۱ بازنگری در قوانین و مقررات استخدامی

روابط استخدامی دولت و کارکنانش به دلیل حساسیت، فراگیر بودن و الگو قرار گرفتن برای بخش غیر دولتی باید از جامعیت، مرجعیت، سلامت و شفافیت کافی برخوردار باشد. از آنجا که نقش قوانین، تنظیم روابط اجتماعی برای اطمینان از سلامت و جلوگیری از وقوع انحراف و تخلف است، بنابراین به دنبال تغییرات اجتماعی، نیاز به بازبینی و اصلاح آنها هست. هر چند قوانین و مقررات موجود تا حدودی از ویژگی‌های فوق‌الذکر برخوردار هستند، ولی عدم توفیق در اجرا - به ویژه در زمینه‌هایی مانند ترمیم حقوق کارکنان متناسب با شاخص هزینه‌های زندگی و ارتقا و انتصاب براساس شایستگی - نقش مهمی در پیدایش معضلات کنونی عدم امنیت شغلی در نظام اداری دارد. از سوی دیگر، در بازنگری و اصلاح قوانین موجود باید بیش از هر چیز بر روی موارد زیر تأکید شود:

۱. ایجاد نظام یکپارچه حمایتی و رفاهی برای کارکنان دولت شامل:

- بهداشت و درمان

- مسکن

- تحصیل فرزندان

- حمایت اجتماعی و خدمات رفاهی

- بازنشستگی

۲. تامین شرایط لازم برای جنبه‌های اساسی شغل مانند پیشرفت شغلی، اعتبار و منزلت اجتماعی و...

۳. رسیدگی به تخلفات کارکنان

۴. رسیدگی به شکایات و اعتراض کارکنان (سیستم دادخواهی کارکنان)

۵. اصلاح نظام پرداخت در جهت تقویت رابطه میزان دریافتی با عملکرد

۶. تبیین حقوق قانونی کارکنان (در مقابل تکالیف)

۷. تأکید بر مسئولیت و تعهدات قانونی کارفرما (مانند قانون کار)

## ۱۲-۱ ایجاد تشکل‌های صنفی کارکنان

تأمین حقوق و امتیازات قانونی کارکنان از طریق تشکیل مجامع، صنوف و اتحادیه‌های کارمندی سرعت و سهولت بیشتری پیدا می‌کند و توانمندی کارکنان را در دفاع از حقوق مشروع خود افزایش می‌دهد. از آنجا که دولت با هدف توسعه سیاسی و اجتماعی به فکر تقویت نهادهای مدنی است، به نظر می‌رسد نمی‌تواند نسبت به این مقوله مهم در درون خانواده خود (نظام اداری دولت) بی تفاوت باشد و باید با طراحی مکانیزم‌های خود اصلاحی و خودکنترلی، قدرت بازسازی و ترمیم خود را از درون افزایش دهد که در این صورت باید از چنین سیاست‌هایی حمایت نماید.

## ۱۳-۱ حفظ و توسعه سطح اشتغال

در نظام اقتصادی آینده عوامل سنتی تولید یعنی سرمایه، زمین و حتی نیروی کار، برای هیچ کشوری مزیت رقابتی ویژه‌ای محسوب نمی‌شود و تنها عواملی مانند منابع انسانی ماهر، سالم و توسعه یافته و توان مدیریت به عنوان عوامل انکارناپذیر مؤثر برای موفقیت در توسعه می‌باشند. لذا دولت باید در جهت تغییر ساختار منابع و افزایش وزن منابع انسانی و مدیریت در این ساختار همت گمارد. از سوی دیگر ماهیت کار و اشتغال در آینده در مقایسه با وضعیت موجود، تغییرات و تحولات بنیادی پیدا خواهد کرد به

نوعی که از هم اکنون می‌توان کمبود نیروی کار ماهر، گسترش صنایع خدماتی، افزایش سهم زنان، ساعات کار انعطاف‌پذیر، حذف مشاغل مدیریت میانی، کوچک شدن ساختار سازمان‌ها و شرکت‌ها، پیدایش کارکنان پاره‌وقت در قالب‌های مشاوران متخصص در رشته‌های گوناگون، و افزایش ترک حرفه و شغل را از هم اکنون در کشورهای توسعه یافته‌تر مشاهده کرد. ولی کار به صورت یک ضرورت و امری دلبزیر و رضایت بخش باقی خواهد ماند.

راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهایی ارائه شده، ضمن همسویی با تغییرات و تحولات ذکر شده، زمینه‌های لازم برای حفظ اشتغال پایدار و توسعه فرصت‌های شغلی را با توجه به ترکیب جمعیتی کشور ما فراهم می‌سازد که از جمله می‌توان «گسترش صنایع کوچک تولیدی کاربر»، «اصلاح ساختار انگیزه‌های اشتغال»، «اصلاح بازار سرمایه»، «الگویی کارآفرینی واحدهای اجتماعی همزی» و «برنامه تضمین اشتغال» را نام برد.

#### ۱۴-۱ فعالیت‌های میان بخشی

این فعالیت‌ها شامل مجموعه‌ای از کوشش‌ها و اقدام‌های هم جهت است که هدف واحدی را دنبال می‌کنند و آن هدف عبارتست از کاهش آثار و پیامدهای منفی ناشی از بیکاری و از دست دادن شغل کارکنان دولت، و کمک به کاربایی و اشتغال مجدد فرد. این فعالیت‌ها به شکل شبکه‌ای از نهادها و سازمان‌های مختلف که دارای سیستم اطلاعاتی کامپیوتری و متمرکز هستند، انجام می‌شود. در این سیستم آخرین داده‌های مربوط به فرصت‌های شغلی موجود و نیز مشخصات و اطلاعات بیکار شدگان و از دست دهنندگان شغل و توانایی‌ها و مهارت‌های آنان موجود بوده و در اختیار عرضه کنندگان فرصت‌های شغلی (کارفرمایان) قرار داده می‌شود.

شبکه مزبور همچنین خدمات و حمایت‌های قانونی و نوع دوستانه را به افراد ذی‌ربط ارائه می‌کند. این خدمات می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- اطلاع رسانی

- آموزش مهارت‌های فنی، ارتباطی، شناختی و اجتماعی
- بازآموزی شغل
- خدمات اداری تسهیل کننده
- حل اختلافات از طریق انجام مذاکرات غیر رسمی

## ۲. راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای سازمانی

راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای سازمانی را می‌توان بدون نیاز به ایجاد تحولات اساسی و بنیادی در نظام اداری، و با پذیرش بسیاری از محدودیت‌های موجود در جهت حذف، کاهش یا کنترل عوامل و منابع تهدید امنیت شغلی، و یا با هدف افزایش توانایی‌های کارکنان دولت برای مقابله با عوامل تهدید کننده، با استفاده از ابزارهای رسمی و غیر رسمی در سطح دستگاه‌های اجرایی دولت به کار گرفت. مجموعه راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای سطح سازمانی عبارتند از:

### ۱-۲ تحول در مدیریت دستگاه‌های دولتی

قبلاً الگوی «مدیریت ثمربخش» به عنوان یک الگوی کارساز برای ایجاد تحول در مدیریت دولتی معرفی گردید. از آنجا که تحقق مدیریت ثمربخش نیازمند به کارگیری مجموعه‌ای از تدابیر، رفتارها و الگوهای ذهنی و فرهنگی توسط مدیران است، در این بخش به معرفی عواملی که بهره‌گیری از آنها، آرامش و اطمینان نسبی و امنیت شغلی مناسب برای کارکنان را در پی خواهد داشت می‌پردازیم:

۱. خودگشودگی مدیران؛ در جهت رفع تعارضات و تنش‌های بین، مدیریت و کارکنان و رسیدن به تفاهم از طریق دریافت اطلاعات شفاف از همدیگر، برگزاری جلسات مستمر، انتشار شرح احوال و باورها و انتظارات مدیران، و تاسیس بانک اطلاعاتی ویژگی‌های کارکنان، نقش مهمی را در تنظیم روابط صحیح و مؤثر بین مدیریت و کارکنان دارد.

