

## "تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی"

الهام غلامی<sup>۱</sup>

### چکیده:

اندازه‌گیری عملکرد امروزه یکی از دغدغه‌های مداوم مدیران توانمند و علاقه‌مند به بهسازی سازمان است. در الگوهای سنتی مدیریت این مقوله به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر تلقی شده است، ولی در نظریه‌های جدید به عنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطای پاداش دارد و بر تقویت رفتار، ایجاد ارتباط میان مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق سنجش میزان حصول تغییرات مطلوب پس از یک یا چند دوره مقایسه در شرایط یکسان تأکید دارد. هر چه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف سازمان موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته و در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری عاید سازمان خواهد شد. استمرار روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقای سازمان در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی خواهد شد. یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی رضایت شغلی است؛ بنابراین در این مقاله سعی شده است تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی: رضایت شغلی، عملکرد، عملکرد سازمانی

### Review:

*Performance measurement is one of the ongoing concerns of capable and interested managers in improving the organization. In traditional models, the management of this category is considered as controlling the duties and functions of the manager, but in new theories as the main system of human resource management has a function beyond rewarding and strengthening behavior, establishing communication between managers and employees and improving human resources. In organizations, by emphasizing the degree of achievement of the desired changes after one or more periods of comparison in the same conditions, the emphasis is on. The more successful management is in achieving the organization's goals, the more productive it will be, resulting in greater market share and profitability for the organization. Continuation of this trend will create wealth and continuity and survival of the organization in today's competitive and turbulent world. One of the factors influencing organizational performance is job satisfaction; therefore, in this article we have tried to examine the impact of job satisfaction on organizational performance.*

**Keywords:** Job satisfaction, performance, organizational performance.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل

## مقدمه

شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه‌ی فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده‌ی جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود (مقیم، ۱۳۹۱: ۳۸۳).

رضایت‌شغلی افراد و اعضای سازمان به سه دلیل دارای اهمیت است:

- مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی بیشتر استعفاء داده و سازمان را ترک می‌کنند.
- ثابت شده است که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردار بوده و بیشتر عمر می‌کنند.
- رضایت‌شغلی کارکنان پدیده‌ای است که مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات مثبت آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود (رابینز، ۱۹۹۱: ۲۷۶).

### ۱-۱: عوامل مؤثر در رضایت‌شغلی

بر اساس پژوهشات عوامل زیادی در رضایت‌شغلی نقش دارد این عوامل عبارتند از:

- شرایط کار
- ارتباطات

رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالایی باشد نسبت به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است، نگرش وی نسبت به کارش منفی است (رابینز، ۱۳۹۱). عملکرد سازمان به نتایج قابل اندازه‌گیری که یک سازمان در طول فعالیت خود به دست می‌آورد و نشان‌دهنده‌ی میزان موفقیت یا شکست سازمان می‌باشد، گفته می‌شود و با مؤلفه‌هایی از قبیل رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، اثر بخشی سازمان، نتایج مالی و بازاری، رشد فروش، رشد درآمد، سهم بازار، سود پس از کسر مالیات و ... سنجیده می‌شود. رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی تاثیر بسزایی دارد

### ۱- رضایت‌شغلی

رضایت‌شغلی را احساس مثبتی نسبت به شغل تعریف کردیم که در نتیجه ارزیابی فرد از ویژگی‌های شغل حاصل می‌شود. مشخص است که این تعریف بسیار گسترده است. رضایت‌شغلی به عنوان مهمترین نگرش برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می‌دارد. یک کارمند با رضایت‌شغلی بالا شغل خود را دوست دارد و برای آن ارزش قائل است و به طور کلی نگرش مثبت نسبت به آن شغل دارد. بنابراین یک کارمند با میزان زیاد رضایت‌شغلی، نگرش مثبت به شغل و سازمان خود دارد و دیگری که میزان رضایت‌شغلی او کم است نگرش منفی دارد (فلدمن و آرنولد، ۱۹۹۵: ۱۹۲). رضایت‌شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه

<sup>۲</sup> Feldman & Arnold

- شیوه‌ی رهبری
  - عدالت
  - شغل مناسب و غنی
  - وجود فرصت‌های پیشرفت
  - تطبیق مناسب شغل و شاغل (زارعی متین، ۱۳۹۳: ۲۶۳).
- دارند، کمتر برای خود اهداف جاه طلبانه انتخاب کرده و هنگام روبه-رو شدن با مشکلات زودتر عقب نشینی می‌کنند. به همین علت این افراد خود را بیشتر از کسانی که خودسنجی درونی مثبت دارند، به کارهای کسل‌کننده و تکراری محدود می‌کنند (برلینگ و همکاران ۳، ۲۰۰۳: ۲۷۶).

