

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بنام خدا



دانشگاه علمی و کاربردی گیلان

بانک صادرات ایران

گزارش طرح پژوهشی:

سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روانشناختی به منظور ارتقای آن

دستگاه اجرایی:

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

دستگاه سفارش دهنده:

بانک صادرات ایران

مجری:

دکتر محمد خدایاری فرد

همکاران:

دکتر سید محمد میرکمالی، دکتر حسین شکرکن، دکتر باقر غباری بناب، دکتر محسن شکوهی یکتا، دکتر علی نقی فقیهی، دکتر سیمین حسینیان، دکتر سیده منوره یزدی، محسن پاک‌نژاد، فاطمه حسینی حسین آباد

مشاوران:

دکتر غلامعلی افروز، دکتر حیدر علی هومن، دکتر احمد به‌پژوه، محمد ربیع‌زاده

پیشگفتار

استفاده از یافته‌های علمی رشته‌های تخصصی، با هدف بهبود کیفیت زندگی بشری و در نهایت تامین سعادت و رفاه انسان سامان می‌گیرد. این موضوع در علوم انسانی به‌ویژه روانشناسی، اهمیت بیشتری دارد. تجارب بالینی این‌جانب در طول سالیان گذشته با افراد دارای مسائل و مشکلات در روابط بین‌فردی و نیز اختلال‌های رفتاری مبتنی بر رویکرد روانشناسی مثبت‌نگر و نیز روان‌درمانی اسلامی، کمک شایانی به حل مشکلات و رفع آلام آنان کرده است. بر آن بودم تا این تجارت حرفه‌ای را در قالب طرح پژوهشی به بسته آموزشی ارتقای توانمندی روانی و رفتاری کارکنان تبدیل کنم. این ایده را با همکاران علمی خود مطرح کردم و در نهایت به‌صورت طرح پیشنهادی با عنوان "**سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روانشناختی به‌منظور ارتقای آن**" به هیأت مدیره بانک صادرات ارائه شد. با تصویب هیأت مدیره برای اعضای گروه پژوهشی فرصتی برای بررسی و کاربردی کردن اصول علم روانشناسی برای بهبود محیط کاری و افزایش بهره‌وری آن پیش آمد. نتیجه تلاش همکاران در فصول گزارش به تفصیل ارائه شده است. امید است نتیجه تلاش این گونه پژوهش‌های کاربردی موجب استحکام رابطه دانشگاه و صنعت شود. در اینجا لازم است از همکاری و مساعدت همه اعضای هیأت مدیره بانک تشکر و قدردانی شود، به‌ویژه از جناب آقای حاتمی مدیرعامل اسبق بانک که موضوع پروژه اولین بار با ایشان مطرح شد و مورد استقبال قرار گرفت. همچنین از جناب آقای دکتر برهانی مدیرعامل محترم بانک هنگام اجرای پروژه که دستورات مساعدی برای همکاری و ادامه کار صادر کردند و نیز مدیریت محترم اداره پژوهش و آموزش بانک صادرات جناب آقای دکتر دهقانی و آقای اعتمادی تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین لازم است از همه همکاران و مشاوران طرح دکتر سید محمد میرکمالی، دکتر حسین شکرکن، دکتر باقر غباری بناب، دکتر سیمین حسینیان، دکتر سیده منوره یزدی، دکتر محسن شکوهی یکتا، دکتر علی‌نقی فقیهی، دکتر غلامعلی افروز، دکتر حیدر علی هومن، دکتر احمد به‌پژوه، محمد ربیع‌زاده، محسن پاک‌نژاد و فاطمه حسینی حسین‌آباد نیز تشکر و قدردانی شود، زیرا با حضور در جلسات علمی طرح و ارائه نظرهای تخصصی، زوایای جدیدی را در تبیین سازه‌های پژوهش گشودند. از همه همکارانی که در برگزاری کارگاه‌های آموزشی ما را یاری کردند، به‌ویژه جناب آقای دکتر فاطمی سپاسگزاریم.

شایان ذکر است که برای انجام این طرح پژوهشی قرارداد همکاری به استناد آیین‌نامه اجرایی بند دال ماده ۴۵ قانون برنامه چهارم توسعه کشور بین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بانک صادرات ایران به‌عنوان سازمان سفارش‌دهنده و دانشگاه تهران به‌عنوان سازمان سفارش‌گیرنده به شماره ۲۳۷۹ ثبت و تبادل شده است. در این زمینه از همکاری و مساعدت دبیرخانه بند دال ماده ۴۵ وزارتخانه به‌ویژه دبیر محترم آن جناب آقای مهندس فصیحی و سرکار خانم داستانی کارشناس دبیرخانه برخوردار بودیم که صمیمانه تشکر می‌شود. اداره کل پژوهش‌های کاربردی دانشگاه تهران جناب آقای دکتر بابالار مدیر کل اسبق و جناب آقای دکتر ستوده مدیر کل فعلی در انجام پروژه کمک شایانی کردند که از همه آنها تشکر و قدرانی می‌شود.

دکتر محمد خدایاری فرد

مجری طرح

چکیده

این پژوهش با مدنظر قرار دادن مداخله‌های روانشناختی به منظور افزایش رضایت شغلی کارکنان صادرات ایران و رضایت مشتریان و نیز شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان بانک انجام شد. برای دستیابی به اهداف مذکور، پژوهش در دو مرحله انجام گرفت، مرحله اول ساخت و آماده‌سازی پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان به همراه تعیین عوامل رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک بود. به این منظور دو پرسشنامه سنجش رضایت شغلی ویژه کارکنان بانک و رضایت مشتریان تهیه و تدوین و طی مطالعه مقدماتی خصوصیات روان‌سنجی آن بررسی شد. سپس پرسشنامه‌های نهایی در بین گروه نمونه ۸۷۳ نفری از جامعه آماری کارکنان شعب بانک شهر تهران و نیز گروه نمونه ۳۵۰ نفری مشتریان بانک صادرات با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای^۱ انتخاب و اجرا شد. روش پژوهشی مرحله اول، از نوع توصیفی - پیمایشی بود. یافته‌های این مرحله نشان داد که تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه رضایت شغلی ضمن تایید ساختار نظری اولیه، هفت عامل را به عنوان عوامل مهم رضایت شغلی کارکنان بانک مطرح می‌سازد که به ترتیب عبارتند از: تامین نیازهای مادی و معنوی، روابط با همکاران و مشتری، ماهیت کار، روابط با سرپرست، منزلت، مسئولیت و احترام، عوامل محیطی کار و جو سازمانی. میزان رضایت شغلی کارکنان بانک متوسط بود. ضعیف‌ترین احساس رضایت شغلی کارکنان مربوط به جو سازمانی نامناسب، ارضای نیازهای مادی و معنوی متوسط و عوامل محیطی شعب بانک بود. همچنین احساس رضایتمندی مطلوبی نسبت به همدلی و همکاری در بین همکاران و با دیگران و نیز شایستگی و صلاحیت رؤسا مشاهده شد. تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه رضایت مشتری ضمن تایید ساختار نظری اولیه، چهار عامل را در تامین رضایت مشتریان مهم نشان داد، که عبارتند از: رضایت از کارکنان و فرایندها، رضایت از محیط فیزیکی، موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی و موانع انسانی خدمت‌رسانی. میزان رضایت مشتریان بانک صادرات در حد خوب و مطلوب بود. مرحله دوم پژوهش، که روش آزمایشی با پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه گواه بود، با مداخله آموزشی برای بهبود و اصلاح مهارت‌های روابط انسانی کارکنان بانک صورت گرفت. این مداخله بر روی ۳۸ نفر از کارکنان پنج شعبه بانک که به صورت تصادفی از مجموعه شعب شهر تهران انتخاب شده بودند، انجام شد. مقایسه نمره‌های پیش‌آزمون و پس‌آزمون گروه آزمایش و ۳۸ نفر از گروه گواه نشان داد که نمره‌های رضایتمندی شغلی در سه مؤلفه مهم روابط با همکاران و مشتری، روابط با سرپرست و منزلت، مسئولیت و احترام شغلی آنان به طور معنی‌داری پس از پایان مداخله افزایش یافت. این در حالی بود که نمره‌های گروه گواه در هر سه مؤلفه مذکور و نیز چهار مؤلفه دیگر کاهش داشت. در پایان پیشنهادها

سازمانی برای افزایش رضایت شغلی برای تامین نیازهای مادی و معنوی کارکنان و نیز غنی‌سازی ماهیت شغلی شعب ارائه شده است.

فهرست

عنوان

صفحه

فصل اول : کلیات تحقیق

فصل اول : کلیات تحقیق.....	۱
مقدمه.....	۲
بیان مسئله.....	۲
ضرورت پژوهش.....	۵
اهداف پژوهش.....	۶
سؤالات پژوهش.....	۶
تعاریف مفهومی و عملیاتی تحقیق.....	۷
رضایت شغلی.....	۷
رضایت مشتری.....	۷
مداخله‌ها.....	۷
منشور اخلاقی.....	۷

فصل دوم : مبانی نظری

فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....	۸
مقدمه.....	۹
رضایت شغلی.....	۱۰
ماهیت رضایت شغلی.....	۱۲
تعاریف رضایت شغلی.....	۱۲
ابعاد رضایت شغلی.....	۱۴
فواید بررسی رضایت شغلی.....	۱۴
نظریه‌های رضایت شغلی.....	۱۴
نظریه نیازها.....	۱۴
نظریه‌های محتوایی.....	۱۷
۱- نظریه مراحل مختلف زندگی:.....	۱۷
۲- نظریه سلسله مراتب نیازها:.....	۱۷
۳- نظریه زیستی - تعلق - رشد:.....	۱۷

ب سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و ...

- ۱۸..... ۴ - نظریه نیازهای اکتسابی:
- ۱۸..... ۵- نظریه دو عاملی هرزبرگ
- ۱۸ نظریه های فرایندی
- ۱۹..... تئوری هدف گذاری
- ۲۰..... مدل اساسی انگیزش
- ۲۱ نظریه های ریز مدل
- ۲۳..... نیازهای ایمنی
- ۲۳..... نیازهای اجتماعی
- ۲۴..... نیاز به احترام
- ۲۴..... نیاز به خودشکوفایی
- ۲۵..... نظریه EPΓ
- ۲۶..... نظریه برابری و انتظار
- ۲۸ نظریه های درشت مدل
- ۲۹..... نظریه دو عاملی هرزبرگ
- ۲۹..... مطالعات ادوین لاک
- ۲۹..... عوامل مؤثر در رضایت شغلی
- ۳۱ عوامل سازمانی
- ۳۲..... ماهیت شغل
- ۳۳..... عوامل محیطی
- ۳۵..... عوامل فردی
- ۳۷..... عوامل بیست و دوگانه رضایت شغلی
- ۴۹ پیامدهای رضایت شغلی
- ۵۰..... رضایت شغلی و عملکرد
- ۵۲..... رضایت شغلی و میزان جابه جایی
- ۵۲..... رضایت شغلی و سلامت جسمی روانی
- ۵۳..... رضایت شغلی و غیبت
- ۵۴..... تاخیر در کار
- ۵۴..... ترک خدمت
- ۵۴..... بازنشستگی زودرس

ت	فهرست مطالب
۵۴	تشویش
۵۵	شیوه ابراز نارضایتی
۵۵	تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی
۵۶	سنجش رضایت شغلی
۵۷	پرورش نیروی کار
۵۷	کار زاینده و روشن
۵۷	هدف گذاری مؤثر
۵۸	شناخت تفاوت های انگیزشی
۵۸	ارائه پاداش با ارزش
۵۸	تذکر و تنبیه و پوزش
۵۹	رضایت مشتری
۶۱	رضایت مشتریان بانک
۶۱	الف: متغیرهای داخل سازمانی:
۶۲	ب: متغیرهای محیطی سازمان:
۶۲	ارتباط بین رضایت کارکنان و مشتری
۶۴	عوامل داخلی مؤثر بر رضایت مشتریان بانک
۶۸	صفات کیفیت خدمت
۶۹	مداخله های روانشناختی
۷۰	روحیه
۷۲	روابط انسانی
۷۴	فرایند ارتباطات
۷۴	یک الگوی ارتباطی
۷۶	مبانی ارتباطات
۷۶	جهت جریان ارتباطات
۷۸	تحریف پیام
۷۸	مبانی روانشناختی شایعه
۷۹	عوامل مؤثر بر شایعه پراکنی
۸۰	ابهام در جامعه
۸۰	نگرانی و اضطراب شخصی و اجتماعی

- ۸۰..... استعداد شایعه‌پذیری
- ۸۱..... تعارض‌های هیجانی یا عاطفی
- ۸۱..... الگوهای شایعه‌پراکنی در سازمان
- ۸۱..... انگیزه‌های شایعه‌پردازی
- ۸۳..... ویژگی‌های افراد شایعه‌پذیر و شایعه‌گو
- ۸۴..... پرگویی و گزافه‌گویی
- ۸۵..... غیبت و دروغ‌گویی
- ۸۵..... ایستایی شخصیت و عدم اعتماد به نفس
- ۸۶..... خودتوجهی و کژاندیشی
- ۸۶..... تأثیر شایعه بر روابط کار
- ۸۷..... راه‌های کاهش شایعه در سازمان
- ۸۷..... اطلاع‌رسانی
- ۸۸..... برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود
- ۸۸..... استقرار نظام پیشنهادها در سازمان
- ۸۹..... توجه ملموس به امنیت کارکنان
- ۸۹..... تلفیق سازمان رسمی و غیررسمی
- ۹۰..... خشتی کردن شایعه
- ۹۱..... راه‌های بهبود روابط انسانی
- ۹۱..... گوش دادن به صورتی فعالی
- کاربرد عملی ارتباطات برای بهبود عملکرد و رضایت کارکنان
- ۹۵.....
- ۹۸..... هدف‌های روابط انسانی
- ۹۹..... انتقاد راهی به سوی تکامل
- ۱۰۲..... استرس
- ۱۰۲..... عوامل تشکیل‌دهنده محیط کار
- ۱۰۳..... مراحل استرس
- ۱۰۳..... نشانه‌های استرس
- ۱۰۵..... عوامل استرس‌زای محیط کار
- ۱۰۵..... ۱- ویژگی نقش

ج	فهرست مطالب
۱۰۵	۲- ویژگی‌های شغلی
۱۰۶	۳- روابط میان فردی
۱۰۶	۴- جو و ساختار سازمانی
۱۰۶	پیامدهای استرس
۱۰۹	حذف عوامل استرس‌زا
۱۰۹	تعاملات مؤثر بین فردی
۱۱۰	روش‌های پیشگیری از ایجاد فشار روانی
۱۱۱	خواب و استراحت
۱۱۱	تغذیه
۱۱۲	ارزیابی براساس شناخت و درک عوامل مختلف فشار
۱۱۵	مهارت مقابله با استرس
۱۱۵	سه عامل برای مقابله با استرس
۱۱۵	عوامل فشارزا
۱۱۶	تأثیرات نامطلوب فشار روانی
۱۱۶	مقابله چیست؟
۱۱۶	انواع مقابله
۱۱۶	الف) مقابله مسئله‌مدارانه
۱۱۶	ب) مقابله هیجان‌مدارانه
۱۱۶	ج) مقابله ناسازگار
۱۱۷	راهبردهای مقابله با استرس
۱۱۷	۱- راهبردهای شناختی (خودآگاهی)
۱۱۷	۲- راهبردهای دریافتی
۱۱۸	مهارت خودآگاهی
۱۱۸	تعریف خودآگاهی
۱۱۹	اجزای خودآگاهی
۱۲۰	برخی عوامل مؤثر در رشد خودآگاهی
۱۲۱	موانع رشد خودآگاهی
۱۲۱	مهارت همدلی

ح سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و ...

۱۲۲	تفاوت‌های فردی
۱۲۲	تعریف همدلی
۱۲۲	راه‌های رسیدن به همدلی
۱۲۴	مثبت‌نگری
۱۲۹	مهارت‌های زندگی
۱۳۰	مهارت تصمیم‌گیری
۱۳۰	شیوه‌های مختلف تصمیم‌گیری
۱۳۲	مراحل تصمیم‌گیری منطقی
۱۳۲	مهارت حل مسئله
۱۳۳	فرایند حل مسئله
۱۳۳	مراحل فرایند حل مسئله
۱۳۴	عوامل بازدارنده حل مسئله
۱۳۵	مهارت برقراری رابطه مؤثر
۱۳۶	اصول ارتباطی
۱۳۶	موانع برقراری ارتباطی
۱۳۷	مهارت روابط بین‌فردی
۱۳۷	مهارت ارتباطات اجتماعی
۱۳۸	۱- مهارت‌های ارتباط با دیگران
۱۳۸	الف) مهارت‌های کلامی
۱۳۹	ب) مهارت‌های غیرکلامی
۱۴۰	۲- مهارت‌های برقراری روابط صمیمانه با دیگران
۱۴۰	۳- مهارت‌های سازگاری با دیگران
۱۴۰	مهارت تفکر انتقادی
۱۴۰	۱- تفکر فعال
۱۴۱	۲- بررسی دقیق موقعیت‌ها با استفاده از سؤال کردن
۱۴۱	۳- بررسی منابع فکری، عقاید و ارزیابی آنان
۱۴۲	۴- دیدن موقعیت‌ها از دیدگاه‌های مختلف و بررسی دلایل آن
۱۴۲	مهارت تفکر خلاق
۱۴۴	صفات خلاقیت

خ	فهرست مطالب
۱۴۴	روش‌های پرورش خلاقیت
۱۴۵	مهارت مقابله با هیجانات
۱۴۶	افکار و نقش آن در شکل‌گیری هیجانات و احساسات
۱۴۶	هوش هیجانی
۱۴۶	پنج حیطة اصلی هوش هیجانی
۱۴۶	۱- شناخت عواطف شخصی:
۱۴۶	۲- به‌کارگیری درست هیجان‌ها:
۱۴۷	۳- رهبری هیجان‌ها:
۱۴۷	۴- شناخت عواطف دیگران:
۱۴۷	۵- حفظ ارتباط‌ها:
۱۴۷	راهبردهای کنترل احساسات ناخوشایند
۱۴۷	الف) راهبردهای شناختی
۱۴۸	ب) راهبردهای رفتاری
۱۴۹	پیشینه تحقیق
۱۴۹	الف) داخلی
۱۶۰	ب) خارجی

فصل سوم : روش‌شناسی پژوهش

۱۶۵	فصل سوم : روش‌شناسی پژوهش
۱۶۶	روش تحقیق
۱۶۷	جامعه آماری
۱۶۷	گروه نمونه
۱۶۷	گروه نمونه اول
۱۶۸	گروه نمونه دوم
۱۶۸	ابزار پژوهش
۱۶۹	ساخت پرسشنامه‌ها:
۱۷۰	مطالعه اولیه پرسشنامه‌ها :
۱۷۱	یافته‌های مطالعه اولیه:
۱۷۲	گردآوری داده‌ها
۱۷۳	شیوة تحلیل داده‌ها

فصل چهارم : یافته‌های پژوهش

د سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و ...