۲. شفاف‌سازی در جهت زدودن ابهام‌های کارکنان در زمینه وظایف و مسئولیت‌ها، حقوق و امتیازات، اختیارات، و همچنین تولید و عرضه اطلاعات صحیح از اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان در آینده که منجر به ایجاد آرامش و اطمینان در کارکنان خواهد شد.
۳. پاسخ‌گویی به کارکنان، پرهیز از دادن وعده‌هایی بدون پشتوانه و غیر عملی و نیز عملکرد در چارچوب قوانین و مقررات استاندارد و ضوابط سازمانی منجر به ایجاد اطمینان در کارکنان نسبت به مدیریت خواهد شد.
۴. تقویت شأن و منزلت اجتماعی کارکنان از طریق تامین نیاز به احترام آنان، و تقویت اعتماد به نفس از طریق پرهیز از کنترل‌های شدید در سازمان، و ترغیب به خلاقیت و پیشنهادهای سازنده.
۵. جلب مشارکت کارکنان از طریق تشکیل گروه‌های کاری و حل مسئله، کمیته‌های اجرایی و مشورتی و سایر ساز و کارهای مؤثر مانند سیستم پیشنهادات کارکنان.
۶. ارتباط رو در رو و تنگاتنگ با کارکنان، نزدیک شدن به کارکنان، و حذف موانع و محدودیت‌های ارتباطی مانند سیاست درهای بسته، اتاق‌های مجلل، ندادن وقت ملاقات و...
۷. استفاده مؤثر از سیاست تشویق با تمرکز بیشتر بر روی انگیزه‌های غیر پولی و توسعه رقابت‌های سالم در میان کارکنان برای جذب پاداش‌ها و انگیزه‌ها.

## ۲-۲ تحول در ساختار سازمانی

ساختارهای سازمانی غیر متمرکز و مسطح که تعداد سلسله مراتب در آن اندک باشد، شرایط مناسبی را برای تحقق امنیت شغل کارکنان به وجود می‌آورد و به دلیل تفویض اختیار و اعطای استقلال و آزادی عمل بیشتر به کارکنان، امکان افزایش سطح احساس اعتماد به نفس و امنیت در آن‌ها و نیز ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان بیشتر می‌شود. در حالی که ساختارهای بلند و سلسله مراتبی به تحکیم محیط



ترس، بی اعتمادی و رقابت مخرب داخلی (در مقابل همکاری) می‌انجامد. ایجاد یک ساختار سازمانی اثربخش با هدف ایجاد آرامش، اطمینان و امنیت شغلی در کارکنان نیازمند آنست که:

- مدیران و سرپرستان نقش هماهنگ کننده و حمایت کننده داشته باشند.
- رده‌های میانی (سرپرستی) به حداقل رسد.
- اختیار و قدرت تصمیم‌گیری کافی به مجریان کار (رده‌های عملیاتی) تفویض شود.
- مجریان کار در مقابل اختیارات و تصمیم‌های خود پاسخگو باشند.
- برای ایجاد تحولات ساختاری، با اصلاح قوانین و مقررات پشتوانه قانونی ایجاد شود.
- تصمیم‌گیری مشارکتی و گروهی توسعه داده شود.
- سبک رهبری مدیران دولتی اصلاح شود.