### ۱-۳: تأثیر کارمندان راضی و ناراضی بر محیط کار

رضایت و ناراضی‌تای کارمندان پیامدهای متعددی دارد. بررسی یک مدل نظری می‌تواند ما را در درک نتایج ناراضی‌تای یاری کند. چهار واکنش از طرف کارمندان شناسایی شده که بر اساس دو بعد سازنده /مخرب و فعال /منفعل دسته‌بندی شده‌اند. واکنش‌ها بدین شرح می‌باشند:

**خروج:** واکنش خروج شامل هدایت رفتار به سمت ترک سازمان و جستجو برای یافتن فرصت شغلی جدید و همچنین استعفاء دادن می‌باشد.

**اظهار عقیده:** در این واکنش کارمند به صورت فعالانه و سازنده سعی می‌کند با مطرح کردن پیشنهادات اصلاحی، گفتگو درباره مشکلات و انجام برخی کارهای صنفی اوضاع را بهبود بخشد.

**وفاداری:** در واکنش وفاداری، فرد به صورت منفعلانه اما خوش بینانه منتظر بهبود شرایط می‌شود. او در مقابل منتقدین خارجی به دفاع از سازمان پرداخته و معتقد است که سازمان و مدیریت آن «کار درست را انجام می‌دهند».

### ۱-۲: چه عللی منجر به رضایت شغلی می‌شود؟

واقعیت این است که در بین جنبه‌های اصلی رضایت‌شغلی (ماهیت کار، دستمزد، فرصت‌های ترفیع، سرپرستان و زیردستان)، لذت بردن از کار همیشه تنها عاملی بوده که قوی‌ترین همبستگی را با سطوح بالای رضایت‌شغلی داشته است. مشاغل دلچسپی که امکان آموزش، تنوع، استقلال و کنترل را فراهم می‌کنند، می‌توانند اکثر کارمندان را راضی نگه دارند. به عبارت دیگر بیشتر مردم کاری که چالش برانگیز و مهیج است را به کارهای قابل پیش بینی و عادی ترجیح می‌دهند. رضایت‌شغلی تنها به شرایط کار بستگی ندارد، شخصیت هم در آن نقش مهمی ایفا می‌کند. افرادی که نسبت به خودشان احساس مثبتی ندارند، احتمالاً به کارشان هم علاقه‌ای نشان نخواهند داد. پژوهش‌ها نشان داده افرادی که خودسنجی درونی مثبتی دارند - یعنی به ارزش درونی و شایستگی‌های اساسی خود ایمان دارند - بیش از افرادی که خودسنجی درونی منفی دارند، از شغلشان راضی هستند. آنها نه تنها کار خود را رضایت بخش تر و چالش برانگیزتر می‌بینند، بلکه به مشاغل چالش برانگیز هم گرایش بیشتری دارند. افرادی که خودسنجی درونی منفی

کارکنانی که سطح رضایت‌شغلی آن‌ها پایین است، به طور مختلف سعی می‌کنند از حضور در محل کار خود غیبت کنند و با تأخیرهای مکرر حاضر شوند.

**رضایت‌شغلی و جابه‌جایی‌شغلی:** بین رضایت‌شغلی و جابه‌جایی‌شغلی رابطه‌ی قوی‌تری وجود دارد. در سازمان و گروه‌هایی که سطح رضایت‌شغلی پایین است، میزان جابه‌جایی‌شغلی بالا است **رضایت‌شغلی و سلامتی:** ناراضی‌شغلی به ایجاد بیماری‌های جسمی مانند سردرد، اعتیاد به مواد مخدر، سوءهاضمه و فشار خون منجر می‌گردد همچنین بسیاری از بیماری‌های روحی و روانی مانند اضطراب، تشویش، کج خلقی ریشه در ناراضی‌شغلی دارد (زارعی متین، ۱۳۹۳: ۲۶۵). با بررسی شواهد موجود می‌توان چهارعاملی که در کارمندان رضایت‌شغلی زیادی ایجاد کرد را شناسایی کرد. این چهار عامل عبارتند از: چالش بر انگیز بودن از نظر فکری، پاداش منصفانه، وجود شرایط کاری حمایتی و وجود همکاران حامی. مدیران می‌توانند هر کدام از این عوامل را تحت کنترل خود داشته باشند. چالش برانگیز بودن از نظر فکری مردم به طور کلی مشاغلی را ترجیح می‌دهند که در آن فرصت استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌هایشان فراهم بوده، وظایف متنوعی را در بر گرفته، آزادی عمل داشته و بازخورد وجود داشته باشد تا بدانند کار را چقدر خوب انجام داده‌اند. پاداش منصفانه کارمندان خواهان سیستم پرداختی هستند که به نظرشان منصفانه بوده، در آن ابهام وجود نداشته و با انتظاراتشان همخوانی داشته باشد. وقتی دستمزد با توجه به حجم کار، سطح مهارت‌های فرد و عرف دستمزد پرداختی در جامعه، منصفانه به نظر می‌رسد، به احتمال زیاد باعث