مقدمه	۱۷۵
بخش اول خصوصیات جمعیت‌شناختی	۱۷۶
۱-۱) گروه نمونه کارکنان بانک	۱۷۶
۱-۲) گروه نمونه مشتریان بانک	۱۷۹
بخش دوم : تحلیل عاملی مؤلفه‌های اساسی پرسشنامه ها	۱۸۲
۲-۱) پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان	۱۸۲
۲-۱) پرسشنامه رضایت مشتری	۱۹۰
بخش سوم ترسیم وضعیت موجود	۱۹۴
۳-۱) رضایت شغلی کارکنان	۱۹۴
۳-۲) رضایت شغلی کارکنان مشتری	۱۹۹
بخش چهارم : یافته‌های مداخله آزمایشی	۲۰۴
۴-۱) خصوصیات جمعیت‌شناختی گروه نمونه کارکنان بانک	۲۰۴
۴-۲) اثر مداخله در مؤلفه‌های رضایت شغلی کارکنان	۲۰۵
۴-۳) اثر مداخله در مؤلفه‌های رضایت مشتری	۲۱۲

فصل پنجم : بحث و نتیجه‌گیری

پیشنهادهاي مداخله سازماني براي بهبود رضایت شغلي	
کارکنان بانک صادرات	۲۱۸
مؤلفه تأمین نیازهای مادی و معنوی	۲۱۸
مؤلفه محیط کار :	۲۱۹
مؤلفه جوسازماني :	۲۱۹
منابع	۲۳۰
پیوست يك : پرسشنامه رضایت شغلی	۲۳۱
پیوست دو : پرسشنامه رضایت مشتری	۲۳۸
پیوست سه : فهرست شعب گروه نمونه	۲۴۰

فصل اول
کلیات تحقیق

مقدمه

بانک صادرات ایران، به عنوان یک بانک تجاری در محیطی قرار دارد که از مزیت‌های نسبی و رقابتی برخوردار بوده و ملزم به اعمال اصول بازاریابی است. با توجه به اینکه صنعت بانکداری از ارکان اصلی هر اقتصادی به حساب می‌آید و مشتریان نقش کلیدی در آن دارند، بنابراین می‌توان ابراز توجه ویژه به نیازها و خواسته‌های مشتریان را از جمله موضوعات پراهمیت ایران و جهان به حساب آورد.

از آنجا که ارتباط با مشتریان و بهبود روابط با آنها مستلزم کسب مهارت‌های ارتباطی، روابط انسانی و مؤلفه‌هایی چون کنترل رفتار و احساسات، استرس و خشم است، از این رو به نظر می‌رسد مدیریت بانک با بهره‌گیری از خدمات روانشناختی، می‌تواند در راستای ارتقای رضایت شغلی کارکنان که با رضایت مشتریان نیز مرتبط است، گام بردارد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد حفظ و نگهداری نیروی انسانی و بقای سازمان (دسترسی به اهداف سازمانی)، شناخت نیازها، خواسته‌ها، انگیزه‌ها، تأمین رضایت شغلی^۱، بهبود روحیه و ارتقای بهداشت روانی کارکنان سازمان‌ها، باید بسیار مورد توجه قرار گیرد. توجه به این موارد به همراه ایجاد نگرش مطلوب در کارکنان نسبت به کار و مشتری و اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب در ایجاد هماهنگی بین اهداف فردی (رضایت شغلی کارکنان) و اهداف سازمانی، مهم‌ترین گام در راستای کارایی و اثربخشی سازمان‌هاست. از این رو باید راه‌های مؤثر در ایجاد رضایت شغلی کارکنان را شناخت تا با حرکت در راستای آنها، انگیزه لازم در آنان ایجاد شود و ضمن احساس امنیت و آرامش از نهایت توان و تلاش، دانش و تخصص خود برای دستیابی به هدف‌های سازمان استفاده کنند (حسینی‌زاده، ۱۳۷۹).

بیان مسئله

دنیای امروز منابع تنیدگی گوناگونی دارد که بعضی از این تنیدگی‌ها^۲ مختص محیط کار است. درگیری با همکار یا ارباب رجوع، محروم شدن از پاداش، دیر رسیدن به سر کار و فشار هیأت مدیره یا رؤسای سازمان، از جمله تنیدگی‌های محیط کار است. مدیران برای تأمین بهداشت روانی محیط کار، باید با مفاهیم اساسی بهداشت روانی آشنا شوند. مدیران باید توجه داشته باشند که مدیریت اثربخش بدون توجه به سلامت روانی کارکنان حاصل نمی‌شود و برای رسیدن به این مهم، باید تمهیدات رعایت اصول بهداشت روانی در سازمان ایجاد شود.

1 - job satisfaction

2 - stress

تنیدگی و نگرانی‌های افراد نسبت به کار، خانواده و نگرانی‌های اقتصادی و سازمانی کارکنان، سبب می‌شود که فرد در طول روز دچار هیجان‌ها، تنش‌ها، نگرانی‌ها و امیدهای گوناگونی شود که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب نیست. این مسائل افراد و سازمان را دچار مشکل می‌کند. مجموعه این حالت‌ها و فشارهای ناشی از آن، در اصطلاح تنیدگی نامیده می‌شود (علوی، ۱۳۸۱). افراد برای مقابله با تنیدگی، از الگوهای رفتاری متفاوتی پیروی می‌کنند که برخی از آنها ثمربخش‌اند و تنیدگی را کاهش می‌دهند. اما برخی از الگوهای رفتاری نه تنها مفید نیستند، بلکه موجب افزایش تنیدگی می‌شوند. امروزه الگوهای رفتاری مؤثر مقابله با تنیدگی شناسایی شده و قابل آموزش‌اند (خدایاری‌فرد و پرند، ۱۳۸۶).

بخش عظیمی از نیروی کار جامعه، در بخش خدمات مشغول به کارند و به‌طور مستقیم با ارباب رجوع ارتباط دارند. بانک نیز از جمله مراکزی است که عهده‌دار مسئولیت خدمات‌رسانی است و کیفیت خدمات آن در جذب سرمایه نقش مهمی دارد. مطالعات نشان داده‌اند شرکت‌ها و مؤسساتی که خدمات مطلوب به مشتریان ارائه می‌دهند، ویژگی مهم و مشترکی دارند. این مؤسسات به خواسته‌ها، نیازها و انتظارات مشتریان توجه جدی دارند؛ راهبرد خدماتی مورد استفاده آنها به‌طور واضح تعریف و تشریح شده است؛ این مؤسسات سیستمی را طراحی کرده‌اند که در آن با مشتریان به خوبی رفتار می‌شود (ونوس و صفائیان، ۱۳۸۱).

نتایج تحقیق انجام‌شده در یکی از بانک‌های کشور، برای شناسایی نیازها و عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان، نشان داد که حدود ۶۰ درصد کل واریانس تغییرات رضایت مشتریان از طریق هفت مؤلفه طرز رفتار و نحوه برخورد کارکنان شعب با مشتریان بانک، جوابگویی، سود و تسهیلات، سرعت در کار، کیفیت ارائه خدمات، موقعیت مکانی بانک‌ها و کیفیت ارسال حواله‌ها قابل تبیین است. در ضمن، در بین این مؤلفه‌ها نحوه و طرز برخورد کارکنان شعبه با مشتریان بانک، اهمیت بیشتری دارد، از این رو می‌توان دریافت کارکنانی که با مشتری تماس دارند، باید ویژگی‌های رفتاری خاصی مانند در دسترس بودن، حل مسائل مشتری، توانایی غلبه بر احساسات نامطلوب خود و برخورد صمیمانه خوب داشته باشند (عارف کشفی، ۱۳۷۸).

در دو دهه گذشته، ارائه خدمات و نگهداری و فشارهای رقابتی فزاینده، تغییرات چشمگیری را در صنعت بانکداری ایجاد کرده‌اند. این تغییرات بانک‌ها را به سوی اتخاذ راهبردهای بانکداری، به‌ویژه بازاریابی روابط^۱ سوق داده است (دورکین و بنت^۲، ۱۹۹۹). بازاریابی روابط را، افزایش درآمد بانک از طریق سودآور ساختن رابطه مشتریان با بانک در طول زمان تعریف کرده‌اند (موریارتی، کیمبال و گی^۳، ۱۹۸۳). بنابراین، در این رویکرد رضایت مشتریان اهمیت فراوانی دارد.

1 - relationship marketing

2- Durkin Bennett

3 - Moriarty, Kimball & Gay

به نظر بری^۱ (۱۹۸۴)، کارکنان بانک، باید از سوی مدیران به عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته شوند. به اعتقاد وی، رسیدن به سطح مطلوب رضایت مشتری در صنایع بانکداری، بدون توجه و رسیدن به سطح بالایی از رضایت شغلی کارکنان امکان پذیر نیست. اشنايدر^۲ (۱۹۸۰) دریافت که اگر به کارکنان بانک به عنوان بخشی از فرهنگ خدمات مالی مطلوب نگریسته شود و آنان از حمایت مدیران برای فراهم آوردن خدمات مشتری برخوردار باشند، کارکنان تنیدگی کمتر و رضایت شغلی بیشتری را تجربه خواهند کرد.

براساس نتایج مطالعات رضایت شغلی، مهیا ساختن موجبات رضایت شغلی کارکنان، بیشتر با جنبه‌های درونی و کیفی شغل مانند هماهنگی با استعدادها، چالش برانگیز بودن، نوع همکاری‌ها و رابطه با دیگران، سیستم پاداشی بر اساس عدالت و مساوات، میزان پیشرفت و موفقیت و شرایط محیط کار مرتبط است. این موارد انجام کار و دستیابی به اهداف را تسهیل کرده و از افراد حمایت می‌کند. به طور کلی، مطالب مذکور به معناداری شغل مربوط می‌شود و معنادارسازی شغلی عبارت است از فراهم ساختن شرایط کار و ویژگی‌های شغل که سبب پرباری، مسئولیت پذیری، چالشی بودن، مولد و پر ارزش بودن، و بهبود کیفیت زندگی شغلی و تامین نیازهای فرد و سازمان می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۳).

از آنجا که نیروی انسانی رکن اصلی بانک است و این گروه از نیروی انسانی، عهده دار مسئولیت‌های خطیر و حساس اند و از این رو به طور قطع در شرایط روحی، روانی خاصی قرار دارند، عوامل مختلف و متفاوتی نیز بر سطح نیازها، انگیزه‌ها و گرایش‌های انسانی تأثیر می‌گذارند، در نتیجه اعمال مثبت یا منفی در کارکنان ایجاد می‌کنند (صومعه، ۱۳۸۳).

رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیران، مسئول و متولی آنند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و تحدید دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان، به عنوان اقدامی کلیدی در راستای اهداف یادشده نقشی بسزا و چشمگیر دارد. براساس بررسی‌های به عمل آمده، اغلب مدیران در سازمان‌های ایرانی با مسائل زیر روبه‌رو هستند:

- ۱- کارکنان، منفعل، بدون تحرک و خلاقیت هستند؛
- ۲- کارکنان دچار رخوت ذهنی و فاقد انگیزه و چشم‌اندازی برای ارتقای شغلی و شخصی‌اند؛
- ۳- کارکنان دچار عادت به عملکرد فرمایشی بوده و حتی به محدوده نفوذ و عملکرد خود نیز مسلط نیستند؛
- ۴- کارکنان به علت جدا دانستن خود و منافع خود از سازمان، از امکانات سوء استفاده می‌کنند (اکبر، مشتری و کوثری، ۱۳۸۲).

1 - Berry

2 - Schneider

مسائل مذکور بیشتر در حوزه بهداشت روانی کارکنان قرار دارند، ولی عواقب آنها- چه در شرایط بازار رقابتی و چه در شرایط انحصاری- ماهیت و اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بانک صادرات ایران نیز از سازمان‌های ایرانی جدا نبوده و بی‌شک در حوزه منابع انسانی خود با این گونه مسائل درگیر است. به‌منظور برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی به فراخور سطوح مختلف سازمانی، مدیران بانک صادرات در پی پاسخ به سؤالات زیر هستند: چرا رفتار کارکنان در محیط کار، حتی با شغل و شرایط کاری یکسان با یکدیگر متفاوت است؟ چه عوامل سازمانی و شغلی در رضایت شغلی مؤثرند؟ در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی در حوزه افزایش رضایت شغلی چه عواملی را باید مورد توجه قرار داد؟

ضرورت پژوهش

نیروی انسانی و اهمیت آن در سازمان، واقعیتی است که امروزه از نظر هیچ‌کس پوشیده نیست. به‌راستی پیشرفت و استمرار حیات سازمان‌ها در گرو توجه همه‌جانبه مدیران به نقش و جایگاه سرمایه انسانی است. شکوفا شدن نیروی انسانی در سازمان‌ها، اقدام‌های گوناگونی را می‌طلبد. یکی از این اقدام‌ها، تأمین رضایت شغلی کارکنان است. تحقیقات نشان داده‌اند که رضایت شغلی در بسیاری از عوامل بهره‌وری سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. بهبود عملکرد در رفتار مدنی سازمانی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و سلامت روانی کارکنان و کاهش رفتارهایی همچون غیبت از شغل، ترک خدمت و بسیاری از رفتارهای دیگر، از جمله پیامدهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان سازمان‌هاست. این پیامدهای ارزشمند باید انگیزه‌ای قوی برای توجه جدی مدیران سازمان‌ها به موضوع رضایت شغلی کارکنان و انجام اقدام‌هایی در راستای ایجاد آن باشد. اولین اقدام در این مورد، مستلزم شناسایی ابعاد و وجوه رضایت شغلی و ماهیت آنهاست که باید از طریق تحقیقات و بررسی‌ها حاصل شود. این شناخت زمینه را برای کشف علل رضایت شغلی فراهم می‌سازد. با کشف علل تأثیرگذار در رضایت شغلی و اعمال مداخله‌هایی برای بهبود این علل در ابعاد گوناگون رضایت شغلی افزایش حاصل می‌شود که به سطوح بالاتری از پیامدهای مثبت و سطوح پایین‌تری از پیامدهای منفی خواهد انجامید.

از جمله پیامدهای مثبت رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های مشتری‌مدار مانند بانک‌ها و از جمله بانک صادرات، جلب رضایت مشتریان است. بدیهی است رضایت مشتریان در روی آوردن به بانک صادرات نقش اساسی دارد و عامل اصلی رشد و شکوفایی آن به‌شمار می‌آید. به همین دلیل، مدیریت این بانک باید وجوه و ابعاد این پدیده و عوامل تأثیرگذار بر آن را که یکی از آنها رضایت کارکنان بانک است، شناسایی کند تا بر آن اساس اقدام‌ها و مداخله‌های مقتضی به‌عمل آورد.

اقدام‌ها و مداخله‌ها در دو سطح سازمانی و فردی پیشنهاد خواهد شد؛ مداخله فردی به‌صورت مداخله آموزشی و با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی توسط متخصصان هر فن برای مدیران و کارکنان بانک

صادرات اجرا می‌شود؛ در گروه نمونه براساس یافته‌های پژوهش در حوزه رضایت کارکنان و رضایت مشتریان و نیز با هماهنگی بانک اجرا خواهد شد. در اینجا به نمونه‌ای از عناوین مداخله‌های آموزشی اشاره می‌شود:

- ۱- مهارت حل مسئله؛
- ۲- مهارت برقراری رابطه مؤثر؛
- ۳- مهارت روابط بین فردی؛
- ۴- مهارت مقابله با استرس؛
- ۵- مهارت همدلی؛
- ۶- مثبت‌نگری؛
- ۷- عوامل مؤثر بر خویش‌پنداری.

اهداف پژوهش

رضایت شغلی، بسیاری از متغیرهای سازمانی را تعیین می‌کند. تحقیقات متعدد نشان داده‌اند رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار، ایجاد ارتباطات صحیح، بهبود روحیه و علاقه کاری است (ناگی، ۱۹۹۶، به نقل از هومن، ۱۳۸۱). از این رو، هدف اصلی این پژوهش، افزایش رضایت شغلی کارکنان بانک برای حصول سهم بیشتری از بازار و ارتقای بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی کارکنان با مد نظر قرار دادن مداخلات روانشناختی است. به منظور نیل به هدف اصلی اهداف فرعی زیر باید حاصل شود:

۱. تعیین میزان رضایت شغلی کارکنان بانک؛
۲. تعیین میزان رضایت مشتریان از خدمات و کارکنان بانک؛
۳. شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان برای اعمال مداخلات روانشناختی؛
۴. شناسایی عوامل رضایت مشتریان بانک؛
۵. انتخاب و اجرای مداخله‌های مناسب برای افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان.

سؤالات پژوهش

این پژوهش درصدد است با بررسی سؤالات و نیز فرضیه زیر به اهداف مورد نظر که همانا افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان است، دست یابد:

۱. عوامل رضایت شغلی کارکنان بانک کدامند؟
۲. کارکنان بانک صادرات ایران از شغل خود تا چه اندازه رضایت دارند؟

۳. عوامل رضایت مشتریان بانک کدامند؟
۴. مشتریان بانک صادرات ایران تا چه اندازه از خدمات این بانک رضایت دارند؟
۵. آیا مداخله‌های مناسب روانشناختی، سبب افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک می‌شود؟

تعاریف مفهومی و عملیاتی تحقیق

رضایت شغلی: رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸). در این پژوهش نمره‌ای که افراد از پرسشنامه رضایت شغلی می‌گیرند، میزان رضایت شغلی آنها را نشان می‌دهد.

رضایت مشتری: احساس یا نگرش مشتری به یک محصول یا خدمات ارائه شده از طرف ارائه‌دهنده به او (جمال و ناصر، ۱۹۹۸، به نقل از صومعه، ۱۳۸۳). در این پژوهش نمره‌ای که افراد از پرسشنامه رضایت مشتری می‌گیرند، میزان رضایت آنها را نشان می‌دهد.