### ۳-۲ ایجاد و توسعه واحد مدیریت منابع انسانی

در حال حاضر فعالیت‌های مربوط به نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی از طریق واحدهایی مانند امور اداری، کارگزینی، امور پرسنلی، امور کارکنان و یا واحدهایی با عنوان مشابه صورت می‌گیرد. در حالی که باید براساس نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف متعددی مانند جذب، حفظ و نگهداری، به کارگیری، جبران خدمت، پیشرفت شغلی و نهایتاً خروج از خدمت که برعهده این واحد می‌باشد؛ نام واحد متناسب با جهت‌گیری‌های علمی، تئوریک و تجربی در نظام‌های پیشرفته به «مدیریت منابع انسانی» تغییر پیدا کند. این تغییر به نوعی بازتاب تغییر نگرشی و کارکردی از نقش نیروی انسانی به عنوان منابع و عوامل حیاتی و راهبردی در سازمان‌های دولتی خواهد بود. به تبع این تغییر نام، مجموعه کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیز در سطح دستگاه‌های دولتی باید مورد توجه قرار گیرد که شامل این موارد می‌شود:

- استخدام و جذب کارکنان (شامل کارمندیابی، گزینش، تعیین شغل، برنامه ورود به محیط کار و جامعه پذیری)

- مدیریت شغل و مسیر پیشرفت شغلی

- مدیریت عملکرد

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- آموزش و بهسازی نیروی انسانی

- تامین شرایط مناسب کار (بهداشت و ایمنی و آرگونومی)

- جبران خدمات (سیستم حقوق و دستمزد و مزایا)

- خدمات رفاهی و حمایتی

با استفاده از راهکارهایی مؤثر در هر یک از ابعاد فوق، می‌توان انتظار داشت که کارکنان دولت از یک امنیت شغلی مناسب برای ارتقای سطح بهره‌وری خود برخوردار باشند. در حالی که نگرش ابزاری و سنتی به کارکنان موجب پیدایش جو ناامنی، ترس، تهدید و متشنج در سطح نظام اداری دولت می‌شود.

#### ۴-۲ ایجاد و غنی‌سازی فرهنگ سازمانی

سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی متأثر از فرهنگ است و مانند هر عامل اجتماعی به صورت هم‌زمان بر روی فرهنگ نیز اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی نیز مانند فرهنگ به مفهوم کلان، خود دارای ابعاد مادی و غیر مادی است که به کارکردهای سازمان نظام می‌بخشد و افراد سازمانی را ملزم به انجام رفتارهایی خاص می‌کند و به طور کلی فرهنگ سازمانی تأثیر سرنوشت‌سازی در تحقق مأموریت‌های سازمان دارد. ابعاد مادی فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از فنون، مهارت‌ها، سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و ابزار و تجهیزات (تکنولوژی سازمانی) است که باورها، عقاید و ارزش‌های مشترک سازمان را متأثر می‌سازد و برعکس فرهنگ غیر مادی مانند باورها، هنجارها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک در سازمان می‌تواند ابعاد مادی آن را تحت تأثیر قرار دهد و فرهنگ قوی، فرهنگی است که بین ابعاد مادی و غیر مادی تعادل ایجاد کند و سیاستها و برنامه‌های آن در هر بعد متناسب با ویژگی‌های بعد دیگر باشد.

هر اندازه برنامه‌ها و تصمیم‌های سازمان همسویی و تناسب بیشتری با فرهنگ حاکم بر آن و ماموریت‌های اساسی سازمان داشته باشند، احتمال موفقیت آنها بیشتر خواهد شد. پس برای تضمین موفقیت دستگاه‌های دولتی، وجود باورها و ارزش‌های مشترک (فرهنگ سازمانی) شفاف و قوی و نیز ماموریت‌ها و اهداف روشن کاملاً ضروری است و در میان باورها و ارزش‌های راهبردی از اهمیت اساسی برخوردار است مانند:

- جدایی مدیریت از مالکیت
- جدایی مدیریت از سیاست
- اصل و باور خدمت به ارباب رجوع
- رضایت کارکنان
- رضایت ارباب رجوع
- نقش استراتژیک کارکنان
- تعهد و پایبندی به منابع ملی و اجتماعی سازمان دولتی
- هویت سازمانی کارکنان دولت