**بی توجهی:** کارمندانی که واکنش بی‌توجهی را در پیش گرفته‌اند، با اقداماتی چون غیبت‌ها و تأخیر زیاد، کاهش تلاش و افزایش میزان اشتباهات به صورت منفعلانه اجازه می‌دهند شرایط بدتر شود. رفتارهای خروج و بی‌توجهی باعث بدتر شدن وضعیت متغیرهای عملکردی - بهره‌وری، غیبت و جابه‌جایی می‌شوند، اما در مدل توسعه یافته، واکنش‌های اظهار عقیده و وفاداری هم منظور شده است که رفتارهایی سازنده بوده و کمک می‌کنند فرد موقعیت ناخوشایند را تحمل کرده و یا شرایط رضایت بخش را مجدداً در محیط کار احیا کند. به کمک این مدل می‌توان موقعیت‌هایی چون واکنش کارمندان اتحادیه‌ها که علی‌رغم ناراضی‌شغلی، نرخ جابه‌جایی پایینی دارند را درک کرد. اعضای اتحادیه‌ها اغلب ناراضی‌شغلی خود را از طریق فرآیند شکایت یا مذاکرات رسمی بیان می‌کنند. این مکانیزم‌های اظهار عقیده به آنها کمک می‌کند تا در عین حال که کارشان را ادامه می‌دهند، خودشان را متقاعد کنند که برای بهبود شرایط قدمی برداشته‌اند (بیتنر و همکاران، ۱۹۹۴: ۹۵).

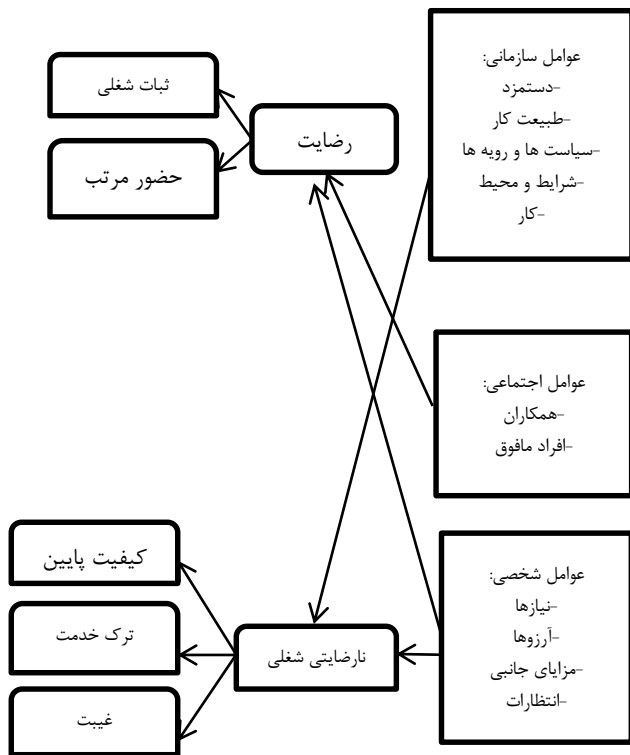
#### ۴-۱: نقش رضایت‌شغلی به عنوان متغیر مستقل

رضایت‌شغلی در سازمان و عملکرد فردی تأثیر زیادی دارد. بر اساس پژوهش‌های رضایت‌شغلی بالا بر بهبود عملکرد، کاهش تأخیر، کاهش جابه‌جایی و سلامتی روحی-روانی و جسمی تأثیر دارد.

**رضایت‌شغلی و عملکرد:** رضایت‌شغلی بالا در عملکرد تأثیر دارد. به ویژه برای کارشناسان و کسانی که از فکرواستعداد خود باید در شغل استفاده کنند. کسانی که نگرش مثبت در مورد کار و سازمان - شان دارند، عملکرد بهتری دارند. رضایت‌شغلی و میزان تأخیر

۴ Bitner & et al.

شکل ۱- علل و پیامدهای رضایت و نارضایتی شغلی.



منبع: عباس زادگان، ۱۳۸۵: ۲۳۷.

### ۱-۵: پیامدهای رضایت و نارضایتی شغلی

در مورد این نمودار باید توجه داشت که عکس العمل افراد در برابر نارضایتی شغلی متفاوت است. فردی که احساس می‌کند حقوقش مناسب نیست، بهانه‌جویی کند یا دائماً شکایت نماید یا درخواست اضافه حقوق کند، ولی دیگری ممکن است شغل خود را رها سازد. البته شمار اندکی از افراد به خاطر مسائل جزئی دست به اقدامی جدی می‌زنند.

### ۱-۶: رضایت شغلی و عملکرد

رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد فرد سال‌هاست که موضوع بحث و جدل صاحب نظران و پژوهشگران علم مدیریت بوده و می‌توان

رضایت خواهد شد. شرایط کاری حمایتی کارمندان دوست دارند محیط کارشان ایمن و از نظر شخصی راحت بوده و موجب تسهیل انجام بهتر کارها شود. علاوه بر این، بیشتر مردم ترجیح می‌دهند در نزدیکی محل زندگی شان و در فضای تمیز و با امکانات مدرن کار کنند. همکاران حامی بیشتر مردم در محیط کار چیزی فراتر از پول و موفقیت‌های مادی بدست می‌آورند. کار کردن باعث می‌شود بیشتر کارمندان تعاملات اجتماعی هم داشته باشند. به همین علت عجیب نیست که داشتن همکارانی صمیمی و حامی، رضایت شغلی را افزایش دهد. رفتار رئیس هم در راضی شدن فرد نقش تعیین کننده‌ای دارد. مطالعات نشان داده که اگر سرپرست مستقیم کارمند، فردی فهمیده و دوست‌داشتنی باشد، کارهای خوب را مورد تشویق قرار داده، به نظرات کارمند گوش کرده و نفع شخصی آنها برایش مهم باشد، رضایت کارمندان افزایش پیدا می‌کند (رابینز و جاج، ۱۳۹۳: ۱۰۳).