مداخله‌ها: مجموعه فعالیت‌هایی که توسط روانشناس برای ایجاد تغییرات در سطح سازمانی و افراد پیشنهاد می‌شود. در سطح فردی هدف ایجاد حالت‌های روانشناختی مثبت است، این فعالیت‌ها شامل آموزش کنترل استرس، مثبت‌نگری، افزایش عزت نفس، کنترل خشم، حل مسئله، روابط انسانی، و بسیاری از مؤلفه‌های روانشناختی است که هدف از انجام مداخلات، حرکت در جهت زندگی روانی خوب است.

منشور اخلاقی: مجموعه قوانین اخلاقی که طی چند بند از طرف مدیریت بانک صادرات به تمامی شعب ابلاغ شده و همه این قوانین در راستای جلب رضایت مشتری است.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه

تحقیق

مقدمه

جامعه برای تداوم حیات خود به کار و کارگر نیاز دارد. این نیاز از قرن‌ها پیش وجود داشته و در آینده نیز وجود خواهد داشت. کار بخش بزرگی از اوقات زندگی هر فرد را به خود اختصاص می‌دهد. حتی در جوامع بدوی نیز هر کسی مجبور به انجام کاری است و باید قسمتی از وظایف را به عهده گیرد (شفیع آبادی، ۱۳۷۶).

کار به معنای اخص عبارت است از شغل، مظهر زنده بودن انسان و زندگی انسانی. برای داشتن زندگی انفرادی و اجتماعی بهتر، باید کار کرد. کار تنها وسیله‌ای است که جایگاه انسان را در پهنه هستی انسانی تر کرده و او را برای تسخیر طبیعت و پیروزی بر ناملايمات آن هر روز نسبت به گذشته مستحکم‌تر می‌کند، ولی چگونه می‌توان به کار دلبستگی پیدا کرد؟ چگونه می‌توان کم‌کاری، عدم احساس مسئولیت، حضور نامنظم در محل کار و بی‌توجهی به خواسته‌های مراجعان و راهنمایی نکردن آنها، مراقبت نکردن از اموال، بی‌اعتنایی به کیفیت کار و گرایش به آسان‌طلبی را به رضایت شغلی و انجام کار با کیفیت مطلوب و حضور بموقع و مؤثر در محل کار تبدیل کرد؟ (جعفری، ۱۳۸۱).

برخی افراد از کار خود لذت می‌برند. آنان نیروهای جسمی و روانی خود را صرف کارهایی می‌کنند که برخی از همکارانشان در مقابل آن کارها دچار استرس و فشار روحی می‌شوند و به‌طور کلی دارای نارضایتی شغلی‌اند. به‌راستی چگونه می‌توان برای ایجاد انگیزه درونی برای انجام دادن کار و دستیابی به رضایت شغلی که به بهبود کیفیت کار و برخورد مناسب با مشتریان منجر می‌شود، راهکارهای عملی پیدا کرد و به عبارت دیگر، مداخلات روانشناختی چگونه در راستای تغییر نگرش کارمندان نسبت به مقوله کار و ارائه خدمت به مراجعان تأثیر می‌گذارد؟

بیشتر مردم قسمت اعظم زندگی خود را کار می‌کنند؛ با این حال به ندرت وقت صرف می‌کنند تا ببینند که مشاغل آنها برایشان چه مفهومی دارد. کار مجرایی است که از راه آن بر محیط خود تأثیر می‌گذاریم و آن را تغییر می‌دهیم، ضمن اینکه کار می‌کنیم تا جامعه خود را بسازیم. به عبارت دیگر، کار فعالیت بدنی یا فکری برای تولید است و نیازهایی که توسط کار برآورده می‌شوند از این قرارند:

- ۱- نیاز به تسلط بر اوضاع و احوال، اشخاص، افکار و ماشین‌ها؛
- ۲- نیاز به تأیید دیگران: حرفه شخص می‌تواند برای او پاداش دهنده باشد؛
- ۳- نیاز به روابط شخصی و اجتماعی: به‌هنگام کار، فرد به یک واحد اجتماعی تعلق دارد و احساس می‌کند که جزیی از گروه است. امکان صحبت با همکاران و دوست شدن با آنها و داشتن روابط حسنه با سرپرست، رضایت عاطفی ایجاد می‌کند؛
- ۴- نیاز به موقعیت اجتماعی یا پرستیژ؛
- ۵- نیاز به خدمت کردن به دیگران (شرتوز، ۱۳۷۱).

براساس اعتقاد برخی از صاحب‌نظران، انسان برای ارضای نیازهای مادی خود، به کار تن در می‌دهد، درحالی که گروهی دیگر کار کردن را با اجبار همراه نمی‌دانند و معتقدند اجبار، عامل مهمی در ادامه اشتغال به‌شمار نمی‌رود. به‌نظر این گروه، انسان با کار کردن نیازهای زندگی را برطرف می‌سازد و در عین حال از کار لذت نیز می‌برد و برای کار کردن زندگی می‌کند. کار از سوی دیگر، علاوه بر رفع نیازهای مادی، تمرین و ممارستی طبیعی برای جسم و ذهن محسوب می‌شود و ارضاکننده فعالیت‌ها و تلاش‌های جسمی و ذهنی انسان است. انسان با کار کردن ضمن مقایسه خود با دیگران، توانایی‌ها و مهارت‌ها و نیز محدودیت‌های خود را ارزیابی و کشف می‌کند. بر اثر این مقایسه و ارزیابی، فرد درصدد توسعه و گسترش مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای خود برمی‌آید (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶).

رضایت شغلی

از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، رضایت شغلی از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. اهمیت رضایت شغلی از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از سوی دیگر، به علت آن است که مفهوم رضایت شغلی، علاوه بر تعاریف و مفهوم‌های متعدد و گاه پیچیده، محل تلاقی و فصل مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد و سیاست است. به‌همین دلیل دیدگاه‌ها و مفهوم‌های متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. رضایت شغلی، از جمله عوامل مهمی است که باید در توسعه اقتصادی مورد توجه دقیق قرار گیرد، چرا که یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود (شفیع‌آبادی، ۱۳۸۱).

از دهه ۱۹۲۰ تاکنون، رضایت شغلی به گونه وسیعی مورد بررسی قرار گرفته و نظریه‌های متعددی درباره آن ارائه شده است. تنوع رویکردها و نظریه‌های مربوط به رضایت شغلی را می‌توان ناشی از سه دیدگاه یا حرکت اساسی دانست که در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شکل گرفت و بیش از هر چیز مفهوم رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار داد:

۱) *نهضت روابط انسانی*: نظریه‌پردازان دیدگاه روابط انسانی در مطرح کردن رضایت شغلی نقش بسزایی داشته‌اند. این نهضت در دهه ۱۹۳۰ پای گرفت که به رویداد بزرگی برمی‌گردد که در مطالعات “**هاوثرن**”^۱ معروف است. این رویداد عبارت بود از مجموعه آزمایش‌هایی که در کارخانه هاوثرن وابسته به شرکت الکتریکی غربی در شیکاگو انجام گرفت. اثر این بررسی تا حدی بود که آن را نقطه عطف حرکت روابط انسانی

در مدیریت می‌دانند. نظریه‌پردازان این مکتب با پژوهش‌های خود نشان دادند که کارگر خوشحال، کارگری سودآور است و رضایت شغلی بیش از هر چیز تحت تأثیر نقش گروه‌های کاری و سرپرستان است.

۲) *اتحادیه‌های کارگری*: تعارض‌ها و درگیری‌های فراگیر بین مدیران کارخانه‌ها و مراکز تولیدی و صنعتی با کارگران و سرانجام رشد اتحادیه‌گرایی، تأثیر زیادی در بررسی مقوله رضایت شغلی داشت. در سال ۱۹۳۲ نخستین پژوهش مربوط به رضایت شغلی منتشر شد. علاوه بر آن، مدیران نیز به‌عنوان بخشی از برنامه‌های بلندمدت خود، شروع به استخدام روانشناسان کردند تا با زمینه‌یابی و افزایش رضایت شغلی، از ایجاد اتحادیه‌ها جلوگیری کنند. در اواخر دهه ۱۹۳۰، این روند سبب شد که جامعه مطالعات روانشناختی مسائل اجتماعی در آمریکا، کتابی در زمینه اندیشه‌های روانشناختی مسائل کارگری منتشر کند.

۳) *دیدگاه رشد یا ماهیت کار*: بسیاری از صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت و روانشناسی، بر پایه پژوهش‌های متعدد دریافتند که فهم رفتار در محیط کار، مستلزم چیزی بیش از مطالعه خصوصیات افراد و سپس متناسب ساختن آن با یک سازمان است. از این‌رو سازمان‌ها، باید راه تحول و دگرگونی را در پیش گیرند و عقاید تازه‌ای نسبت به مفاهیم موقعیت کار، رضایت شغلی و مانند آن پدید آید. نیاز به این تحول، هم در زمینه‌های فردی و هم در زمینه‌های سازمانی احساس می‌شد که سرانجام سبب شد دیدگاه‌های روشنفکرانه ناشی از مدیریت، روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی، بر مفاهیم سنتی گذشته غلبه کند. از این‌رو اهمیت نظام‌های مدیریتی، تأثیر رفتاری و نگرشی سازمان‌ها و نیز تکامل آن با فرایندهای اجتماعی و روانی بیش از پیش مشخص شد و این حقیقت پذیرفته شد که سلامت و موفقیت کسانی که به این سازمان‌ها متکی‌اند، به سلامت و موفقیت آنها وابسته است و موفقیت و رضایت در کار، اغلب برای عزت نفس و سلامت روانی اشخاص ضروری به حساب می‌آید. بیشتر حرکت‌های صورت گرفته در این زمینه، مانند نهضت آزادی زنان و خواست مردان برای بررسی مجدد مشاغل و فنی ساختن آنها، شواهدی بر درستی این ادعاست (کورمن، ۱۳۷۸).

با بررسی این سه دیدگاه مشخص می‌شود که درباره مفهوم رضایت شغلی و عوامل ایجاد آن، اتفاق نظر وجود ندارد و نظریه‌های گوناگونی در زمینه رضایت شغلی وجود دارد. به اعتقاد **“رولینسون”^۱**، **“برادفیلد”^۲** و **“ادواردز”^۳**، مرور پیشینه مطالعاتی و پژوهشی رضایت شغلی نشان می‌دهد که بیشتر صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان، به‌طور کلی این مفهوم را از دو دیدگاه نگرشی و انگیزشی مورد بررسی قرار داده‌اند. برای مثال **“هلریگل”^۴**، **“اسلوکام”^۵** و **“وودمن”^۶**، رضایت شغلی را بازخورد عمومی فرد نسبت به شغل یا حرفه خویش

1- Rollinson
2- Broadfield
3- Edwards
4- Herrigel
5- Slocum
6- Woodman

تعریف می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر مانند “لوکه”^۱، رضایت شغلی را، حالت هیجانی لذت‌بخش یا مثبتی تعریف می‌کنند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه‌های شغلی فرد است (سپهری، ۱۳۸۳).

ماهیت رضایت شغلی

رضایت شغلی به‌طور نوعی به نگرش‌های کارکنان اشاره دارد. رضایت شغلی ابعاد بسیاری دارد و ممکن است نمایانگر نگرش کلی نسبت به شغل باشد یا فقط به قسمت‌هایی از شغل بازگردد. رضایت شغلی به‌عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد. یعنی به‌همان شدتی که پدید می‌آید، از میان می‌رود (شاید با شدت بیشتر). بنابراین برای تداوم آن، توجه مستمر مدیران، ضرورت دارد (دیویس و استورم^۲، ۱۳۷۰). از طرف دیگر، رضایت شغلی بخشی از رضایت از زندگی است، به‌نحوی که سرشت محیط بیرونی، بر احساسات فرد در کارش اثر می‌گذارد. به‌همین ترتیب، چون شغل بخش مهمی از زندگی انسان است، رضایت از شغل بر رضایت کلی از زندگی تأثیر دارد.

تعاریف رضایت شغلی

همه افراد در زندگی روزمره خود به مسائلی برخورد می‌کنند که برایشان مطلوب یا نامطلوب است و از برخورد یا انجام دادن آنها احساس رضایت یا نارضایتی می‌کنند. محیط کار و فعالیت آدمی نیز، احساس‌های متفاوتی را در افراد مختلف به‌وجود می‌آورد که احساس رضایت یا نارضایتی از مهم‌ترین آنهاست که در شخص ظاهر می‌شود (لاولر^۳، ۱۹۷).

رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند. وقتی کارکنان به سازمان می‌پیوندند، مجموعه‌ای از خواست‌ها، نیازها، آرزوها و تجربه‌های گذشته را که بر روی هم، انتظارهای شغلی را می‌سازند، با خود به‌همراه دارند که نشانی از ارتباط توقعات نوظخته کارکنان با پاداش‌هایی است که کار فراهم می‌آورد (دیویس و استورم^۲، ۱۳۷۰). به بیان دیگر، رضایت شغلی به‌معنی دوست داشتن وظایف وابسته به هر شغل، شرایطی که کار در آن انجام می‌گیرد و پاداشی که برای انجام آن دریافت می‌شود، است. اینکه فعالیت‌ها، امور و شرایطی که کار را تشکیل می‌دهند، تا چه حد، نیازهای فرد را بر طرف می‌سازد، به قضاوت فرد بستگی دارد. فرد باید موارد خوب و بد شغلش را بسنجد. چنانچه خوبی‌ها بر بدی‌ها غلبه کند، احتمال دارد فرد از شغل خود راضی باشد.

1- Locke

2- Davie&Storm

3- lovler

رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که با عوامل روانی، اجتماعی و جسمانی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود، بلکه ترکیب معینی از عوامل گوناگون سبب می‌شود که فرد شاغل در لحظه معینی، از شغل خود احساس رضایت کند و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می‌برد. فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از جمله سطح درآمد، ارزش‌های اجتماعی شغل، شرایط محیط کار و سود اشتغال در زمان‌های متفاوت دارد، به روش‌های گوناگون از شغلش احساس رضایت می‌کند. از این رو رضایت شغلی واکنشی عاطفی است که از ادراک فرد نسبت به اینکه شغل او ارزش‌های شغلش را تأمین می‌کند، یا به او اجازه می‌دهد که این ارزش‌ها را برآورده کند، ناشی می‌شود. از این گذشته، رضایت شغلی به توافق این ارزش‌ها با نیازهای شخص بستگی دارد (شرتوز، ۱۳۷۱).

بنا بر نظر شفیع‌آبادی (۱۳۷۶)، رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت به شغل است، زائیده عواملی مانند شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. از این رو می‌توان گفت رضایت شغلی احساسی روانی است که از عوامل اجتماعی تأثیر می‌پذیرد.

فلدمن و آرنولد^۱ (۱۹۹۵) نیز رضایت شغلی را چنین تعریف کرده‌اند: رضایت شغلی به مجموعه تمایلات مثبت یا احساسات مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند، گفته می‌شود. زمانی که می‌گوییم فرد رضایت شغلی زیادی دارد، منظورمان این است که وی به‌طور کلی تا حد زیادی شغل خود را دوست دارد و به کمک آن توانسته است نیازهای خود را ارضا کند و در نتیجه احساسات مثبتی به آن دارد. لاک^۲ (۱۹۶۹) رضایت شغلی را احساسی تعریف می‌کند که از ارزیابی شغل به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده در رسیدن به ارزش‌های شغلی حاصل می‌شود. وی رضایت شغلی را در برگیرنده چهار عامل توصیف می‌کند. این عوامل عبارتند از:

۱- پاداش به معنی حقوق و شرایط ارتقا؛

۲- زمینه شغلی به معنی شرایط و مزایای شغلی؛

۳- عوامل و روابط انسانی با همکاری و سرپرستان؛

۴- ویژگی‌های شغل.

اسمیت، کندال و هیولین^۳ (۱۹۶۹) پنج بعد اساسی کار را که نشان‌دهنده مهم‌ترین ویژگی‌های احساس افراد نسبت به کارشان است، به‌صورت زیر تعیین کردند:

۱- ماهیت شغل؛ ۲- پرداخت (حقوق و مزایا)؛ ۳- فرصت‌های پیشرفت و ترقی؛ ۴- سرپرستان؛

۵- همکاران.

1- Feldman&Arnold

2- Locke

3- Smith, Kendall and Hulin

ابعاد رضایت شغلی

با توجه به نظریه‌های یادشده، به‌طور کلی سه بعد مهم در رضایت شغلی تشخیص داده شده است که عبارتند از:

- ۱- رضایت شغلی، پاسخی عاطفی به شرایط یا وضعیت شغل است؛
- ۲- رضایت شغلی اغلب در رابطه با حد برآورده شدن نیازها و انتظارات تعیین می‌شود؛
- ۳- رضایت شغلی منبعث از چند نگرش به هم وابسته است (کنتر، ۱۳۷۳).

فواید بررسی رضایت شغلی

دیویس و استورم معتقدند بررسی رضایت شغلی فواید زیر را به همراه دارد:

- ۱- رضایت شغلی کلی: مدیریت از ترازهای کلی رضایت شغلی آگاه می‌شود. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که کارکنان در کدام قسمت مشکل دارند؛
- ۲- ارتباط: هنگامی که از یک عضو سازمان خواسته می‌شود تا آنچه را در ذهن دارد بگوید، نه تنها پاسخ‌ها مهم‌اند، بلکه سبب می‌شوند ارتباط نیرومندی بین کارمند و رده‌های بالای سازمان برقرار شود؛
- ۳- بهبود نگرش: برای بسیاری از مردم، این بررسی، یک دریچه اطمینان، راهی برای تخلیه عاطفی و وسیله‌ای برای آرام ساختن دل است. برای گروه دیگر، این بررسی، نشانه‌ای آشکار از دلبستگی مدیر به رفاه کارکنان است؛
- ۴- تعیین نیازهای آموزشی: بررسی‌های شغلی، روش نفعی برای تعیین پاره‌ای از نیازهای آموزشی است و به‌طور معمول به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا احساس خود را درباره شیوه کار سرپرستان خود آشکار سازند (جعفری، ۱۳۸۱).