### ۳. راهبردها، برنامه‌ها و راهکارهای فردی

تعدادی از عوامل و منابع تهدید امنیت شغلی ناشی از ویژگی‌های زیستی - روانی کارکنان است از جمله این عوامل و منابع می‌توان به ویژگی‌های زندگی نامه‌ای مانند جنس، سن، وضعیت تاهل، شرایط خانواده، تعداد عائله تحت تکفل و... سوابق تحصیلی و تجربی، ویژگی‌های شخصیتی، و نیز سطح توانایی‌ها و مهارت‌های افراد اشاره کرد. این راهکارها منجر به اصلاح و بهبود عوامل و شرایط فردی کارکنان خواهند شد و در نهایت شرایط لازم برای ایجاد آرامش و اطمینان و تحقق امنیت شغلی مناسب برای کارکنان تامین خواهند کرد. بیشتر این مداخلات، ماهیتی آموزشی - پرورشی دارد یعنی به طور همزمان نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها را در دستیابی به کفایت مورد نظر، مورد تأکید قرار می‌دهد. در بخش راهکارهای فراسازمانی و سازمانی به

تعدادی از شیوه‌های ارتقای سطح مهارتی و تخصصی کارکنان مانند: مدیریت شغل، مدیریت عملکرد و آموزش و همچنین راهکارهای تامین سلامت جسمی کارکنان مانند بهبود شرایط محیط کار و حمایت بهداشتی و درمانی کارکنان اشاره شد و در این بخش به «مدیریت استرس» و «مدیریت زمان» اشاره می‌شود.

### ۱-۳ مدیریت استرس

مدیریت استرس به عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های تغییر است که با هدف کنترل و حذف منابع ایجاد فشار و تنش در سطح سازمان‌های دولتی و نیز روش‌های مقابله با استرس در میان کارکنان، توسط مدیریت منابع انسانی طرح‌ریزی می‌شود این برنامه‌ها به دو دسته «پیش‌گیرانه» و «مقابله جویانه» تقسیم می‌شوند.

برنامه‌های پیشگیرانه:

- مراقبت دایمی در برابر عوامل و نشانه‌های استرس

- آماده سازی و از بین بردن عوامل استرس

- تحمل عوامل استرس

- فرو نشاندن برانگیختگی‌های استرس‌زا

برنامه‌های مقابله جویانه:

- حمایت اجتماعی

- مدیریت زمان

- اصلاح الگوهای رفتاری

- ایجاد تعادل میان خانواده و شغل

- برنامه‌ریزی کار و شغل

پیشنهاد اصلی در مدیریت استرس، ایجاد واحدهای مشاوره بهداشت روانی و خانواده و کلینیک‌های سلامت روانی برای کارکنان در درون «مدیریت منابع انسانی» است که با بهره‌گیری از اصول و فنون رفتاری و روانشناختی، مداخلات پیشگیرانه و

مقابله جویانه را برای پیشگیری و کنترل عوامل و منابع ایجاد استرس، و تأمین آرامش و سلامت جسمی و روانی به عنوان بخشی از امنیت شغلی در محیط اداری سازمان‌های دولتی پیگیری می‌کنند.

## ۲-۳ مدیریت زمان

تنظیم زمان در محیط اداری آثار مثبتی مانند: انجام به موقع وظایف و امور محوله مطابق برنامه زمان‌بندی شده، رسیدن به تعادل در زندگی خانوادگی (اجتماعی) و شغلی، و در نهایت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را به دنبال دارد.