هرگاه افراد از کارشان راضی باشند، به طور مرتب سر کار حاضر شده و کمتر مایلند شغل خود را تغییر دهند. به عکس، اگر از کارشان راضی نباشند، اندک اندک در محل کار خود به بهانه‌های گوناگون حاضر نمی‌شوند و حتی با وجود سلامت، تمارض می‌کنند و چه بسا به خاطر شغلی بهتر سازمان را ترک می‌گویند. در حالی که بعید به نظر می‌رسد که کارکنان راضی غیبت کرده و یا در جایی جویای کار شوند. ممکن است فرد به دلیل نیاز مادی در محل کار خود حاضر شود، لیکن کار خود را با بی‌علاقگی، عدم دقت و کیفیت پایین انجام دهد. نمودار ۲-۳ عوامل و پیامدهای رضایت و نارضایتی شغلی را نشان می‌دهد.

دهند. متغیرهایی چون تشخیص بر اساس میزان تولید، استراحت-های کوتاه مدت در کار و عوامل محیطی همچون نور، صدا، از جمله عواملی بوده است که مهندسين صنايع بر رضایت شغلی مؤثر دانسته اند. مدیریت علمی تیلور وضعیتی را در زمینه طراحی شغل، شرایط کاری، برنامه های حقوق و دستمزد پیش بینی کرده است که در جهت اطمینان از تولید زیاد به کار گرفته می شود (غفارپور، ۱۳۸۸).

۲- در طول دهه ۳۰، توجه به نقش کارگروهی و سرپرستی در تعیین منبعی برای رضایت شغلی فراهم شد. در مطالعات هالوژن شواهد فراوانی مبنی بر اینکه رضایت کارکنان از طریق سرپرستی مناسب و گروه های کاری بر عملکرد شغلی تأثیر دارند. مطالعاتی هم در طی جنگ جهانی دوم در زمینه رهبری بین نیروهای مصلح صورت گرفت و تأثیر گروه های غیر رسمی و سرپرستی را بر رضایت شغلی مشخص ساخت.

۳- مکتب رشد یا ماهیت کار، با انتشار تحقیقاتی که فردریک هرزبرگ انجام داد، اهمیت ماهیت کار به عنوان منبع رضایت شغلی مورد توجه قرار گرفت. رضایت واقعی بایستی توسط تفویض مسئولیت های کافی به افراد و چالش دار بودن شغل فراهم گردد (بارون و کنی، ۱۹۹۰، ۶).

در رابطه با رضایت شغلی نظریه های مختلفی ارائه شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می شود:

\* نظریه دو عاملی یا انگیزش، بهداشت هرزبرگ<sup>۷</sup>

گفت هنوز ابهام بسیاری بر این بحث سایه افکنده است. پرسش واقعی این است که آیا اساساً چه اهمیتی دارد که افراد از کارشان راضی باشند یا نباشند؟ از دو زاویه می توان به این مسئله نگاه کرد: نخست دید اخلاقی، اصول انسانی و اجتماعی به مدیر حکم می کند شرایطی فراهم آورد که افراد از کارشان راضی باشند.

دوم از دید اقتصادی و یا شاید عمل گرایانه می توان ادعا کرد که هم به نفع خود شخص و هم به نفع سازمان است که فرد از کارش راضی باشد. اما، همین منطق اقتصادی حکم می کند اگر سازمان مطمئن شد، رضایت شغلی به نوعی مستقیم یا غیر مستقیم باعث بهبود عملکرد می شود، بهتر می تواند شرایط تأمین آن را فراهم آورد (عباس زادگان، ۱۳۸۵: ۲۳۷).

#### ۷-۱: دسته بندی نظریه های رضایت شغلی

مطالعات در زمینه رضایت شغلی از حدود سال های ۱۹۳۰ به بعد با مطالعات هالوژن آغاز شد. از آن زمان به بعد تئوری های بسیاری در زمینه سازمان و مدیریت در نقش انسان در سازمان ها و اهمیت رضایت شغلی تأکید کرده اند. به عقیده گراهام<sup>۵</sup> (۱۹۷۴) تحقیقات زمینه ای در سه زمینه اصلی صورت گرفته است که عبارتند از: ۱- مهندسی صنایع ۲- نهضت روابط انسانی ۳- مکتب رشد یا ماهیت کار که هر کدام توضیح داده می شود.

۱- در طول دهه ۲۰، مهندسين صنايع علاقه مند گردیدند تا تأثیر شرایط کاری و پرداخت ها را بر رضایت شغلی مورد بررسی قرار

<sup>۷</sup> Two-Factor Theories Of Fredrick Herzberg

<sup>۵</sup> Graham

<sup>۱</sup> Baron & Kenny

انگیزش می‌شوند. عوامل انگیزشی شامل عواملی از قبیل ماهیت کار، شناخت و قدردانی، موفقیت، مسئولیت، رشد و پیشرفت هستند و وجود آن‌ها موجب رضایت می‌گردد اما فقدان آن‌ها ندرتاً سبب عدم رضایت می‌شود (مسعودی اصل و همکاران، ۱۳۸۹).