نظریه‌های رضایت شغلی

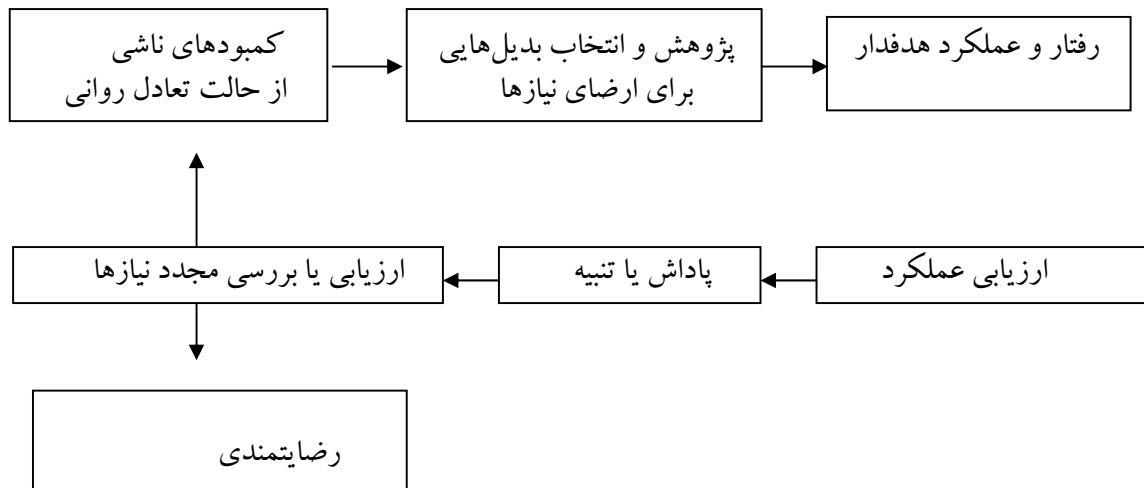
درباره رضایت از شغل تاکنون پژوهش‌های گسترده‌ای صورت پذیرفته که هر یک دیدگاه‌های گوناگونی را مورد بحث قرار می‌دهند. در این قسمت برای آشنایی با موضوع، بعضی از این نظریه‌ها، ذکر می‌شود.

نظریه نیازها

نیاز، نوعی حالت عدم تعادل یا نقصان درونی است که زمینه را برای تقویت یا فشار بر یک واکنش رفتاری هموار می‌سازد. نقصان یا کمبود ممکن است علل بسیاری داشته باشد، مانند عوامل فیزیولوژیکی، همچون گرسنگی، لباس، مسکن، عوامل روانشناسی، مانند قدرت و سلطه‌جویی یا عوامل جامعه‌شناختی، مانند کسب

مقام‌های اجتماعی. به هر حال، نیاز، فرد را به انجام عملی برمی‌انگیزد که بتواند حالت تعادل را دوباره بازگرداند و احساس رضایت کند (زیلاگوی و والس، ۱۹۹۰).

نمودار ساز و کار نظریه انگیزشی نیازها



در زمینه نیازهای انسانی، هنری ماری معتقد است بیشتر نیازها بیش از اینکه غریزی و ذاتی باشند، اکتسابی‌اند و به وسیله علائمی از خارج فعال می‌شوند؛ برای مثال کارمندی که نیاز شدید به پذیرش دارد، تنها زمانی می‌تواند به ارضای آن پردازد که شرایط محیطی مناسبی باشد و امکان مشارکت با دیگران را برای وی فراهم کند. کارن هورنای در کتاب خود، خودکاوی نیازهای انسانی را در ده گروه عرضه کرده است. به نظر این نویسنده، نیازها عبارتند از نیاز به مهربانی، محبت، پذیرش و تأیید دیگران، پشتیبانی، قناعت، قدرت، اختیار و بهره‌گیری از دیگران، حیثیت و مقام، تحسین و تمجید دیگران، موفقیت و پیروزی، اتکای نفس و استقلال، کمال و نبود ضعف.

اریک فروم برای انسان دو گروه نیاز قائل است: گروه اول، نیازهای جسمانی، زیستی و فیزیولوژیک که در انسان و حیوان مشترک‌اند و گروه دوم، نیازهای انسانی که در جوامع مختلف تحت تأثیر اوضاع و احوال محیطی متفاوت به صورت‌های گوناگون و با شدت و ضعف مختلف ظاهر می‌شوند؛ نیازهایی همانند نیاز به تعالی، نیاز به وابستگی و پیوند با دیگران، نیاز به یکپارچگی و فردیت، نیاز به رجوع به اصل و فطرت، نیاز به توجیه بودن و وجود زمینه فکری برای مقابله با مشکلات.

برای شناخت طبیعت انسان و آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان، ناگزیر از مطالعه رفتار و چگونگی شکل‌گیری آن هستیم. رفتار، یک رشته فعالیت است که توسط آدمی همواره در حال اجراست. از

سوی دیگر، چیزی که موجب شروع و ادامه فعالیت می شود و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازد، انگیزه یا همان چراهای رفتار است. رفتار و واکنش هر فرد در هر لحظه معین تحت تأثیر نیازهای متعددی برانگیخته می شود (کوکلان، ۱۳۵۸).

تمامی رفتارهای آدمی هدفمند است و در تعریف هدف، به نتایج مورد انتظار از هر رفتار اشاره شده است. بیشتر روانشناسان هدف را محرک خارجی می دانند و دو صورت کلی برای آن در نظر می گیرند:

۱- محرک مادی و ملموس: مانند افزایش حقوق و مزایا؛

۲- محرک غیرملموس: مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به اندازه محرک های ملموس مهم است.

انگیزه یا نیاز، حالتی درونی در فرد است، درحالی که هدفها در محیط بیرون قرار دارند و گاهی از آنها به عنوان پاداش های مورد انتظار که انگیزه ها را به سوی خود معطوف می دارند، یاد می شود. نظریه های انگیزش، چرایی رفتار را شرح می دهند. این نظریه ها تلاش می کنند که شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف کنند.

چرینگتون نظریه های انگیزش را به طور کلی به سه دسته زیر تقسیم کرده است:

۱. نظریه های تقویت یادگیری؛

۲. نظریه های نیاز یا محتوایی؛

۳. نظریه های فراگردی یا مدل های تصمیم گیری.

نظریه های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار، به ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند و نظریه های دیگر بر نقش ادراکات تأکید می ورزند.

نظریه های شناختی، انگیزش را به دو دسته محتوایی و فراگردی تفکیک می کنند. نظریه های محتوایی، چستی رفتارهای برانگیخته را شرح می دهند و اغلب با آنچه در درون فرد یا محیطش می گذرد و به رفتار او نیرو بخشیده و آن را تداوم می بخشد، سر و کار دارند. به عبارت دیگر، این نظریه ها مدیران را نسبت به نیازهای کارکنان آگاه ساخته و به آنان کمک می کنند که بدانند کارکنان به چه چیزهایی به عنوان پاداش کار یا ارضاکننده نیاز اهمیت می دهند.

نظریه های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می کنند و بیان می دارند چرا و چگونه مسئله نیاز به ایمنی، با پاداش های خاص ارتباط پیدا می کند یا کارکنان چه اعمال خاصی را باید انجام دهند تا مستحق دریافت پاداش شوند.

نظریه های محتوایی بیشتر از دیگر موارد با رضایت شغلی مرتبطاند، درحالی که نظریه های فراگردی با تلاش های کاری و مفاهیم ضمنی عملکردی آن سر و کار دارند (رضایان، ۱۳۷۹).

نظریه‌های محتوایی را نظریه‌های نیازها نیز می‌نامند، زیرا نیازهای روانشناختی را که موجب رفتار برانگیخته می‌شود، در بر دارند. در بیشتر نظریه‌های محتوایی، پنج نظریه اصلی ارائه شده است که به‌طور خلاصه به قرار زیرند:

نظریه‌های محتوایی

۱- نظریه مراحل مختلف زندگی

بر پایه این نظریه، آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند و کسی که در یک مرحله از حیات قرار دارد، نمی‌تواند افراد واقع در سطوح بالاتر را درک کند. رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر، به تحول درونی-بیرونی نیاز دارد. این نظریه با نظریه سلسله مراتب نیازها همخوانی زیادی دارد.

۲ - نظریه سلسله مراتب نیازها

آبراهام مزلو روانشناس برجسته آمریکایی، در زمینه شرایط خودشکوفایی و رشد انسان معتقد است نیازهای انسانی از سلسله مراتبی تبعیت می‌کند.

نیازهای زیستی، نیازهای اساسی انسان برای حفظ بقای او هستند و تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت به اندازه کافی ارضا نشوند، دیگر نیازهای درونی، برای فعالیت، کمتر انگیزه ایجاد خواهند کرد و وقتی این نیازها ارضا می‌شوند، نیاز ایمنی در رأس قرار می‌گیرد و به‌همین ترتیب این سلسله مراتب برای بقیه نیازها مطرح است.

۳- نظریه زیستی - تعلق - رشد

براساس این نظریه، نیازها، به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مربوط می‌شوند؛
- نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان‌فردی است؛
- نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است.

براساس این نظریه و برخلاف نظریه مزلو، اگر نیاز سطح بالا در فردی سرکوب شود، نیاز در سطح پایین‌تر در وی فعال خواهد شد. این نظریه دید مهمی به مدیر می‌دهد، به این شکل که اگر مدیری متوجه شود نیازهای رشد کارمندی با مانع مواجه شده است، باید بکوشد او را به سمت ارضای نیازهای تعلق و زیستی هدایت کند.

۴ - نظریه نیازهای اکتسابی

به عقیده دیوید مک کله لند عوامل انگیزشی، ریشه در فرهنگ دارد. وی معتقد است همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

- نیاز به کسب موفقیت^۱: توفیق‌طلبی، میل به انجام دادن کاری بهتر با کارایی بیشتر برای حل مسئله و تسلط بر کارهای پیچیده؛
- نیاز به تعلق^۲: میل به ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با دیگران؛
- نیاز به قدرت^۳: تمایل به نفوذ در رفتار دیگران و کنترل رفتار آنان.

وی معتقد است انسان به واسطه این نیازها برانگیخته می‌شود. این نظریه زمانی مفید واقع می‌شود که هر نیازی به مجموعه‌ای از ترجیحات فردی ربط داده شود. در صورت اکتسابی بودن واقعی این نیازها، مدیران می‌توانند افراد را با این نیازها آشنا سازند تا در انواع مشاغل موفق شوند.

۵- نظریه دو عاملی هرزبرگ^۴

هر چند نظریه هرزبرگ تا اندازه‌ای بر اندیشه نیازهای سلسله‌مراتبی استوار است، اما وی از به کار بردن واژه نیاز خودداری و به جای آن عوامل موجود در محیط کار را به دو گروه اصلی عوامل بهداشتی و عوامل برانگیزاننده تقسیم می‌کند. این محقق آلمانی در تحقیقات خود در سال ۱۹۶۸ دریافت که نبود پاره‌ای از شرایط در سازمان، سبب نارضایتی کارمندان خواهد شد، ولی بودنشان الزاماً انگیزه قوی ایجاد نمی‌کند. او این شرایط یا عوامل بالقوه را که موجب نارضایتی می‌شوند، عوامل نگهداری در شغل و دسته دیگری از عوامل را که در ایجاد رضایت تأثیرگذارند و نبودشان در سازمان حالت ناراضی‌کننده به دنبال دارد، عوامل انگیزشی نامیده است (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

در قسمت‌های بعد به تفصیل، این نظریه بررسی می‌شود.

نظریه‌های فرایندی

همان‌گونه که پیشتر بیان شد، این نظریه‌ها در پی چگونگی و چرایی برانگیختگی رفتار انسان بیان شده است. دو نظریه **انتظار و برابری** از این دسته نظریه‌ها هستند که در قسمت بعد به آنها پرداخته می‌شود.

1- Mc celelland David
 2- N- Achivement
 3- N- Affiliation
 4- N- Pwer
 5- Herzberg

نظریه هدف گذاری

این نظریه توسط ادوین لاک^۱ در سال ۱۹۶۸ مطرح شد و نکته اصلی آن، این است که اهداف و مقاصد کارکنان عوامل اصلی اند که اعمال آنها را مورد تأثیر قرار می دهند. این موضوع، خود بر این نکته تأکید دارد که هدف گذاری را می توان برای انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان سازمانها مورد استفاده قرار داد. این نظریه بر این اصل استوار است که کارکنان برای خود اهداف و مقاصدی را به طور آگاهانه فرموله می کنند که عامل اصلی تعیین کننده اعمال کارکنان است. این دو مورد خصوصیت اصلی این نظریه است.

این نظریه، عواملی مثل تغییر در سیستم حقوقی یا امکانات را عامل محیطی تلقی می کند و اولین قدم در فرایند انگیزش را، ادراک آن توسط فرد می داند. قدم بعدی، ارزیابی فرد بر مبنای تصورات او در مورد وقایع محیطی و قدم نهایی هدف گذاری، فرموله کردن مقاصد و اهداف است. در اینجا است که فرد به طور آگاهانه تصمیم می گیرد برای انجام دادن چه کاری و چگونه تلاش کند.

رفتارهای فرد تحت تأثیر اهداف فردی و سازمانی قرار می گیرد. بی گمان یافته های این نظریه که سازمانها را تحت تأثیر قرار می دهند عبارتند از:

- ۱- اهداف واضح و تعریف شده، بیش از اهداف مبهم و گنگ به عملکرد بهتر منجر می شود؛
 - ۲- هر چه اهداف مشکل باشند و به تلاش بیشتری نیاز باشد، احتمال اینکه افراد به دنبال آن نروند، بیشتر خواهد بود؛
 - ۳- مشارکت بر پایه اهداف به پذیرش بیشتر اهداف و در نتیجه عملکرد بهتر منجر می شود؛
 - ۴- فرهنگ مشارکت در هدف گذاری، اهمیت فراوانی دارد؛
 - ۵- در صورتی که اهداف فردی و سازمانی مکمل هم باشند، فعالیت های فردی به سوی اهداف سازمانی سوق می یابد. اگر نزدیکی بین این دو وجود نداشته باشد، فرد سعی می کند اهداف فردی را تحقق بخشد، مگر آنکه فشار خارجی وی را وادار به تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی کند.
- آگاهی از نظریه های محتوایی و فرایند انگیزش و تأکید بر نیازها و انتخاب های فردی، امکان ایجاد انگیزش در کارکنان را فراهم می کند. این نظریه ها، همکاران و سرپرستان را در نظر می گیرند، اما نقش شغل را به عنوان انگیزاننده بالقوه نادیده می انگارند. شاید یکی از دلایل حذف شغل این باشد که اصولاً به نظر آنان طراحی شغل مسئله ای تفکیکی است، اما در طول سالیان متمادی، مدیران آموخته اند که شغل هر فرد به طور مستقیم بر انگیزش وی تأثیر می گذارد. این نوع انگیزش را انگیزش درونی می نامند، در حالی که انگیزش ناشی از عوامل غیرشغلی را که تاکنون به نظریه های آن، چه در بخش محتوایی و چه در بخش فرایندی اشاره شده است، انگیزش خارجی نام نهاده اند (لوکن^۲، ۱۹۷۹).

1- Adwin Lock

2- Locken

مدل اساسی انگیزش

براساس نتایج به دست آمده از دیدگاه‌های مختلف نسبت به انگیزش، می‌توان مدلی ارائه داد که مفاهیم نیاز، انگیزه، هدف و پاداش را در هم ادغام کند. نخستین گام در ایجاد این مدل آن است که متغیرهای یادشده، در چارچوبی فرایندی یا ترتیبی، نسبت به یکدیگر قرار گیرند. این مدل اساسی، انگیزش را فرایندی چندمرحله‌ای معرفی می‌کند:

در نخستین مرحله، احساس نیاز پدید می‌آید؛

در مرحله دوم، فرد دچار تنش برخاسته از حالت عدم تعادل درونی می‌شود؛

در مرحله سوم، انگیزه‌هایی که در اثر تنش در درون فرد تحریک می‌شود؛

در مرحله چهارم، فرد کاوش می‌کند و راهبردهایی را برای ارضای نیازها، بررسی و انتخاب می‌کند؛

در مرحله پنجم، فرد برای اجرای راهبرد انتخاب‌شده، رفتارهای هدفمند از خود بروز می‌دهد و ویژگی‌های مهم فرد و توان او بر رفتار انتخاب‌شده اثر می‌گذارد و به این ترتیب، رفتار واقعی شکل می‌گیرد، زیرا زمینه‌های لازم مانند توان، مهارت، تجربه یا دانش پایه، برای کسب هدف انتخاب‌شده در افراد متفاوت است؛

در مرحله ششم، ارزیابی عملکرد توسط فرد یا دیگران نسبت به موفقیت آن در رسیدن به هدف صورت می‌پذیرد. عملکردی که در جهت ارضای نیاز به احترام است، به‌طور معمول توسط خود فرد ارزیابی می‌شود. از سوی دیگر، رفتار هدفمندی که در راستای ارضای نیاز مالی است (برای مثال حق شایستگی)، به‌طور کلی توسط دیگران ارزیابی می‌شود؛

در مرحله هفتم، براساس کیفیت و ارزیابی عملکرد، پاداش داده می‌شود یا تنبیه صورت می‌پذیرد؛

در مرحله هشتم، براساس درجه‌ای که رفتارها و پاداش‌ها نیاز اصلی را برطرف کرده باشد، با توجه به نیاز ویژه، حالت تعادل یا رضایت خاطر به دست می‌آید. اگر نیاز هنوز ارضا نشده باشد، چرخه انگیزش با احتمال انتخاب رفتاری دیگر تکرار می‌شود یا نگرش منفی به شغل پدید می‌آید (مولینس، ۱۹۹۶).

یکی از تازه‌ترین طبقه‌بندی‌هایی که در مورد نظریه‌های رضایت شغلی ارائه شده، متعلق به لاوسن و شن (۱۹۹۸) است. آنها نظریه‌ها را به دو طبقه ریزمدل و درشت‌مدل ۲ تقسیم کرده‌اند.

در ریزمدل‌ها بیش از هر چیز، بر عوامل درونی و نیروهای تأکید می‌شود که برآورده ساختن آنها، به رضایت افراد می‌انجامد. در حقیقت، این نظریه‌ها در ارتباط با چیزهایی است که فرد با خود به محیط کار می‌آورد. از این رو، فرد مبنای رضایت شغلی را بر ارضای نیروهای درونی فرد در محیط کار قرار می‌دهد. پس هرچه نیازهای روانی و شناختی فرد بیشتر ارضا شود، شخص راضی‌تر و مولدتر خواهد بود. درحالی که تأکید

1- Lovsun and Sschen

2- micro and macro model

اصولی نظریه‌هایی که در درشت‌مدل‌ها قرار می‌گیرند، بر سازمان و به‌ویژه بر فرایندهای سازمانی که برای تولید و ارائه خدمات ضرورت دارد، است (هومن، ۱۳۸۱).