شیوه‌ها و تکنیک‌های پیشنهادی در مدیریت زمان بر روی دو موضوع: فراگیری دانش، و پرورش مهارت‌ها تأکید دارند. برای دستیابی به این هدف کارکنان دولت باید آگاهی کافی از مسئولیت‌ها، وظایف و اقتضات شغلی خود داشته باشند و انتظارات و خواسته‌های مدیران را به طور شفاف درک نمایند. در این خصوص کارکنان باید به موارد زیر توجه کافی نمایند:

- شناخت و درک کامل مسئولیت‌ها و اختیارات
- استفاده از فرم‌های گزارش نویسی برای ثبت زمان‌های اختصاص داده شده به فعالیت‌های مختلف روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه
- اولویت بندی وظایف و مسئولیت‌های محوله و نیازهای شغل
- هدف گذاری شغلی و حرفه‌ای از طریق «گزارش ماموریت»
- شناخت عوامل اتلاف وقت در محیط کار
- زمان بندی اجرای وظایف محوله
- جرات آموزی و کسب مهارت‌های مذاکره

## ۳-۳ حمایت اجتماعی

حمایت اجتماعی به معنی داشتن تکیه‌گاهی است که بتوان در مواقع تنگدستی و

گرفتاری بر روی آن حساب کرد. حمایت اجتماعی منبع ارزشمندی برای مقابله با انواع عوامل و منابع تهدید امنیت شغلی است و نه تنها بر ارزیابی فرد از شدت عامل تهدید اثر می‌گذارد بلکه نوع مقابله فرد با آن عامل را نیز شکل می‌دهد. شبکه حمایت اجتماعی را در درجه اول اعضای خانواده، اقوام و خویشان، دوستان و همکاران تشکیل می‌دهند. این حمایت ممکن است به شکل کمک‌های مادی و ملموس مانند پول، وسیله، سرمایه، غذا و مسکن باشد و یا در قالب کمک‌های فکری، مشاوره و حمایت روانی عینیت پیدا کند.

به طور کلی هر اندازه فرد در مقابل عوامل استرس‌زا و تهدیدات محیط کاری از حمایت اجتماعی قوی‌تری برخوردار باشد، وضعیت موجود را چندان تهدید کننده ارزیابی نکرده و احتمال بروز احساس استرس و عدم امنیت و آثار و پیامدهای منفی آن به حداقل می‌رسد. نکته بسیار مهمی که از نتایج مطالعات مربوط به حمایت اجتماعی به دست آمده اینست که حمایت در مواقعی که از سوی مدیران و سرپرستان اعمال می‌شود، برای کارکنان سودمندتر است. بنابراین سازمان‌های دولتی باید در جهت تقویت شبکه حمایت اجتماعی کارکنان، مجموعه‌ای از اقدامات و مداخلات سازمانی را تحت عناوینی از قبیل «چتر حمایتی کارکنان» یا «برنامه حمایت اجتماعی کارکنان» به کار گیرند و در این مسیر، ارتقای سطح ارتباطات سازمانی و آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران و کارکنان باید در راس برنامه‌های سازمان‌های دولتی برای تحقق امنیت شغلی مناسب باشد.

همچنین در صورت توجه و به کارگیری راهکارهای زیر می‌توان انتظار داشت که کارکنان از حمایت اجتماعی کافی در سازمان‌های دولتی برخوردار شوند:

- تشکیل گروه‌هایی از کارکنان که مشکلات و نیازهای مشترک اجتماعی دارند
- استفاده از صاحب نظران و کارشناسان رشته‌های گوناگون برای حل مسائل کارکنان
- تولید و توزیع منابع و متون آموزشی برای حل مشکلات کارکنان
- تشکیل مراکز و واحدهای امداد و اطلاع رسانی برای کارکنان

این مکانیسمها و برنامه‌ها به یقین بر روی سلامتی و تعادل روحی و جسمی کارکنان و ایجاد توازن بهتر بین برنامه‌های کار و زندگی آنان و نیز افزایش امنیت و رضایت شغلی بهبود عملکرد آنان، نقش مؤثری خواهند داشت.

### نتیجه‌گیری

امنیت شغلی دارای دو بعد «عینی» و «ذهنی» است. بعد عینی نشان دهنده واقعیت‌ها، پدیده‌ها، عوامل و منابعی است که جنبه‌های اساسی یا کل شغل کارکنان را تهدید می‌کند و این عوامل می‌توانند ناشی از ویژگی‌ها و اقتضائات خود فرد، سازمان یا محیط باشند و بعد ذهنی به نحوه ارزیابی فرد از یک عامل یا واقعیت تهدیدکننده امنیت شغلی مربوط می‌شود که متأثر از احساس توانمندی فرد در مقابله با عامل یا منبع تهدیدکننده است.