#### جدول ۱: عوامل بهداشتی محیطی یا عوامل ناراضی کننده

عوامل بهداشتی محیطی یا عوامل ناراضی کننده		
۱- امنیت شغلی	۲- زندگی شخصی	۳- شرایط کار
۴- حقوق و دستمزد	۵- خط مشی، قوانین و مقررات شرکت	۶- ماهیت و میزان سرپرستی
۷- روابط متقابل با همکاران	۸- روابط متقابل با سرپرستان	۹- روابط متقابل با زیر دستان
۱۰- مقام و موقعیت		

#### جدول ۲: عوامل بر انگیزاننده یا انگیزشی

عوامل بر انگیزاننده یا انگیزشی		
۱- پیشرفت و توسعه شغلی	۲- مسئولیت	۳- ماهیت کار
۴- رشد فردی	۵- شناخت از طرف دیگران	۶- کسب موفقیت

یکی از نظریه‌های مطرح در زمینه رضایت‌شغلی، نظریه دو عاملی هرزبرگ می‌باشد. هرزبرگ با مطالعه بر روی ۲۰۰ نفر از حسابداران و مهندسين شرکت از تکنیک وقایع حساس استفاده نمود و به این نتیجه رسید که بر خلاف نظریات سابق، رضایت یا عدم رضایت از شغل ناشی از عوامل متعددی می‌باشد. نتایج تحقیقی نشان داد که عواملی که باعث رضایت شغلی ما می‌شوند در محیط کار نهاده است. وی عوامل ایجاد کننده رضایت را عوامل انگیزشی و عوامل جلوگیری از رضایت را عوامل بهداشتی یا نگه‌دارنده نامید (هرزبرگ و همکاران، ۱۹۹۰). هرزبرگ تحت تأثیر نظریه‌های روابط انسانی، نظریه‌ی انگیزشی‌ای را مطرح کرد که در آن نقش رضایت‌شغلی را در تعیین انگیزه کارگر برجسته و روشن کرد. او معتقد بود که رویکرد سنتی تک‌بعدی نسبت به رضایت‌شغلی با نتایج پیوستار آن با دامنه‌ای از عدم رضایت‌شغلی تا رضایت‌شغلی نادرست است و رضایت و عدم رضایت عملاً دو جنبه جدا از هم و مستقل می‌باشند. اعتقاد وی بر این است که دو دسته از عوامل در انگیزش تأثیر دارند و بر اساس آن‌ها می‌توان انتظار داشت که کارکنان عملکرد بهتری داشته باشند (الوانی، ۱۳۹۳).

عوامل بهداشتی عواملی هستند که وجودشان در کار ضروری هستند، اما وجودشان باعث بر انگیزختن افراد نمی‌شود. این عوامل شامل مناسب بودن عواملی از قبیل حقوق و دستمزد، خط‌مشی و مقررات اداری، روابط شخصی با هم‌ردیفان، سرپرستان و زیر دستان، امنیت‌شغلی، شرایط محیط کار و کیفیت سرپرستی است که از بروز ناراضی‌تی جلوگیری می‌کند، اما لزوماً موجب رضایت نمی‌شوند. دسته دیگر عوامل انگیزشی هستند که باعث ترغیب و

<sup>^</sup> Herzberg & et al.

### \*نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

یکی از قدیمی‌ترین نظریه‌های انگیزشی، نظریه مازلو است. به اعتقاد مازلو کارکنان بر پایه سطوح پنج‌گانه برانگیخته می‌شوند. چنانچه این نیازها با توجه به موقعیتی که دارند برآورده شوند، رضایت‌شغلی ایجاد می‌شود. این نیازها به ترتیب الویت عبارت است از نیازهای فیزیولوژیک، امنیت، اجتماعی، احترام و خود شکوفایی. نظریه مازلو بر پایه سه مفروضه عمده قرار دارد: ۱) افراد تنها بر پایه نیازها برآورده نشده برانگیخته می‌شوند، ۲) نیازهای افراد به ترتیب الویت از نیازهای ساده به پیچیده مرتب شده است، ۳) نیازهای سطوح بالاتر زمانی می‌تواند موجب برانگیختن فرد شود که نیازهای سطوح پایین‌تر برآورده شده باشد (لوسیر، ۱۹۹۷).

روانشناسان سازمانی بر این باورند که نظریه سلسله مراتب نیازهای در بررسی رضایت‌شغلی بسیار کارساز است، زیرا رضایت فرد را با توجه به این نکته که شغل وی چگونه پاسخگوی نیازهای غالب است، می‌توان تعیین کرد (از کمپ، ۱۳۷۲). این سطوح نیازها به ترتیب عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، اجتماعی، عزت نفس و خودشکوفایی.