نظریه‌های ریزمدل

یکی از نظریه‌های ریزمدل مربوط به نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو است. این نظریه، بین سال‌های ۱۹۵۰-۱۹۴۰ در صدر مباحث روانشناسی بالینی بود و مزلو بیشتر کارهای پیشرفته خود را در آن زمینه به‌انجام رسانید. در آغاز دهه ۱۹۶۰، این نظریه به‌عنوان الگوی مطلوب رفتار انسانی در سازمان مطرح شد. ابراهام مزلو، از روانشناسان بالینی و فردی انسان‌گرا بود و به‌طور واقعی بزرگی و ارزش افراد را مورد توجه قرار می‌داد. او زندگی انسانی را به‌صورت یک کل مورد توجه قرار می‌داد و معتقد بود طبیعت بشر به‌طور کلی دارای ظرفیتی ذاتی برای خودیابی است و انسان اساساً قابل اعتماد، عقلایی و منحصر به فرد و به‌طور فطری، خوب و نیکوسرشت است، بنابراین باید نقش واقعی خود را بشناسد و از آن به بهترین شیوه ممکن بهره‌گیرد. تنها در این صورت است که انسان از سلامت فکر و تعادل روانی برخوردار خواهد بود. البته او آثار محیطی را نادیده نگرفت و بیان داشت تجلی این خصوصیات و خصلت‌ها، به شرایط خاصی نیاز دارد که اجتماع امروزی قادر نیست به‌آسانی آن را فراهم کند. برای مثال، عدم ارضای نیازهای مراتب پایین به‌سبب محدودیت‌های اجتماعی و سیاسی گوناگون، مانعی در راه تجلی نیاز به خودیابی و رشد قلمداد می‌شود.

در آغاز، نظر مزلو فراهم آوردن الگویی بود که به‌طور کلی رابطه میان انگیزش و شخصیت را توضیح دهد، ولی وی بعدها توجه خود را به‌طور مشخص به مسائل انگیزشی کارمندان در تشکیلات کاری معطوف کرد. با به‌کار بستن مفهوم سلسله‌مراتب نیازها، مدیران مسئولیت ایجاد محیطی مناسب را که کارکنان در آن بتوانند همه استعداد خود را پرورش و بروز دهند، بر عهده خواهند داشت. این محیط مناسب ممکن است به افزایش فرصت‌هایی برای استقلال بیشتر، گوناگونی و تنوع در کار و مسئولیت‌پذیری و مواردی از این دست نیاز داشته باشد. کوتاهی در فراهم آوردن چنین محیطی از دیدگاه عملی، به افزایش ناکامی کارمند خواهد انجامید و نتیجه آن کارکرد ضعیف‌تر، رضایت شغلی کمتر و خروج بیشتر کارکنان از سازمان خواهد بود. به‌عقیده مزلو، نیازهای انسانی به‌صورت سلسله مراتب پنجگانه‌ای از سطح پایین، یعنی نیازهای کاستی، تا سطح بالا یعنی نیازهای کمال ادامه می‌یابند و فرد در ابتدا به رفتاری دست می‌یابد که بتواند نیاز یا نیازهایی را که در یک زمان، ویژه و برجسته‌اند، ارضا کند. او بر این باور بود که این سلسله مراتب الگویی نمونه است که در بیشتر مواقع صادق است؛ ضمن اینکه می‌توان استثناهای متعددی بر این گرایش عنوان کرد. وی نیازهای بشری را به گروه‌های زیر تقسیم کرده است:

- ۱- نیازهای فیزیولوژیک؛
- ۲- نیازهای تعلق داشتن؛
- ۳- نیازهای احترام؛
- ۴- نیازهای خودشکوفایی؛
- ۵- زیبایی شناسی؛
- ۶- معرفت شناسی (ستیرز و پورتر، ۱۳۷۲).



سلسله مراتب نیازها

نیازهای فیزیولوژیک

این مجموعه از نیازها، نقطه شروع نظریه انگیزشی است. نیازهای فیزیولوژیک، اساسی ترین نیازها هستند و ارضای آن برای زنده ماندن شخص ضروری است. شخصی که فاقد غذا، مسکن، آب و غذا، غریزه جنسی و... باشد، موارد دیگر را منکر خواهد شد. قدرت غلبه این نیازها بیشتر است. فردی که فاقد غذا، ایمنی، محبت و احترام است، بی گمان نسبت به غذا بیشترین تمایل را از خود نشان می دهد. البته ویژگی ارگانسیم انسانی چنین است که هرگاه نیازی خاص بر آن چیره شود، تمام فلسفه مربوط به آینده نیز تغییر می یابد. برای فردی که از گرسنگی رنج می برد، مدینه فاضله او را می توان به مکانی تشبیه کرد که در آن غذا به حد زیادی یافت شود. او میل دارد چنین تصور کند که اگر فقط تأمین غذا برای بقیه دوران زندگی تضمین شود، کاملاً خوشبخت خواهد بود و هرگز، بیشتر نخواهد خواست. در جای دیگری مزلو بیان می دارد، به ظاهر روشی مناسب برای محو انگیزه های عالی و نگرش جامع و استعدادها و فطرت انسانی این است که ارگانسیم را به حد مفرط گرسنه و تشنه نگه داریم.

نیازهای ایمنی

بعد از ارضای نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای دیگری همچون امنیت، ثبات، وابستگی، حمایت، نگرانی، آشفتگی، نیاز به قانون، آزادی و مطرح می‌شود که به این نوع نیازها، نیازهای ایمنی گفته می‌شود. این نیازها می‌توانند به عنوان سازمان‌دهندگان انحصاری رفتار، ارگانیسم را به طور کامل تحت تسلط خود در آورند، بنابراین بیشتر استعدادهای ارگانیسم را در اختیار می‌گیرند و تنها در پی ایمنی هستند. به عبارت دیگر، گیرنده‌ها، عوامل مؤثر، عقل و دیگر استعدادهای فقط ابزاری می‌شوند در جست‌وجوی ایمنی، بنابراین هدف غالب و مدینه فاضله و ارزش‌های حاکم فرد تحت تأثیر گرایش به ایمنی قرار می‌گیرد. در چنین حالتی همه موارد به جز ایمنی و حمایت، کم‌اهمیت می‌شوند. چنین فردی را این گونه می‌توان توصیف کرد که با تمام وجود برای رسیدن به ایمنی زندگی می‌کند.

به اعتقاد مزلو، سائقه‌های عینی‌تر ایمنی را می‌توان در کودکان ملاحظه کرد؛ زمانی که کودکی به طور ناگهانی آغوش مادر را از دست می‌دهد، گویی همه چیز به آخر رسیده است، او دچار ترس و کابوس می‌شود و جهان را فقط در وجود مادر می‌پندارد. مزلو نتیجه می‌گیرد که بزرگسالان نیز دنیایی امن، منظم و قابل پیش‌بینی را بیشتر می‌پسندند و از دنیایی که نتوان به آن حساب کرد یا وقایع غیرمنتظره در آن روی دهد، گریزان‌اند. در چنین شرایطی، آنها حامیان نیرومندی را می‌خواهند که در مقابل آسیب‌ها و خطرهای آنها محافظت کند. در زندگی اجتماعی امروزی، مزلو جلوه‌های نیاز به ایمنی را به صورت‌های زیر معرفی می‌کند: تمایل دائمی به شغل دائم، حمایت، حساب پس‌انداز و انواع بیمه. مزلو می‌گوید: گرایش به دین و فلسفه جهانی که بتواند جهان و مردم آن را به شکل کلیتی معنی‌دار، منسجم و رضایت‌بخش سامان دهد، تا حد زیادی به نیاز ایمنی انسانی مربوط می‌شود، حتی گاهی گرایش به علم و فلسفه را تا حدی ناشی از انگیزه مذکور معرفی می‌کند. به عقیده او، هرگاه تهدیدی در صحنه اجتماع نسبت به قانون، نظم و حاکمیت جامعه پدید آید، ممکن است نیازهای ایمنی جنبه فوریت به خود بگیرند.

نیازهای اجتماعی

هرگاه نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی ارضا شود، نیازهای عشق و امنیت و تعلق پدیدار می‌شود. در این حالت، فرد عشق به همسر، دوستان و فرزندان را مدینه فاضله زندگی خود می‌داند، تشنه روابط عاطفی با مردم، دوستان و خانواده است و بیشترین تلاش او برای رسیدن به این هدف است. به اعتقاد مزلو، دگرگونی‌های اجتماعی، زائیده جامعه صنعتی، بی‌ریشه بودن یا انزجار از اصل و ریشه خود، جدا شدن ناگهانی از خانه، خانواده، دوستان و همسایگان، از مهم‌ترین منابع این نیاز انسانی است. البته عشق فقط به معنای میل جنسی نیست. میل جنسی را تنها

باید به عنوان نیازی فیزیولوژیک بررسی کرد، درحالی که نیاز به محبت و تعلق شامل دوست داشتن و دوست شدن است.

نیاز به احترام

نیاز به احترام و عزت نفس بعد از نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی و اجتماعی، مطرح می شود. همه افراد جامعه به ارزشیابی ثابت و عالی از خودشان نیاز دارند. احترام به خود و عزت نفس و احترام به دیگران از این جمله است. این گونه نیازها را می توان به دو دسته تقسیم کرد: نیازهای داخلی و نیازهای خارجی. هنگامی که جنبه داخلی مد نظر قرار می گیرد، مواردی چون عزت نفس، تمایل به قدرت، موفقیت، کفایت، استقلال و آزادی مطرح می شود و هنگامی که صحبت از شهرت، مقام، اعتبار، سربلندی، حرمت و تحسین پیش می آید، جنبه خارجی مورد نظر است. به اعتقاد مزلو، عدم ارضای نیازهای یادشده، موجب پیدایش احساساتی چون ضعف، حقارت و درماندگی می شود. این احساسات، موجب دلسردی و یأس می شود. اهمیت این مجموعه را می توان با مطالعه بیماران روحی و روانی که با ضربه شدید روحی مواجه می شوند، درک کرد. به واسطه بحث های دین شناسان در مورد غرور و تکبر و دیدگاه مردم درباره خود آگاهی و عدم صداقت نسبت به فطرت خود، نیز می توان نسبت به خطر وابستگی حرمت نفس به عقاید دیگران (به جای وابسته بودن به لیاقت، شایستگی و کفایت واقعی)، آگاه شد. بهترین روش ارضای این نیاز این است که فرد استحقاق احترام را داشته باشد، ولی انتظار تمجید ظاهری را نداشته باشد.

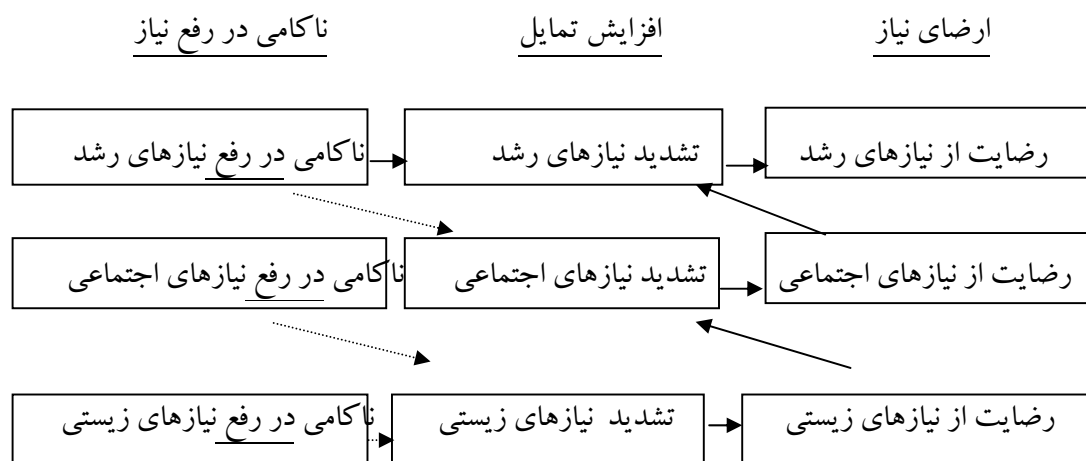
نیاز به خود شکوفایی

از بحث های بی همتای مزلو در نظریه انگیزشی، توصیف وی از خود شکوفایی است. خود شکوفایی به توسعه استعدادها و تکمیل زمینه های فردی و افزایش مهارت ها اشاره دارد. برای مثال اگر موسیقی دانی می خواهد به آرامش برسد، باید آهنگ بسازد؛ نقاش باید تابلو بکشد و شاعر باید شعر بسراید. خود شکوفایی فرایندی سیری ناپذیر است و افرادی که در این مسیر قرار می گیرند، همواره در فرایندی تکاملی و بهتر شدن هستند و به نظر می آید این فرایند از شخصی به شخص دیگر متفاوت باشد. در هر فرد، خود شکوفایی شکل خاصی از نمود را به خود می گیرد. ایده آل شدن، ورزشکار، موسیقی دان یا هنرمندی، هنرمند یا مدیری موفق، نوع خاصی از خود شکوفایی برای افرادی است که از استعدادی ذاتی برخوردارند و با برنامه ریزی درست این استعداد بی همتا را شکوفا می کنند. افراد خود شکوفا لازم نیست به عنوان بهترین در جهان مطرح باشند، بلکه تنها به عنوان بهترین حالتی که فرد می توانسته باشد مطرح اند.

مزلو نوع انگیزش مربوط به افراد خودشکופا را از انگیزش دیگر افراد جدا می‌سازد. وی می‌گوید: انگیزه مردم عادی فقط ارضای نیازهای اولیه است (فیزیولوژیک، ایمنی، تعلق و احترام). باید میان زندگی کردن و آماده شدن برای زندگی تمایز قائل شد. وی برای افراد خودشکופا، اصطلاح فرا انگیزش را مطرح می‌کند. این افراد کمبودی ندارند که بخواهند آن را جبران کنند. نیازهای اساسی آنها، ارضا شده است. با وجود این، انگیزه‌های دیگری برای فعالیت دارند. آنان سخت کار می‌کنند، بسیار می‌کوشند و بلند همت‌اند. انگیزه آنان، رشد شخصیت، رسیدن به کمال انسانی و در یک کلام، عینیت خود است (رضوانی، ۱۳۶۹).

نظریه ERG^۱

این نظریه توسط کلایتون آلدرد^۲ مطرح شده است. وی با هدف بسط و آزمایش نظریه سلسله مراتبی مزلو، مدل اصلاح‌شده‌ای ارائه کرده که در برگیرنده سه مجموعه از نیازهای اساسی است. این نیازها عبارتند از: نیازهای زیستی، اجتماعی و رشد. وی نظریه خود را به مراحل، میل به نیازها و رضایتمندی و اینکه چگونه رضایتمندی از نیازهای اساسی تأثیر می‌پذیرد و بر تمایل به نیازهای دیگر اثر دارد، ارتباط می‌دهد. رضایتمندی به حالتی درونی اشاره دارد که در نتیجه رسیدن به چیزی، که شخص درصدد یافتن آن بوده است، پدید می‌آید. تمایل نیز یک حالتی درونی است و با مفاهیمی چون خواسته، شدت نیاز و انگیزه مترادف است (پیندر^۳، ۱۹۸۴).



روابط ویژه در نحوه بروز و ارضای نیازها براساس مدل ERG

1- Existence, relatedness, growth
 2- Kliton Alder
 3- Pinder

نظریه برابری و انتظار

از دیگر نظریه‌هایی که در گروه ریزمدل قرار دارد، **نظریه برابری و انتظار** است که بر فرایندهای شناختی و مسائلی که سبب کار کردن و باقی ماندن کارکنان در سازمانی خاص می‌شود، تأکید دارد (هومن، ۱۳۸۱).

نظریه برابری نخستین بار، توسط آدامز^۱ ارائه شد. به اعتقاد او، انسان همواره خواهان برخورد منصفانه با خود است. به عبارت بهتر، برابری باور به این نکته است که در مقایسه با دیگران، با ما منصفانه برخورد شده و نابرابری باور به این نکته است که در مقایسه با دیگران، با ما غیر منصفانه برخورد شده است.

بر اساس این نظریه، فرایند مقایسه برابری بر مبنای نسبت ورودی به خروجی انجام می‌پذیرد. ورودی آورده‌های فرد مانند سطح تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری به سازمان و نتایج چیزهایی است که فرد از سازمان دریافت می‌کند، مانند حقوق، روابط اجتماعی، شناسایی و پاداش درونی در ازای آورده‌هایش. کارکنان سازمان نخست نحوه برخورد سازمان با خودشان در مقایسه با دیگران را می‌سنجند. فرد با این ارزیابی، احساس برخورد عادلانه یا ناعادلانه را درک می‌کند (لوتانز، ۱۳۷۴).

بنا به نظر آدامز، نارضایتی شغلی زمانی به وقوع می‌پیوندد که نسبت بازده فردی هر فرد به دروندادها، و نسبت بازده به دروندادهای فردی افراد دیگر مورد مقایسه قرار گیرد و کمتر از آنها برآورد شود. از این رو تنها زمانی می‌توان حالت برابری ایجاد کرد که: ۱- دروندادها و برون‌دادها تغییر یابد؛ ۲- از نظر شناختی تحریف شود؛ ۳- دروندادها و برون‌دادهای دیگران تغییر یابد (هومن، ۱۳۸۱).