راهبردها، راهکارها و برنامه‌هایی که در این مقاله برای تحقق امنیت شغلی مناسب (کارکردی) در سطح کارکنان دولت معرفی شده‌اند نیز متناسب با این رهیافت در جهت کنترل، تخفیف یا حذف عوامل و منابع تهدیدکننده و نیز افزایش توانمندی کارکنان در مقابله و کنترل آنهاست که در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی ارائه شده‌اند و می‌توان انتظار داشت که با بهره‌گیری از آنها، امنیت شغلی در ابعاد عینی و ذهنی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی حاصل شود.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. استونر، جیمزای. اف؛ فری من. آر. ادوارد؛ گیلبرت، دانیل آر. "مدیریت"، ترجمه علی پارسائیان، و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
۲. شاکری نیا، ایرج «امنیت و رضایت شغلی و بهداشت» تدبیر، شماره ۷۲، ۱۳۷۶.
۳. حسین آبادی، محمد علی، «امنیت شغلی و بهره‌وری»، استاندارد، شماره ۷۴، ۱۳۷۶.
۴. عارف کاشفی، حسام‌الدین و مهشید یزدان پناه «ایجاد دیدگاه شغلی»، تدبیر، ش ۸۰، ۱۳۷۶.
۵. فقیهی، ابوالحسن، "مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران"، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۲.
۶. رایبنز، استفن. پی و دی سنزو، "مبانی مدیریت"، ترجمه سید محمد اعرابی، رفیعی و ارشاد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
۷. مشیکی، اصغر: «فشار شغلی و تنیدگی روحی»، مدیریت دولتی، ش ۳۸، ۱۳۷۶.
۸. مشیریان، احمد، "روند جدید بازار کار ژاپن"؛ کار و جامعه، ش ۲۸.
۹. مرتضوی، شهرناز: «رضایت شغلی کارکنان، توصیف سیکل سازگاری در یک سازمان پژوهشی» مدیریت دولتی، شماره ۲۱.
۱۰. رایبنز، استفن. پی "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان، و سید



- محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۷۹.
۱۱. رایبیز، استیفن. پی، "رفتار سازمانی"، ج ۱ (فرد)، ج ۲ (گروه)، ج ۳ (سازمان)؛ پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد (مترجمان)؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم ۱۳۷۸.
۱۲. دسلر، گری، "مبانی مدیریت منابع انسانی" ترجمه علی پارسائیان، و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
۱۳. یقین لو، مهرانگیز «شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد» تدبیر، شماره ۸۷، ۱۳۷۷.
۱۴. «جایجایی مدیران، آثار و کارکردها» تدبیر شماره ۵۸، ۱۳۷۷.
15. Greenhadgh, Leonard & Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*. Vol. 9, No. 3 1984.
16. Kuhnert, Karl, W, & Dale R. Palmer, "Job Insecurity Health and the Intrinsic and Extrinsic Characteristics of Work", *group and organization studies*, Vol. 16, No. 2, 1991
17. Loseby, Paul. H, "Employment Security", *Library of Congress Cataloging - in - Publication Data*, 1992.
18. Rosenthal, Neal. H, "More than Wages at Issue in Job Quality Debate", *"Monthly Labour Review"*, December, 1989, P. 4-8.
19. Roskies, Ethel & Christian Louis Guerin, "Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences," *Journal of Organizational Behaviour*," Vol. 11, P. 345-356, 1990.
20. Statt, David A. *The Concise Dictionary of Management*, First Publishing, Routledge. 1991.
21. Larsons J.H; S.M Wilson & R. Beley, "The Impact of Job Insecurity on Marital and Family Relationship" *Family Relations*, No. 43, 1994.