### \*نظریه گروه مرجع ۱۰

این نظریه به عنوان نقطه عطف خود، خواستها و علائق فرد را در نظر نمی‌گیرد، بلکه دیدگاه و عقاید گروهی را مد نظر قرار می‌دهد که فرد برای هدایت و ارشاد به آن می‌نگرد. چنین گروه‌هایی به گروه

«مرجع فرد» معروفند. این گروه‌ها نظریات، دیدگاه و نگرش شخص را از دنیا و نیز چگونگی ارزشیابی وی را از دیگر پدیده‌های گوناگون در محیط تعیین می‌کنند. بر اساس این نظریه آنچه موجب رضایت-شغلی فرد می‌گردد، برآورده شدن خواسته‌ها و دیدگاه‌های گروه است. بنابراین اگر شغل، علائق و خواسته‌های شغلی گروه مرجع فرد را برآورده سازد، شخص از آن احساس رضایت کرده و به آن علاقمند می‌گردد (کورمن، ۱۳۸۶).

### \*نظریه نیازها ۱۱

این نظریه معتقد بر این است که چنانچه فرد آنچه را می‌خواهد به دست آورد، خشنود خواهد شد و هر قدر شخص چیزی را بیشتر بخواهد و رسیدن به آن هدف خاص برای او مهم‌تر باشد، از رسیدن به آن خشنود خواهد شد و از عدم دستیابی به آن بیشتر ناخشنود می‌گردد. میزان رضایت‌شغلی هر فرد که از اشتغال حاصل می‌شود به دو عامل بستگی دارد. اول چه مقدار از نیازها و به چه میزانی از کار و احراز موفقیت مورد نظر تأمین می‌گردد. دوم چه مقدار از نیازها و به چه میزانی از طریق اشتغال به کار مورد نظر تأمین نشده باقی می‌ماند. نتیجه‌ای که از بررسی عوامل دسته اول و دوم حاصل می‌شود میزان رضایت‌شغلی فرد را معین می‌کند (میر کمالی، ۱۳۸۸).

### \*نظریه امید و انتظار

ریشه این نظریه در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. بر اساس این نظریه فرد نسبت به کاری انگیزه پیدا می‌کند که حداکثر نتیجه برای آن

<sup>۱۱</sup> Need Theory

<sup>۹</sup> Lussier

<sup>۱۰</sup> Reference Group

محیط اشتغال در رضایت‌شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد. این عوامل همان شرایط بیرونی رضایت‌شغلی را شامل می‌شود. جنبه روانی رضایت‌شغلی بیشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می‌گردد. به عبارت دیگر، احساس فرد را از موقعیت شغلی و فعالیت‌هایش در انجام مسئولیت‌های محوله و ایفای نقش خاص به عنوان عضوی از اعضای جامعه مشخص می‌نماید. رضایت کلی نتیجه‌ای است که از ترکیب دو جنبه اجتماعی و روانی حاصل می‌گردد (شفیع آبادی، ۱۳۹۰).

#### ۸-۱: ابعاد رضایت شغلی

با توجه به نظریه‌های مختلف ارائه شده به طور کلی سه بعد مهم در رضایت‌شغلی تشخیص داده شده است که عبارتند از:

رضایت‌شغلی یک پاسخ عاطفی به شرایط یا وضعیت شغل است. رضایت‌شغلی اغلب در رابطه با میزان برآورده شدن نیازها و انتظارات تعیین می‌شود.

رضایت‌شغلی منبعت از چند نگرش به هم وابسته می‌باشد.

«کندال، اسمیت، هیولین» پنج بعد شغلی را پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از:

ماهیت‌شغل، دستمزد، فرصت ارتقاء، نظارت و سرپرستی و همکاران (لاک، ۱۹۷۶: ۱۳۰۰).

منظور باشد. بر اساس یکی از تئوری‌های انتظار نیروی انگیزش حاصل ضرب اولویت‌های فرد و میزان انتظار و احتمال است که به وقوع نتیجه مورد نظر مقصود است. در این نظریه قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تأثیر عواملی چون ارزش، مطلوبیت پاداش و نتیجه انتظار و احتمال وقوع پاداش، توان و استعداد فرد، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس رضامندی با نحوه انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت تعیین می‌گردد. در حالی که ناراضی‌معلول ناکافی در رسیدن به انتظارات است (میر سپاسی، ۱۳۸۶).

#### \*نظریه آلدرفر

آلدرفر مفهوم سلسله مراتب‌نیازها را به کارگرفت و در سه سطح وجود، ارتباط و رشد بیان می‌کند. به اعتقاد وی چنانچه این سه نوع نیاز با تدابیر سازمانی برآورده شود، رضایت‌شغلی فرد فراهم می‌آید. نیازهای سطح وجود اشاره به آن دسته از نیازها دارد که به بقاء انسان می‌انجامد و تا اندازه زیادی منطبق با دو سطح اولیه نیازهای مازلو است. نیازهای سطح ارتباط بر نیاز به تعامل با دیگران تأکید دارد و نیازهای سطح رشد بالاترین نیاز در نظریه اوست که با بخشی از سطح چهارم و تمامی سطح پنجم سلسله مراتب نیازهای مازلو منطبق است. در این نظریه نیازها به گونه سلسله‌مراتبی به هم وصل نیستند. ارضاء یک سطح در نیازها به معنای آن نیست که نیاز قبلی ارضاء شده است (بول ۱۲، ۲۰۰۵).