نظریه انتظار بر مبنای تعبیرات وروم^۲ (۱۹۶۴) از علم سازمانی پایه‌گذاری شده است. نظریه انتظار به مسائل مطرح شده در مکتب لذت‌جویی بر می‌گردد که در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد و به منظور انگیزش کاری، مورد استفاده قرار گرفت. این نظریه بیان می‌کند که مردم به شغل‌های مختلفی که در اختیار آنان است، می‌نگرند (مانند آمدن بر سرکار در برابر نیامدن بر سر کار) و به انتخاب شقی می‌پردازند که به تصور آنان با بیشترین احتمال به پاداش‌های مورد علاقه می‌انجامد. وی دو الگو عرضه کرده است: یکی برای پیش‌بینی انتخاب‌های معین، مانند اینکه فرد چه حرفه‌ای را برخواهد گزید یا در شغل خود چقدر تلاش خواهد کرد و دیگری برای پیش‌بینی نگرش‌های فرد نسبت به شغل خود. ترکیب انتظار و ارزش تعیین می‌کند که شخص چه چیز را انتخاب خواهد کرد. وروم عقیده دارد نگرش مردم در انجام دادن کار به ارزشی که آنها به نتیجه و بهره تلاش خود (مثبت یا منفی) می‌دهند، ضربدر حد اعتماد آنها به اینکه در عمل، تلاش و کوشش آنها به کامیابی در رسیدن به اهداف می‌انجامد، بستگی دارد. به عبارت دیگر، انگیزش، دستاورد ارزش مورد پیش‌بینی فرد از یک هدف و درجه احتمالی است که او برای رسیدن به هدف قائل است. یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های او این است که اهمیت نیازها و

1- Adams

2- Vroom

انگیزه‌های مختلف فرد را مورد شناسایی قرار می‌دهد. این نظریه با واقع‌بینی بیشتر، برخی ساده‌انگاری‌هایی را که در روش مزلو و هرزبرگ لحاظ شده، ندارد و به گونه کامل با روش مدیریت بر پایه هدف در یک راستا قرار دارد (کنتر، ۱۳۷۳).

در تحلیل نظریه انتظار، عناصر مهمی وجود دارد: نخست اینکه پیش‌بینی (انتظار) آنچه روی خواهد داد، عامل مؤثر انتخاب است و برآورد ما از آینده اهمیت دارد. نکته دوم این است که این نظریه، دربرگیرنده دو عامل اصلی است: انتظار اینکه بازدهی حاصل خواهد شد، و ارزش رضایت‌بخش پیش‌بینی آن بازده چقدر خواهد بود. در حقیقت نظریه بر این فرض استوار است که گزینش‌هایی که توسط هر شخص از میان راهکارهای گوناگون به عمل می‌آید، مربوط به رویدادهای روانی و روانشناختی است که همزمان با آن رفتار رخ می‌دهد. به عبارت دیگر، این انتخاب‌ها با ادراک و شکل‌گیری عقاید و دیدگاه‌ها مرتبط است (ستیز و پورتر، ۱۳۷۲). این مدل به‌طور عملی، نخستین بار توسط وی به کار گرفته شد. او می‌کوشد در ابتدا منبع جذابیت‌ها و انتظارات افراد را شناسایی و در مرحله بعد، تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد. براساس این مدل، به سه پیشگویی کننده اشاره می‌شود:

- پیشگویی کننده تلاش: تلاش تابعی از ادراک فرد از ارزش پاداش (جذابیت) و ادراک فرد از احتمال منجر شدن تلاش به پاداش (انتظارات) است. هنگامی که کارکنان باور کنند پاداش‌های باارزش برای کار دریافت خواهند کرد، بیشتر تلاش می‌کنند؛
- پیشگویی کننده عملکرد: عملکرد هر فرد، تنها نتیجه تلاش او نیست، بلکه توانایی‌ها، صفات مشخصه و ادراک افراد تأثیر بر عملکرد را تنظیم می‌کنند؛ یعنی کارکنان با توانایی‌های بیشتر و با تلاش معین، عملکرد بهتری نسبت به کارکنان کم‌توان‌تر خواهند داشت؛
- پیشگویی کننده رضایت خاطر: کارکنان در برابر عملکردشان، هم پاداش‌های درونی و هم پاداش‌های بیرونی دریافت می‌کنند. پاداش‌های درونی را خود فرد به دست می‌آورد و مرکب از نتایج نامشهود مانند احساس کسب موفقیت و انجام دادن کار است و پاداش‌های بیرونی، نتایج ملموس مانند حقوق و شناسایی توسط عموم مردم است. رضایت خاطر نیز، خود با انتظارات کارکنان از عادلانه بودن پاداش‌های دریافتی معین می‌شود.

پیامدهای این نظریه برای اقدام مدیریت بر سه گونه‌اند:

نخست اینکه، آنچه اهمیت دارد، پیش‌بینی پاداش است. مردم براساس آنچه در پندارشان به دست خواهند آورد، دست به انتخاب می‌زنند تا بر مبنای آنچه در گذشته کسب کرده‌اند؛ دوم اینکه، پاداش‌ها باید به گونه‌ای تنگاتنگ و آشکار با رفتارهای مطلوب سازمانی ارتباط داشته باشند؛

سوم اینکه، از آنجا که افراد مختلف به پاداش‌های متفاوت ارجح می‌نهند، باید در تطابق بازده‌های سازمانی یا پاداش‌ها با آرزوهای خاص افراد، تلاش‌هایی به‌عمل آید (رابینز، ۱۳۷۴).

نظریه دیگری که بر پایه مطالعات وروم توسعه یافته، **نظریه انتظار پورتر و لاولر^۱** است. این الگو یکی از مهم‌ترین اصلاحات و گسترش‌هایی است که درباره کارهای وروم توسط این دو پژوهشگر رفتار سازمانی در سال ۱۹۶۸ ارائه شده است (ستیرز و پورتر، ۱۳۷۲). آنها معتقدند نظریه وروم به‌دلیل اینکه نفوذ عوامل دیگر را در رضایت شغلی نادیده می‌گیرد، انتقادپذیر است. به اعتقاد آنان، رضایت تحت نفوذ پاداش‌های درونی و بیرونی است و تا اندازه‌ای به این بستگی دارد که افراد آن را به‌گونه برابر ادراک کنند. بی‌گمان با ارائه پاداش‌های مختلف نمی‌توان از ایجاد رضایت شغلی مطمئن بود، زیرا این موضوع به این بستگی دارد که پاداش کار با تلاشی که برای انجام دادن آن صرف شده برابر است یا نه. از این رو چرخه بازخوردی مهمی بین رضایت شغلی و ارزش پاداش وجود دارد.

نکته مهم دیگری که از این نظریه می‌توان استنباط کرد، این است که محرک‌ها و عواملی که برای برانگیختن به اجرای کار خوب در نظر گرفته می‌شود، تنها زمانی می‌تواند به‌گونه عملی به کار رود که از نظر ادراکی برای فرد ارزش داشته باشد. از این رو به جای طرح مجموعه‌ای از پاداش‌های کلی و همگانی که همه کارکنان ارزش یکسانی برای آن در نظر می‌گیرند، باید درباره آنها به عواملی اندیشید که برای هر یک از افراد ارزش جداگانه و بامعنا دارد.

مؤلفه دیگری که آنها برای رضایت شغلی بیان می‌کنند این است که کارکنان نیاز دارند پاداش‌ها را به‌گونه واقعی در دسترس ببینند، یعنی پیوند بین عملکرد و پاداش باید کاملاً روشن باشد و در مورد آنچه گفته می‌شود، صداقت زیادی وجود داشته باشد. به بیان دیگر، مدیران وقتی می‌دانند پاداش‌ها به احتمال زیاد واقع‌گرایانه نیست، باید از اشارات مبهم نسبت به در دسترس بودن آنها خودداری کنند (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

نظریه‌های درشت‌مدل

بیشتر گفته شد که نظریه‌های درشت‌مدل به جای آنکه بر تبیین رضایت شغلی تنها بر فرد متمرکز باشند، برای بافت سازمان نیز اهمیت زیادی قائل‌اند. این نظریه‌ها، از آنجا که شامل فرایندهای به‌نسبت ساده برای آغاز، جهت‌دهی و استمرار رضایت شغلی می‌شود، از اهمیت زیادی برای مدیران برخوردار است (لاوسون و شن، ۱۹۹۸). از جمله این نظریه‌ها، نظریه هرزبرگ است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

1- Porter and Lawler

2- Context

نظریه دوعاملی هرزبرگ

هرزبرگ با نظرخواهی از حدود چهار هزار کارگر در خصوص نوع احساسشان درباره شغل، به این نتیجه رسید که دو دسته از عوامل کاملاً متفاوت موجب دو نوع احساس درباره کار شده است، از این رو: نخست: برخی از عوامل شغلی به رضایت خاطر منجر می‌شود، درحالی که دیگر عوامل ممکن است مانع نارضایتی باشند و منبع رضایت خاطر نیز نخواهند بود؛

دوم: رضایت شغلی و نارضایتی شغلی بر روی پیوستاری واحد قرار ندارند.

هرزبرگ یک دسته از عوامل دیگر را در ایجاد رضایت مؤثر می‌داند که نبودشان در سازمان به نارضایتی می‌انجامد. او این عوامل را عوامل انگیزشی نامیده است که عبارتند از موفقیت در انجام دادن کار، شناسایی، نفس کار، مسئولیت، رشد یا پیشرفت. به نظر هرزبرگ، در جامعه معاصر نیازهای اساسی مردم برآورده شده است. از این رو، ارضای نیازهای پایین‌تر به رضایت شغلی منجر نمی‌شود. بهترین احساسی که این ارضا ایجاد می‌کند، بی‌اعتنایی به شغل است، هرچند عدم ارضای آنها منجر به نارضایتی می‌شود. از این رو رضایت شغلی، تابع ارضای نیازهای بالاتر است، زیرا دستیابی و ارضای آنها تا حدی دشوار است. به همین دلیل عدم ارضای این نیازها تنها به بی‌اعتنایی نسبت به شغل می‌انجامد (کورمن، ۱۳۷۸).

مطالعات ادوین لاک

به عقیده لاک، بسته به نوع کارمندان، خواسته‌ها و ارزش‌های آنان فرق می‌کند، بنابراین رضایت شغلی آنها به این خواسته‌ها و ارزش‌ها بستگی دارد. تعداد مشخصی نیاز یا ارزش وجود ندارد، ولی مجموعه وسیعی از ارزش‌ها، در رضایت شغلی مؤثر است. وی همچنین خاطر نشان می‌سازد که رضایت شغلی پاسخ مؤثری است که در نتیجه تجاربی در متن کار به دست می‌آید و به عنوان متغیری مستقل، فقط در شرایط خاصی، خصوصیت‌های فردی مورد توجه قرار می‌گیرد، رضایت شغلی منبع علت نیست و به دیگر سخن، پدیده‌ای عاطفی - اجتماعی است که فرد شاغل می‌تواند درباره شغل خود احساس کند (بارن^۱، ۱۹۹۰).

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

با توجه به نظریه‌های یادشده، به طور کلی سه بعد مهم در رضایت شغلی تشخیص داده شده است که عبارتند

از:

رضایت شغلی پاسخی عاطفی به شرایط یا وضعیت شغل است؛

رضایت شغلی اغلب در ارتباط با حد برآورده شدن نیازها و انتظارات تعیین می‌شود؛

رضایت شغلی منبعث از چند نگرش وابسته به هم است.

اسمیت کندال و هیولین پنج بعد شغلی پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از: ماهیت شغل، دستمزد، فرصت ارتقا، مدیر و همکاران. این ابعاد از مهم‌ترین ویژگی‌های شغل هستند که افراد به آنها پاسخ مثبت نشان می‌دهند. رضایت شغلی به جهت گیری کلی و عاطفی فرد نسبت به نقش کاری‌اش اشاره دارد. این مفهوم باید از رضایتی که فرد از جنبه‌های مختلف و جداگانه شغلش دارد، متمایز شود. در واقع، رضایت شغلی به‌عنوان نگرش کلی فرد نسبت به شغلش مفهومی کلی است، اگرچه این مفهوم خلاف این واقعیت نیست که این نگرش کلی، چندبعدی نیز است. فرض این است که اشخاص قادرند جنبه‌های خاص رضایت از شغلشان را در مقابل جنبه‌های نارضایتی، تعدیل کنند و به نگرش مرکبی از شغل به‌صورت یک کل برسند (اسمیت و همکاران، ۱۹۶۹).

از نظر فلدمن^۱ (۱۹۹۵)، مهم‌ترین منابع ایجادکننده رضایت شغلی عبارتند از:

- ۱- شرایط کاری و دستمزدها که حاصل مطالعات مهندسی صنعت مدیریت علمی است؛
- ۲- گروه کاری و سرپرستی که از نهضت روابط انسانی تأثیر پذیرفته است؛
- ۳- خود شغل و فرصت‌های شغلی که به ماهیت شغل توجه دارد.

در دسته‌بندی دیگری که از نگاهی دیگر تدوین شده، عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند عبارتند

از:

ویژگی‌های فردی؛

عوامل درونی - محتوایی؛

عوامل بیرونی - زمینه (استوارت از کمپ، ۱۳۷۰).

به‌طور کلی رضایت شغلی را در سه شکل می‌توان خلاصه کرد:

شکل اول: سیاست‌های سازمانی مانند حقوق و مزایا، ارتقا در سازمان و امنیت شغلی؛

شکل دوم: افراد حاضر در محیط کار، شامل سرپرستان و همکاران؛

شکل سوم: خود شغل.

مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغلی ارتباط دارند که

می‌توان آنها را به چهار گروه تقسیم کرد:

- ۱- عوامل فردی؛ ۲- عوامل سازمانی؛ ۳- عوامل محیطی؛ ۴- ماهیت کار (سپهری، ۱۳۸۳).

کیمبل وایلز (۱۳۷۰) نیز در شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت افراد از کار، متغیرهای زیر را مطرح می‌کند:

۱- خاطر جمعی و آسایش در زندگی؛ ۲- شرایط مطلوب کار؛ ۳- احساس علاقه و وابستگی؛ ۴- رفتار از روی عدل و انصاف؛ ۵- احساس موفقیت در کار و رشد صنع؛ ۶- شرکت در تعیین خطمشی کار؛ ۷- تشخیص زحمات و خدمات انجام گرفته و قدرشناسی؛ ۸- احترام به خود.

دوبرین^۱ (۱۹۸۹) عوامل مؤثر بر خشنودی و رضایت شغلی را به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

۱- موفقیت؛ ۲- به رسمیت شناخته شدن؛ ۳- ترفیع و پیشرفت.

در این قسمت به تفصیل هر یک از عوامل مهم مؤثر بر رضایت شغلی بررسی می‌شود.

عوامل سازمانی

الف) فرهنگ و جو سازمانی: بیشتر کارشناسان معتقدند فرهنگ سازمانی^۲ تأثیر نیرومندی بر رفتار و حالت‌های روانی کارکنان دارد و در حقیقت مؤلفه کلیدی موفقیت در سازمان‌ها و بهبود منابع نیروی انسانی است (واترمن^۳، ۱۹۸۲، به نقل از هومن ۱۳۸۱).

به اعتقاد کورمن (۱۳۷۸)، جو^۴ سازمانی مجموعه‌ای از ادراک‌های توصیفی و غیرارزشی از خصوصیت سازمانی همچون رهبری، خطمشی‌های سازمانی، خصوصیات شغلی و مانند آن است. مهم‌ترین پیامد جو سازمانی این است که بر ادراک و احساس عضویت کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد و مشخص می‌کند که آنان سازمان را از نظر روانشناختی پاداش‌دهنده و مطلوب می‌دانند یا نه و این مطلب، خود اثر بسزایی بر سطوح اخلاقی، انگیزشی، خشنودی و تمایل کارکنان به ماندن در سازمان می‌گذارد (رولینسون و همکاران ۱۹۹۸).

ب) حقوق و دستمزد: مطالعات "لاک" نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد از عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی است. به‌ویژه زمانی که پرداخت از دید کارمند، منصفانه و عادلانه باشد. ادراک از پرداخت، یکی از مهم‌ترین موضوع‌های مربوط به وضعیت شغلی است که باید مورد توجه قرار گیرد، چرا که از عمومی‌ترین تقویت‌کننده‌ها در سازمان تلقی می‌شود. اشاره به این نکته نیز ضروری است که افراد دوست دارند سیستم پرداخت و سیاست ارتقا، عادلانه، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد. با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد، مقدار حقوقی که در هر سازمان پرداخت می‌شود، اگر عادلانه باشد، رضایت شغلی ایجاد خواهد شد. همچنین هر فرد به هر قیمتی در پی به‌دست آوردن پول نیست، چرا که بسیاری از افراد، آگاهانه و از روی میل می‌پذیرند که پول کمتری بگیرند، ولی می‌خواهند در جایی که باب میلشان باشد یا احساس می‌کنند تبعیض کمتر است، کار کنند. برخی هم ترجیح می‌دهند ساعات کمتری کار کنند، ولی رمز اصلی مرتبط ساختن مقدار حقوق با رضایت

1- Dubrin
2- Cultural organization
3- Waterman
4- Climate

شغلی در کل مبلغی که شخص دریافت می‌کند، نهفته نیست، بلکه در گرو برداشت یا ادراکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد (های^۱ و فلدمن، ۱۹۹۸).

لاولر و پورتر با پژوهشی که روی ۲۰۰۰ مدیر انجام دادند، دریافتند که مقدار دستمزد دریافت‌شده، ارتباط مثبتی با رضایت شغلی داشته است. شاید علت اهمیت دستمزدها در ایجاد رضایت شغلی را بتوان این گونه توجیه کرد که دستمزدها عامل کلیدی در ارضای نیازهای اساسی شخص و نیز نمادی از کمال‌یافتگی و شناسایی فرد است (فلدمن، ۱۹۹۵).

ماهیت شغل

ماهیت کار همانند پرداخت، سهم زیادی در تعیین حد رضایت کارکنان از شغلشان دارد. به عبارت دیگر، کار، نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد.

محتوای شغل دارای دو جنبه است: ۱- محدوده شغل که شامل حد مسئولیت، اقدامات کاری و بازخورد است و ۲- تنوع کار. با نگاه دیگر می‌توان گفت دو جنبه ماهیت کار که بر رضایت شغلی اثر دارد، روش کنترل بر کار و تنوع کار است (های و فلدمن، ۱۹۹۸). هر چه این عوامل وسیع‌تر باشد، حیطه شغلی افزایش می‌یابد که آن نیز، خود رضایت شغلی را فراهم می‌آورد. تحقیقات نشان می‌دهد تنوع کاری متوسط مؤثرتر است. تنوع وسیع موجب ابهام و استرس می‌شود و تنوع کم نیز به یکنواختی و خستگی می‌انجامد که در نهایت نارضایتی شغلی را در پی دارد. ابهام در نقش و تضاد در آن، همواره از سوی کارکنان مورد اجتناب قرار گرفته است، زیرا اگر کارکنان کاری را که انجام می‌دهند نشناسند و به وظیفه خود آگاهی نداشته باشند، موجبات ناخشنودی آنها فراهم می‌شود (سپهری، ۱۳۸۳).