#### \*نظریه نقش

در این نظریه به دو جنبه اجتماعی و روانی توجه می‌شود. در جنبه اجتماعی تأثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگروهی و شرایط

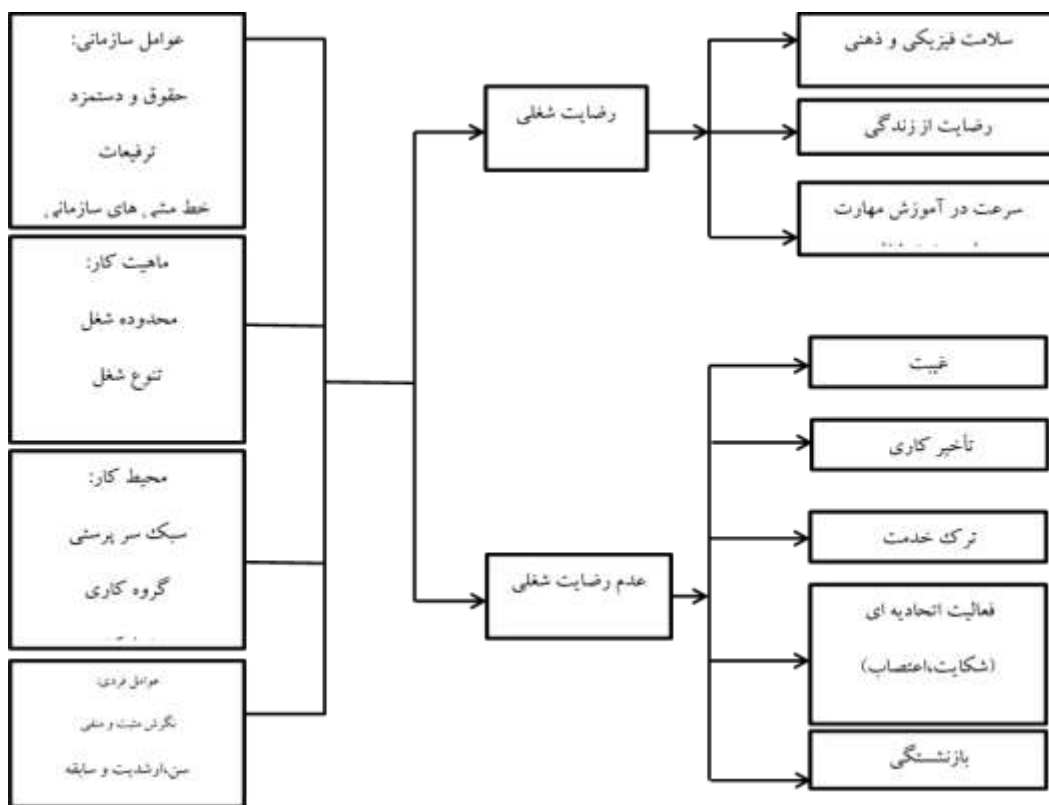
۹-۱: ابعاد و عوامل کلی مؤثر بر رضایت شغلی

با ابعاد پنج‌گانه شغلی کندال، اسمیت و هیولین انطباق بیشتری دارد.

صاحب نظران بسیاری به ذکر عوامل مؤثر بر رضایت شغلی پرداخته‌اند که با نگاهی کل‌گرا به نوشته‌های آن‌ها چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از این عوامل مشترک می‌باشد. بنابراین در یک جمع‌بندی کلی می‌توان ابعاد و عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را به چهار دسته کلی زیر تقسیم بندی کرد. لازم به ذکر است این ابعاد و عوامل

- عوامل سازمانی
- عوامل محیطی
- ماهیت کار
- عوامل فردی (مقیمی، ۱۳۹۱: ۳۸۳).

شکل ۲: مدل رضایت شغلی



۲- عملکرد:

منبع: دکتر سید محمد مقیمی، ۱۳۹۱: ۳۸۴.

امروزه پاداش برای عملکرد یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمان‌ها متداول است. طبق نظریه انتظار مهمترین نقش سیستم پاداش تأثیری است که انتظار دریافت پاداش بر عملکرد دارد. اگر

### نتیجه گیری:

رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کارانجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود. با توجه به مطالب مزبور، می‌توان گفت: «رضایت شغلی» یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می‌کند و لذتی که از آن می‌برد و در پی آن، به شغل خود دل‌گرمی و وابستگی پیدامی‌کند. حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است. با توجه به نتایج این میزان در سازمان ناچیز می‌باشد و سازمان باید سریعاً به بررسی این موضوع بپردازد. برای این منظور در زیر پیشنهادهای جهت بهبود این فرایند در سازمان ارائه می‌گردد:

✓ داشتن حقوق و مزایای خوب

✓ لزوم مهارت‌های خاص در انجام وظایف شغلی

✓ دریافت بازخورد از طریق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری

✓ وجود تنوع و فعالیت‌های مختلف در انجام وظایف شغلی

✓ مسئولیت شغلی به آنها تفویض گردد به طوری که کارکنان این احساس را داشته باشند که شغلشان در اختیار آنها است.