کارگران شغل‌هایی را دوست دارند. آنها دوست ندارند شغل‌هایی را که به تفکر نیاز ندارند، هر روز تکرار کنند. به طور کلی، شغل‌هایی با تنوع متوسط، بیشترین رضایت شغلی را به همراه دارند. شغل‌های با تنوع کمتر موجب می‌شوند که کارکنان احساس رنجش و فرسودگی بکنند. شغل‌های خیلی متنوع موجب می‌شوند کارگران از نظر روانی و فیزیکی احساس استرس و کوفتگی کنند. همین طور شغل‌هایی که به کارکنان اختیار می‌دهند، رضایت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم آورند (های و فلدمن، ۱۹۹۸).

هرزبرگ، در کتاب خود که در سال ۱۹۵۹ انتشار یافت، به شغل به عنوان منبع رضایت شغلی توجهی خاص نشان داده است. دو جنبه مهم شغل که در این مورد به کار گرفته می‌شوند عبارتند از: روش‌های کنترل روی کار و چگونگی یا شیوه انجام کار.

براساس مکتب مدیریت علمی، کارایی فرد بیشتر به این مسئله بستگی دارد که به وی اجازه داده می‌شود در مورد شغل خود تصمیم بگیرد نه آنکه برای وی برنامه‌ریزی کنند. از این رو رضایت شغلی ارتباط زیادی با روش‌های کنترل کار خواهد داشت (فلدمن، ۱۹۹۵).

به اعتقاد لاسون و شن (۱۹۹۸)، گسترش و پرمایه ساختن ماهیت کار، از دو جنبه افقی (در آن به افراد وظایف و تکالیف مختلف و متنوع داده می‌شود، بدون اینکه مسئولیت بیشتری در تصمیم‌گیری به آنها تفویض شود) و عمودی (در آن افراد ترغیب می‌شوند نسبت به مسئولیت‌های شغلی خود نقش بیشتری در تصمیم‌گیری داشته باشند) بررسی می‌شود.

عوامل محیطی

عوامل محیطی کار شامل موارد زیر است:

الف - سبک سرپرستی: سرپرستی به‌طور متوسط منبع مهمی در رضایت شغلی محسوب می‌شود. به‌طور اخص، دو بعد سبک سرپرستی بر رضایت شغلی کارمند مؤثرند؛ اولین بعد ملاحظه کردن کارمند یا سبک ملاحظه‌گرایی است. سرپرستانی که رابطه شخصی و حمایتی با زیردستان دارند، در آنها علاقه شخصی نسبت به خود ایجاد می‌کنند و رضایت بیشتری را در کارکنان به‌وجود می‌آورند. بعد دیگر، نفوذ یا مشارکت کارمند در تصمیم‌گیری است. بنابراین می‌توان گفت که سرپرستانی می‌توانند رضایت شغلی کارکنان را موجب شوند که دو جنبه زیر را رعایت کنند:

ارتباط و الفت قوی شخصی با کارکنان خود داشته باشند و امکان مشارکت آنها را در تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورند.

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که اگر رئیس واحد از نظر کارکنان صمیمی باشد، افراد را درک کند، به عملکرد خوب پاداش نیکو بدهد، به‌نظر و دیدگاه‌های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت (رابینز، ۱۳۷۴). ارتباط بین این دو متغیر در بیشتر پژوهش‌ها تایید شده است و نشان می‌دهد هرچه سرپرستی با ملاحظه و کارمندمدار باشد، رضایت شغلی بیشتر خواهد بود. سرپرستانی که در هر دو بعد سرپرستی (کارمندمدار^۱ و کارمدار) شاخص‌اند، محبوبیت بیشتری دارند (وید^۲ و دیگران، ۱۹۷۶، به نقل از استوارت از کمپ، ۱۳۷۰).

تحقیقات نشان داده است کارمندگرایی و پذیرش دیدگاه‌های کارکنان ارتباط مثبتی با رضایت شغلی دارد، با این حال عوامل و متغیرهای موقعیتی و شخصیتی این نظریه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال جان و وروم دریافتند کارمندان در گروه‌های کوچک که وابستگی و علاقه متقابلشان زیاد است، رهبران دموکرات و انسان‌گرا

1- employee- Oriented

2- Weed

را ترجیح می‌دهند، درحالی‌که کارکنان در گروه‌های کاری بزرگ که فرصت کمتری برای ارتباط با سرپرست دارند، گرایش بیشتری به رهبران مقتدر دارند.

ب - گروه کاری: ره‌آورد فرد از کاری که انجام می‌دهد، بیش از مقداری پول یا دیگر دستاوردهای ملموس است. از نظر بیشتر کارکنان، محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را تامین کند، بنابراین جای شگفتی نیست که داشتن همکاران صمیمی و یکدل موجب افزایش رضایت شغلی شود. اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگ‌تر باشد، رضایت شغلی نیز کاهش می‌یابد، زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف‌تر شده و احساس همبستگی کم‌رنگ‌تر و در نهایت شناخت تمامی افراد مشکل می‌شود. همچنین گروه کاری به‌عنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی-احساسی و روحیه‌ای برای کارکنان محسوب می‌شود. اگر افراد در گروه ویژگی‌های اجتماعی مشابهی (نگرش‌ها و باورهای مشابه) داشته باشند، جوی را به‌وجود می‌آورند که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می‌شود.

ج - شرایط کار: بین شرایط کار و رضایت شغلی همبستگی وجود دارد، چراکه در شرایط کاری مطلوب، آرامش فیزیکی و روانی بهتری برای فرد فراهم می‌شود. مواردی مانند دما، رطوبت، تهویه، نور و صدا، ساعات کار، پاکیزگی محیط و ابزار مناسب، ارتباط مثبتی با رضایت شغلی دارند. بی‌شک کارکنان ترجیح می‌دهند به‌دلیل رفاه جسمانی، شرایط کاری لذت‌بخشی داشته باشند. همچنین شرایطی را ترجیح می‌دهند که کارایی‌شان را افزایش دهد و از ابزار و تجهیزات مناسب در این راستا برخوردار باشند.

زمان کاری قابل انعطاف، تقسیم کار، کوتاه کردن هفته‌های کاری، همه پاسخ‌هایی هستند که مدیران برای ارضای این تمایل افراد را در نظر گرفته‌اند (فلدمن، ۱۹۹۵).

براساس نظر رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، شش عامل مهم در شرایط فیزیکی کار ممکن است بر سطح رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اثر گذارد: ۱- مکان، ۲- امکانات رفاهی^۱، ۳- نوبت کاری، ۴- ایمنی، ۵- فناوری و ۶- ازدحام.

د - ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بیشتر)، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری است. به‌علت اینکه ارتقا، ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد (به‌ویژه در سطوح عالی‌تر)، ترفیع روحیه فرد را بهبود می‌بخشد (فلدمن، ۱۹۹۵). فرصت‌های ترفیعی اثر متوسطی بر رضایت شغلی دارند. ترفیع به سطوح بالای سازمان، موجب تغییر مثبت در سرپرستی، محتوای شغلی همکاران و مقدار پرداخت می‌شود. به همین علت کارکنان همواره از ترفیعات استقبال می‌کنند (سپهری، ۱۳۸۳). پورتر و لاک اظهار می‌دارند اگرچه میل به پیشرفت در این زمینه مهم است، ولی ریشه‌های آن را

باید در تمایل به درآمد بیشتر، پایگاه اجتماعی بهتر، رشد و روانشناختی بالاتر و میل به قضاوت مثبت دیگر افراد جست‌وجو کرد (فلدمن، ۱۹۹۵).

د- خط‌مشی‌های سازمانی: ساختار دیوانسالارانه برای فردی که سبک رهبری دموکراسی خاصی دارد، مناسب نیست. خط‌مشی‌های غیرمنعطف موجب برانگیختن احساسات منفی شغلی و خط‌مشی منعطف سبب ایجاد یا افزایش رضایت شغلی می‌شود (سپهری، ۱۳۸۳).

عوامل فردی

از جمله مسائل مهمی که در بحث عوامل فردی مرتبط با عوامل فردی کارکنان در نظر گرفته می‌شود، بحث ویژگی‌های شخصیتی است. این ویژگی‌ها می‌تواند الگوهایی برای پیش‌بینی رفتار و حالت‌های روانی آنان فراهم آورد (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). یکی از این ویژگی‌ها، عزت نفس است. بی‌شک احساس افراد درباره خود تأثیری زیادی بر کار آنها دارد. از این رو افرادی که احساس خوبی درباره خود دارند، نتایج رضایت‌بخش‌تری از کار خود می‌گیرند. از دیگر ویژگی‌ها، موضع کنترل و انگیزه پیشرفت است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۰).

کارکنان مختلف حتی اگر نوع شغلشان یکسان باشد، سطوح متفاوتی از رضایت یا عدم رضایت دارند، زیرا کارکنان رفتارهای متفاوتی از سازمان و همکاران خود تجربه می‌کنند. سرپرستی، ممکن است کارمندی را به دیگری ترجیح دهد، از این رو با وی متفاوت رفتار می‌کند. همچنین فرصت‌های ترفیع بین کارکنان به دلیل اختلاف در عملکرد شغلی یا ارشدیت متفاوت است.

رضایت شغلی در شغل‌های مختلف تغییر می‌کند. این تغییر از خواسته‌ها و ارزش‌های فردی نشأت می‌گیرد. یک شرکت نفتی پی‌برد که اختلاف رضایت میان مدیران حرفه‌ای و کارکنان تکنیکی، به دلیل مشخصات جامعه‌ای است که در آن زندگی کرده‌اند. در این شرکت نوع کار و خط‌مشی‌ها دقیقاً بین جامعه برابر بود. این شرکت پی‌برد که رضایت از پرداخت میان کارکنانی که در جوامع کاستی زندگی می‌کنند، بیشتر بوده است. این به دلیل انتظارهای درآمندی کمی که کارکنان این جوامع نسبت به کارکنان جوامع ثروتمندتر دارند، است (های و فلدمن، ۱۹۹۸).

برخی از عوامل مربوط به ویژگی‌های فردی عبارتند از:

۱- سن، ۲- سطح مهارت، ۳- تخصص‌گرایی، ۴- جنسیت و ۵- هوش و استعداد (دیویس و نیواستورم، ۱۹۸۹).

سن هرزبرگ (۱۹۷۵)، معتقد بود، رضایت شغلی در طول زمان دچار تغییر می‌شود و رضایت شغلی در طول زمان به شکل منحنی است، یعنی در سال‌های اولیه اشتغال، بالاست، سپس کاهش می‌یابد و بعد دوباره افزایش پیدا می‌کند (استوارت از کمپ، ۱۳۷۰).

محیط بیرونی سازمان و ماهیت شغل، از عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی‌اند، با این حال صفات و ویژگی‌های فرد نیز نقش مهمی در آن دارد. افرادی که به‌طور کلی دارای نگرش منفی‌اند، همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است، شکایت دارند. مهم نیست که شغل چگونه است، آنها همواره به دنبال بهانه‌ای می‌گردند تا گله و شکایت کنند. سن، ارشدیت و سابقه، تأثیر زیادی بر رضایت شغلی دارند. کارکنانی که سن و سابقه زیادی در سازمان دارند، انتظار دارند که رضایت بیشتری از شغل خود داشته باشند. همچنین بعضی صفات مشخصه شخصیتی طوری است که موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. به‌علاوه می‌توان گفت افرادی که در سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطح بالاتری قرار دارند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. از طرف دیگر، چنانچه افراد در مشاغل یا موقعیت‌های کاری قرار بگیرند که با ویژگی‌های روحی و روانی آنها سازگاری بیشتری داشته باشد، رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد (سپهری، ۱۳۸۳).

رضایت به هر شکلی ممکن نیست با شکل دیگر ارتباط زیادی داشته باشد. برای مثال ممکن است کارمندی از همکار خود راضی باشد، ولی از کار و خط‌مشی‌های نگهداری منابع انسانی ناراضی باشد. هنگامی که مدیریت سعی دارد، رضایت نیروی کار را تحت تأثیر قرار دهد، باید هر یک از اشکال مذکور جداگانه ارزیابی شوند (فلدمن، ۱۹۹۵).

یکی از جدیدترین نظریه‌ها پیرامون بحث منابع رضایت شغلی، متعلق به ترز^۱ (۲۰۰۰) است. ترز در نظریه خود با عنوان جست‌وجوی معنا در محیط کار، تلاش کرده است از دیدگاه روانشناختی عواملی را که به محیط‌های کاری و سازمانی معنا می‌بخشند و آنها را مطلوب می‌سازند، بشناسد و راه‌های عملی ساختن آنها را تبیین کند. آیا حقیقتاً چیزی در محیط کار وجود دارد که آن را بامعنا سازد؟ اگر چنین است، چگونه می‌توان آن را شناخت، احساس کرد یا به‌وجود آورد. به اعتقاد وی، بیشتر مفاهیم و تبیین‌هایی که در پیشینه مطالعاتی رضایت شغلی وجود دارد، بر پایه دیدگاه‌های اولیه فرد درباره محیط کار، نظریه‌های گوناگون روانشناسی و مدیریت، و فنون مبتنی بر تلقین‌های روانشناختی است. اما هیچ‌کدام تمامی مؤلفه‌های پیچیده رضایت شغلی را تبیین نمی‌کنند، بلکه موارد بیشتری وجود دارد که وی به آن پروژه «معنا در کار»^۲ می‌گوید.

ترز به روش‌های گوناگون پژوهشی و آماری، بسیاری از جوانب و ابعاد را که محیط کاری را بامعنا و رضایت‌بخش می‌سازد، مشخص کرد. او علاوه بر استفاده از روش‌های مصاحبه، مشاهده و مقیاس‌های سنجش رضایت شغلی، از آزمودنی‌های خود پرسش‌های کلی و متعددی به‌عمل آورد که تمامی آنها بر پایه یافتن معنا در

1- Terz

2- Mining of work project

محیط کار بود، مانند یک کار بامعنا را چگونه تعریف می‌کنید؟ آیا معنا داشتن کار و حرفه با رضایت شغلی تفاوت دارد؟ بامعناترین و کم‌معناترین تجربه کار خود را چه می‌دانید؟ و چگونه می‌توان معنای بیشتر و بهتری در زندگی کاری ایجاد کرد؟

پاسخ به پرسش‌های بالا و داده‌هایی که از روش‌های گوناگون پژوهشی به دست آمد، مبنای تجزیه و تحلیل‌های ترز قرار گرفت و سرانجام به تعیین عواملی در محیط کار منجر شد که وی آنها را **کلیدهای رضایت شغلی** نامید. به اعتقاد او، هر یک از کارکنان مجموعه‌ای از عوامل را در اختیار دارند که به وسیله آنها نیاز معنا بخشیدن به تجربه‌های شغلی خویش را برآورده می‌سازند. این عوامل بسیار شبیه به کلیدهایی است که همیشه همراه خود دارند. کلیدهای اصلی می‌تواند احساس عمیق هدفدار بودن، خلاقیت و یافتن فرصت برای برقراری ارتباط‌های مؤثر برای یک فرد، احساس مالکیت، چالش‌های متعدد و هماهنگی خوب با سازمان برای افراد دیگر باشد. ترز در مجموع ۲۲ کلید (عامل) اصلی رضایت شغلی را مشخص و شرایط فقدان و ایجاد هریک را به تفصیل بیان می‌کند که در این قسمت به نقل از هومن (۱۳۸۱) بیان می‌شود.

عوامل بیست و دوگانه رضایت شغلی

قدردانی: قدردانی از کارکنان، یکی از عوامل عمده رضایت شغلی است. این عامل علاوه بر رشد خودپنداره مثبت، سبب ارضای نیازهای عزت نفس، خودشکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود و این کار احتمالاً نیرومندترین، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین عامل برای تشویق و ایجاد احساس رضایت در افراد است (لوسیر^۱، ۱۹۹۷). به اعتقاد ترز، این عامل هنگامی شکل می‌گیرد که:

۱- از کارکنان در ازای انجام کار خوب قدردانی می‌شود و این کار نه با پاداش‌های بیرونی، بلکه با قدردانی اصیل انجام می‌گیرد؛

۲- سازمان برای تلاش و موفقیت‌های عمده، زمانی را به برگزاری جشن و مراسم ویژه اختصاص می‌دهد؛

۳- پروژه‌های بنیادی و بزرگی انجام می‌شود تا افراد بتوانند با شرکت در آن احساس کفایت کنند و طعم مشارکت و همکاری خود را (هرچند اندک) بچشند.

زمانی اثر این عامل در سازمان کمرنگ می‌شود که مبنای اصلی شیوه مدیریت بر پایه عدم شناسایی و قدردانی باشد. تلاش‌ها و عملکردهای عمده فقط به این دلیل که برای آنها دستمزد و پاداش داده می‌شود، مورد شناسایی قرار نگیرد و مدیران و کارکنان آن قدر درگیر باشند که از هیچ‌کس در ازای انجام کار قدردانی نشود. از این گذشته، به گفته ترز باید بین قدردانی و پاداش تفاوت قائل شد. یک تقدیرنامه، علاوه بر اینکه پاداش بیرونی

به حساب می آید، می تواند از یک سو، موجب ایجاد رقابت سالم شود و از طرف دیگر، حس احترام و حق شناسی را در افراد برانگیزد.

توازن^۱ ترز، توازن را به حالت هماهنگی و تعادل میان زندگی شغلی با زندگی خصوصی یا خانوادگی کارکنان تعریف می کند. به گفته وی، احساس توازن و تعادل میان کار و زندگی هنگامی به وجود می آید که:

۱- کارکنان در تمام سطوح سازمان به این واقعیت دست یابند که زندگی آنان فراسوی کار و شغلشان است و این واقعیت با فعالیت های حقیقی و واقعی سازمان حمایت شود. برای نمونه مدیر می تواند پس از ۱۰ ساعت کار طولانی و طاقت فرسا به کارکنان یک روز مرخصی دهد تا به خانواده اش رسیدگی کنند؛

۲- کارکنان بتوانند در صورت تمایل بخشی از کار خود را در خانه انجام دهند؛

۳- کارکنان بتوانند بخشی از مسائل و مشکلات خانه را به محل کار بیاورند. برای نمونه، سطح انتظار از کارمندی که به تازگی صاحب فرزند شده و به دلیل مشکلات ناشی از آن دچار بی خوابی است، به گونه معقول و قابل قبولی کاهش پیدا کند و قوانین تا اندازه ای برای او انعطاف پذیر شود؛

۴- کارکنان احساس کنند زندگی آنها به طور کلی در حالت تعادل و توازن قرار دارد؛

۵- سفرها و ماموریت های کاری به گونه مناسبی از نظر زمانی تنظیم شود و هنگام غیبت فرد، حمایت های سازمانی لازم از خانواده وی به عمل آید.