کارکنان سازمان انتظار داشته باشند که عملکرد بهتر به پاداش منجر می‌شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد فوق‌العاده و برجسته آنها خواهد داشت. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان باید به درستی معلوم کند چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است و ارتباط میان عملکرد بهتر و دریافت پاداش باید کاملاً معلوم و معین باشد. کارکنان باید اعتماد داشته باشند که سرپرست می‌تواند پاداشی که قول آن را داده است اعطاء نماید. برداشت کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش مهم است؛ یعنی تا چه اندازه کارمند دریافت پاداش را محتمل می‌داند و تا چه اندازه احساس می‌کند که تلاش، پاداش در پی دارد. اگرچه تلاش منجر به عملکرد می‌شود بین این دو تفاوت وجود دارد. اختلاف میان تلاش (یعنی آنچه که کارمند می‌کوشد تا حاصل آید) و عملکرد (یعنی آنچه که واقعا حاصل شده است) به توانایی‌های فرد بستگی دارد. پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت فرد از پاداش به این بستگی دارد که آیا پاداشی که دریافت کرده همان پاداشی است که انتظارش را داشت. اگر فرد بخاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، احتمال تکرار و ادامه عملکرد بالا در آینده افزایش می‌یابد (سعادت، ۱۳۸۹: ۲۶۲).

### ۱-۲: عملکرد سازمانی

عملکرد سازمان به نتایج قابل اندازه‌گیری که یک سازمان در طول فعالیت خود به دست می‌آورد و نشان‌دهنده‌ی میزان موفقیت یا شکست سازمان می‌باشد، گفته می‌شود و با مؤلفه‌هایی از قبیل رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، اثر بخشی سازمان، نتایج مالی و بازار، رشد فروش، رشد درآمد، سهم بازار، سود پس از کسر مالیات و ... سنجیده می‌شود (محقق و همکاران، ۱۳۸۹).

- ✓ مجاز باشند در کار خود دست به نوآوری بزنند.
- کاشانی، ا. (۱۳۹۰). مدل های ارزیابی عملکرد، تهران: نشر سمت.
- کورمن، آ. (۱۳۸۶). روانشناسی صنعتی و سازمان، ترجمه حسن شکر کن، تهران: انتشارات رشد.
- مسعودی اصل، ا؛ حاجی نبی، ک؛ نصرتی نژاد، ف و سودایی زنوزق، ح. (۱۳۹۱). رابطه تعهد سازمانی و عملکرد در یک شبکه بهداشتی و درمانی، فصلنامه پایش، (۱) ۵: ۶۰۱-۵۹۵.
- محقر، ع؛ معین نجف آبادی، ف و بیاضی طهرابند، ع. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر فعاليت های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان ها، پژوهش های مدیریت در ایران، (۱۴) ۴.
- میر سپاسی، ن. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
- میر کمالی، س. (۱۳۸۸). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران: نشر سیطرون.

## منابع و مآخذ:

## References:

- ازکمپ، ا. (۱۳۸۶). روانشناسی اجتماعی کاربردی، ترجمه فرهاد ماهر، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- الوانی، م؛ غربی یامچی، ح؛ نیک مرام، س و احمدی زهرانی، م. (۱۳۹۰). تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش، فصلنامه علمی-پژوهشی، (۱) ۶۴: ۱۷-۱.
- تولایی، ر. (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان ها، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، (۱) ۱۲: ۳۳.
- زارعی متین، ح. (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: ناشر آگه.
- رابینزا، ا. جاج، ت. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی، مترجم مهدی زارع، نشر نص پ.
- سعادت، ا. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و فرهنگ اسلامی.
- شفیع آبادی، ع. (۱۳۹۰). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ایی و نظریه های انتخاب، تهران: انتشارات رشد.
- عباس زادگان، س. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد، تهران: ناشر شرکت سهامی انتشارات.
- غفار پور، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان
- فرهادی، م و روانگرد، ر. (۱۳۹۳). رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مدیریت اطلاعات سلامت، (۱۱) ۶: ۷۸۹-۷۹۸.
- Bitner, M.J. Booms, B.H. Mohr, L.A. (۱۹۹۴). Critical Service Encounters: The Employees Viewpoint, **Journal of Marketing**, pp. ۹۵-۱۰۶.
- Baron, R.M. Kenny, D.A. (۱۹۹۰). "The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and social psychology", **Journal of Applied Psychology**, no. ۲, pp. ۱۱۸۲-۱۱۸۳.
- Barling, J. Kelloway, K. Iverson, R. (۲۰۰۳). "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", **Journal of Applied Psychology**, no. ۲, pp. ۲۷۶-۲۸۳.
- Bull, I.H.F. (۲۰۰۵). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape. Mini-thesis Submitted in Partial Fulfillment of part of The requirement, for The degree of Magister Artium, in The Department of Industrial



- Psychology, Faculty of Economic and Management Science, university of The Western cape.
- Feldman & Arnold (۱۹۹۵). "Managing Individual and Group Behavior in Organization", McGraw-Hill, ۲nd Printing, pp. ۴۸۲.
  - Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (۱۹۹۱). "The motivation to work", ۳rd edition, transaction publishers, New Brunswick.
  - Lussier, R.N. (۱۹۹۶). "Management, concepts, applications and skill development", southwestern college publishing, ohio.
  - Kandula, S.R. (۲۰۱۰). "Strategic Human Resource Development". Published by PHI learning.