بنا به گفته ترز چنانچه سازمان ها شرایطی ایجاد کنند که کارکنان بتوانند فرزندان خود را برای دیدن محل کار به آنجا بیاورند و موقعیت کاری والدین خود را ببینند و گردش های دسته جمعی و میهمانی های سازمانی ترتیب دهند، می توانند بین خانه و کار ارتباط برقرار کرده و از این راه توازن مورد نیاز را ایجاد کنند.

چالش یکی از موضوع های پیچیده است که بسیاری از مطالعات مربوط به رضایت شغلی را به خود اختصاص داده، چالش یا درگیر شدن با کار به گونه ای است که سبب به کارگیری توانایی های بالقوه و استعداد های کارکنان و شکل گیری احساس کفایت در آنان شود. به نظر ترز، احساس درگیر شدن در کار وقتی در کارکنان از بین می رود که:

۱- از به کارگیری توان های بالقوه خود محروم باشند و این محرومیت نه به دلیل فقدان استعداد یا مهارت، بلکه بیش از هر چیز ناشی از آن باشد که محیط کار شرایط لازم را در به کارگیری مهارت ها و استعداد های آنان نداشته باشد؛

۲- وضعیت کارکنان به گونه ای باشد که به دلیل کارهای کسالت آور و خسته کننده دچار آشفتگی و ناراحتی شوند؛

۳- آنان بتوانند کار خود را چشم‌پسته^۱ و بدون فکر انجام دهند. بنابراین محیط کار باید دارای شرایط و موقعیت‌هایی باشد که نیاز به به‌کارگیری کامل استعدادها و توانایی‌های افراد وجود داشته باشد و در عین حال آنها بتوانند از عهده این چالش‌ها برآیند و تمایل بیشتری برای درگیر شدن با وظایف شغلی خود پیدا کنند. به بیان دیگر، چالش‌های جدید راهی برای تولید انرژی و توان جدید در کارکنان است (لاوسون و شن، ۱۹۹۸).

بحث و گفت‌وگو فراهم‌آوردن شرایطی که در آن کارکنان بتوانند درباره مسائل سازمانی، مدیریت و مانند آن به بحث و تبادل نظر بپردازند، رضایت آنان از شغل و سازمان را افزایش می‌دهد. به گفته ترز، زمانی این عامل منبعی برای احساس رضایت است که:

- ۱- جریان رو به رشد و سالمی از گفت‌وگوهای سازنده در تمام سطوح سازمان وجود داشته باشد؛
- ۲- کارکنان احساس کنند برای صحبت کردن درباره مسائل، فرصت‌ها و موضوع‌های مربوط به کار آزادند؛
- ۳- تبادل نظرها صادقانه باشد و کارکنان بدون ترس از تهمت و افترا، بتوانند بی‌پرده درباره مسائل صحبت کنند. اما چنانچه گفت‌وگوها فقط در زمینه مسائل و موضوع‌های سطحی و ابتدایی باشد، برای بحث درباره برخی موضوع‌ها محدودیت و ممنوعیت وجود داشته باشد، برخی از کارکنان خود به خود از وارد شدن در بحث‌های مهم خودداری کنند و جو سازمانی به گونه‌ای باشد که افراد احساس کنند صحبت درباره مسائل وقت تلف کردن است، در این صورت احساس سرخوردگی و نارضایتی بر افراد غلبه پیدا می‌کند. به گفته ترز، هرچه گفت‌وگوها و مباحثه‌های سازنده کارکنان آشکارتر و بیشتر شود، افراد سعی می‌کنند علاوه بر مطرح کردن دیدگاه‌های خویش، ظرفیت، پذیرش استنباط‌ها و نظرات اعضای دیگر سازمان را در خود افزایش دهند و این مسئله موجب می‌شود فضایی صمیمی توأم با احترام متقابل در کارکنان به وجود آید. از سوی دیگر، مدیران سازمان‌ها باید تفاوت‌های اساسی بین کارکنان را در مورد نوع گفت‌وگوها به یاد داشته باشند. برخی از کارکنان تمایل دارند درباره موضوع‌های پیش‌پاافتاده صحبت کنند، نه به این دلیل که به این گونه موضوع‌ها علاقه دارند، بلکه چون جنبه آشناتر و ملموس‌تری برای آنها دارد. از این رو، استمرار این حالت سبب می‌شود جریان گفت‌وگوها و ارتباط‌هایی که از طریق آن بین اعضای سازمان ایجاد می‌شود، سطحی و محدود شود و سطح انتظارات و نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان را تنزل دهد و به این ترتیب زمینه نارضایتی را فراهم آورد.

جهت‌گیری یکی دیگر از عواملی که محیط کار را برای افراد بامعنا و جذاب می‌سازد، جهت‌گیری‌های روشن و واضح درباره راهبردها، هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان است. به اعتقاد ترز، وجود چشم‌اندازی روشن از آینده که جهت‌گیری مشترک افراد را در سازمان مشخص سازد و نیز هدف‌ها و موضوع‌هایی که به گونه ملموس و روزانه این چشم‌انداز را کامل‌تر کند، سبب می‌شود افراد به آینده اطمینان و اعتماد بیشتری کرده و احساس کنند راهبردهای مدبرانه و روشنی در سازمان حاکم است. احساس رضایت از جهت‌گیری سازمانی،

زمانی افزایش می‌یابد که توسط مدیران به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی، تجدید نظر و در صورت لزوم اولویت‌بندی‌های مجدد قرار گیرند و کارمندان اجازه داشته باشند که به گونه‌ی مشخصی در ترسیم این چشم‌انداز و نیز تعیین هدف‌ها و موضوع‌ها دخالت کنند. از سوی دیگر، اگر بین دورنمایی که در سازمان نشان داده می‌شود و آنچه مدیران رده‌ی بالای سازمان واقعاً در پی‌آیند، تفاوت‌های عمده‌ای وجود داشته باشد و کارکنان ندانند سازمان واقعاً به کجا و با چه هدفی در حال حرکت است، دچار تعارض و اضطراب می‌شوند.

تناسب افراد هنگامی از کار خود راضی خواهند بود که با ویژگی‌های آنان (به گونه‌ی مشخص با استعدادها، مهارت‌ها و رغبت‌ها) تناسب داشته باشد (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). بسیاری از کارکنان فقط به این دلیل از انجام وظایف و تکالیف شغلی خود ناراضی‌اند که مهارت و قابلیت‌های لازم برای آن را ندارند یا از سطح مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان بسیار پایین‌تر است. به گفته‌ی ترز، وقتی تناسب به عنوان عامل رضایت شغلی در نظر گرفته می‌شود که:

۱- کارکنان به روشنی چگونگی همخوانی و هماهنگی میان خود و کار خویش را با رسالت و هدف‌های بزرگ‌تر سازمان دریابند؛

۲- بتوانند توانمندی‌های خود را مطرح کنند؛

۳- وقت خود را به انجام کارهایی بگذرانند که بیشترین همخوانی را با علایق آنان دارد؛

۴- میان رسالت شخصی آنان و رسالت سازمان تناسب خوبی برقرار باشد؛

۵- مسیر مناسبی میان آنچه در زندگی می‌خواهند با آنچه در کار خود انجام می‌دهند، برقرار باشد. از سوی دیگر، نارضایتی زمانی به وجود می‌آید که تنها تعدادی از کارکنان اجازه داشته باشند تصویر کلی سازمان و چگونگی متناسب شدن با آن را دریابند و برخی کارکنان احساس کنند کاری که انجام می‌دهند، واقعاً حق آنان نیست یا در موقعیتی قرار ندارند که موفقیت و پیشرفتی به دست آورند، و سرانجام احساس کنند بین ارزش‌ها و هدف‌های آنان با آنچه در محیط کار روی می‌دهد، تضاد و تضاد آشکاری وجود دارد. ترز به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌کند کارکنان خود را به طراحی دوباره‌ی کار و چگونگی انجام آن بر پایه‌ی علایق خود تشویق کنند، زیرا چنانچه افراد فاقد جهت‌گیری مشترک بین علایق و نوع کار خود باشند، بی‌شک دچار بی‌نظمی و کم‌کاری خواهند شد. اما وجود تناسب بین این دو به احساس مالکیت، ابتکار و فواید دیگری به مراتب بیش از حد تصور خواهد انجامید.

رشد شخصی عمده‌ترین نیازی که افراد پس از استخدام و تامین ثبات و امنیت شغلی در سازمان پیدا می‌کنند، رشد و تکامل فردی است که در سایه‌ی آموزش و هدایت درست و مستمر به دست می‌آید. مدیران اغلب آموزش و رشد کارکنان را به یک معنا در نظر می‌گیرند، درحالی‌که آموزش به معنای فرایند کسب مهارت‌های لازم برای انجام کار خاص، و رشد به معنی تربیت و پرورش مستمر کارکنان به منظور بهبود مهارت‌هایی است که

برای کارهای فعلی و آتی ضروری به حساب می‌آید. رشد شخصی در سازمان کمتر جنبه فنی دارد، بلکه هدف آن بیشتر رشد انسانی، ارتباطات و مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیریت و کارکنان است (لوسیر، ۱۹۹۷). به نظر ترز، رشد شخصی هنگامی منبع رضایت شغلی به حساب می‌آید که:

- ۱- سازمان به کارکنان خود اجازه دهد توان‌های بالقوه خویش را شکوفا کنند؛
- ۲- فرصت‌های یادگیری به فراوانی از طریق سازمان در اختیار افراد قرار گیرد؛
- ۳- تنوع (مانند سعی در استفاده از تجهیزات جدید، بنیان نهادن روابطی تازه و مانند آن) به دلیل اینکه یادگیری و رشد را تسهیل و تسریع می‌کند، مورد تشویق قرار گیرد؛
- ۴- تغییرات داخل شغل به عنوان راهی که افراد می‌توانند از طریق آن مهارت‌ها و تجربه‌های خود را رشد دهند، با ارزش شمرده شود.

در مقابل، چنانچه به آموزش به عنوان هزینه نگاه شود یا وقتی آموزش‌ها تناسب کمی با شغل کنونی کارکنان داشته باشد و از سوی دیگر برخی از افراد سال‌های متمادی کار مشابه و یکسانی را انجام دهند و در درون مشاغل نیز تنوع کمی وجود داشته باشد، رضایت و عملکرد شغلی تا حد چشمگیری کاهش پیدا می‌کند.

انعطاف‌پذیری یکی از منابع عمده بهبود کیفیت زندگی کاری، انعطاف‌پذیری الگوهای کاری است. این نوع انعطاف‌پذیری که تا حدی به کارکنان در انجام کار خود آزادی می‌دهد و موجب می‌شود آنها به گونه مؤثر بر جنبه‌های گوناگون کار کنترل داشته باشند، از نظر روانشناختی تأثیرات سودمندی در ایجاد احساس کنترل بر زمان و مکان انجام کار و نیز رضایت شغلی دارد. علاوه بر این، به توازن میان تقاضاهای کار و خواسته‌های خانواده کمک می‌کند (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). به گفته ترز، زمانی انعطاف‌پذیری نقش عامل رضایت شغلی را بازی می‌کند که:

- ۱- موقعیت ایجاب می‌کند قوانین سازمان تعدیل شود؛
 - ۲- قضاوت مناسبی برای استفاده از قوانین به عمل آید و افراد از لحاظ روانی همراهی با آن را بپذیرند؛
 - ۳- هر چند خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان در جایگاه واقعی خود قرار دارد، اما این اعتقاد نیز وجود داشته باشد که در شرایط خاص می‌توان رویکردهای متفاوتی اتخاذ کرد؛
 - ۴- در شرایط معین کارکنان بتوانند آنچه را برای ارباب رجوع مناسب و درست می‌دانند، انجام دهند.
- چنانچه قوانین بدون توجه به موقعیت‌ها و شرایط، انعطاف‌ناپذیر باقی بماند و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها حرف آخر را بزنند، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی بدون فکر پیگیری شود و کارکنان ناگزیر قوانین مکتوب و راهبردهایی را که به آنها دیکته می‌شود بی‌کم و کاست اجرا کنند، آنگاه شرایطی ایجاد می‌شود که به بروز تعارض، فشار روانی و نارضایتی شغلی منجر خواهد شد.

نوآوری در واقع به معنای به کارگیری اندیشه‌های جدید و شامل دو نوع مهم نوآوری فرآورده (یا ساخت چیزهای جدید) و نوآوری فرایند (روش‌های جدید برای انجام کارها) است. میزان موفقیت نوآوری‌ها را می‌توان از یک سو برپایه شناخت ارباب‌رجوع و مشتریان و جلب رضایت آنها و از دیگر سو براساس افزایش کارایی، عملکرد مؤثر، رضایت شغلی و تعهد کارکنان ارزیابی کرد. به نظر ترز، نوآوری در سازمان‌هایی شکل می‌گیرد که:

- ۱- تمامی فرصت‌های لازم برای خلاقیت در اختیار کارکنان قرار گیرد؛
 - ۲- خطرپذیری با عنوان ابتکار و نوآوری کاملاً تشویق شود؛
 - ۳- اشتباهات به عنوان هزینه منصفانه‌ای برای یادگیری و نوآوری در نظر گرفته شود؛
 - ۴- افراد مجاز به ابراز اندیشه‌ها، رویه‌ها و راهبردهای جدید باشند.
- در حقیقت اجرای موارد بالا جوّی در سازمان ایجاد می‌کند که علاوه بر فراهم آوردن زمینه رشد و خودشکوفایی، به ایجاد احساس ارزشمندی و عزت‌نفس در کارکنان منجر می‌شود. از این رو سازمان‌ها باید کارکنان خود را به‌منظور رشد مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری آموزش دهند. از سوی دیگر، برخی از رفتارها و راهبردهای سازمانی مانع از بروز نوآوری و ابتکار و پیامدهای مثبت آن می‌شود، برای مثال از شیوه‌های رایج انجام کارها به‌شدت دفاع شود، افراد نتوانند نوآوری کنند و در صورت اشتباه (هزینه زیادی صرف شود، برای نخستین بار شکست بخورد، از محل طرح‌های دیگر هزینه شود و مانند آن) توبیخ شوند یا اینکه سازمان جوانب احتیاط را بیش از حد نگه دارد.

برابری داشتن حقوق برابر با اعضای دیگر سازمان، یکی از عوامل زیربنایی رضایت شغلی است. کارکنان انتظار دارند مدیران رفتار و خط‌مشی برابر و منصفانه‌ای با آنان داشته باشند. دادن فرصت مساوی برای ارتقا، پیشرفت، ارزشیابی و مانند آن، از مؤلفه‌های عمده برابری در محیط کار است (توماس، ۱۹۹۰). بنابر نظر ترز، وقتی افراد در کل سازمان به‌گونه‌ای احساس کنند صرف نظر از سلسله مراتب سازمانی از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند، و همه آنها به یک اندازه مهم شمرده می‌شوند و در جلسات پست و عنوان و مقام سازمانی کنار گذاشته می‌شود و می‌توان با آزادی و بدون محدودیت گفت‌وگو کرد، سطح رضایت آنان از شغل به‌گونه چشمگیری افزایش پیدا می‌کند. از دگرسو، به‌گفته ترز مصادیق نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند کارمند درجه دوم سازمان هستند، پست‌ها و عناوین سازمانی ارزش و اهمیت زیادی داشته باشد، و قوانین و هنجارهای سازمان برای افراد مختلف به‌گونه متفاوتی اجرا شود. علاوه بر این، نابرابری‌های مادی مانند پارکینگ اختصاصی، شرایط و حوزه‌های کاری بهتر و مناسب‌تر برای کارکنان رده بالا، ممکن است به احساس نارضایتی

منجر شود. سازمان‌هایی که مدیران را ملزم به انجام اقدامات یکسان برای تمامی کارکنان می‌کند، به‌طور معمول محل کار رضایت‌بخشی تلقی می‌شود. این اقدام‌ها شامل تنظیم حقوق و دستمزد عادلانه، فراهم‌آوردن سیستم کاری مطمئن (در برخی موارد)، فراهم کردن کار برای انجام دادن، خودداری از درخواست کارهای غیر قانونی از کارکنان و در شرایط خاص اجازه استراحت و مرخصی در کار است (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

مالکیت به‌نظر ترز، احساس مالکیت در کار منبع عمده‌ای برای رضایت از شغل است و هنگامی بیشترین تأثیر را دارد که:

- ۱- افراد خود را صاحب و مالک کار خویش بدانند و مطابق با آن عمل کنند؛
 - ۲- نحوه شکل‌گیری و اجرای کارهایی را که باید به انجام برسد، خود تعیین کنند و در حیطه کار خویش بر فرایندهای سازمانی تسلط داشته باشند؛
 - ۳- تغییرات در محیط کار توسط آنها انجام شود؛
 - ۴- تبیین جهت‌گیری‌ها، رشد و توسعه اندیشه‌ها و استفاده از فرصت‌ها توسط افراد صورت گیرد؛
 - ۵- هریک از کارکنان بتوانند در حلقه اطلاعات سازمانی قرار بگیرند. به بیان دیگر، همه اطلاعات (به‌استثنای موارد گزینش مانند پرونده شخصی) در دسترس کارکنان باشد.
- از این‌رو، چنانچه سازمان بخواهد افراد به کار خود احساس تعلق کنند و دریابند که مالک کار خویش هستند، به‌جای آنکه به آنها بگوید چه کاری انجام دهند، باید آنها را تشویق کند تا خود تصمیم‌گیری و قضاوت کنند. به‌گفته ترز، اگر جو و ساختار سازمانی به‌گونه‌ای باشد که کارکنان برای توضیح و تبیین جوانب کار و نحوه ارتقا، پیوسته به مدیر مراجعه کنند، اطلاعات تنها در اختیار کسانی قرار گیرد که به دانستن آن نیاز دارند، تغییرات سازمانی برای کارکنان حتی به سود آنان انجام شود، اما خود نقشی در آن نداشته باشند و سرانجام بیشتر تصمیم‌ها توسط اقلیت اتخاذ شود، آنگاه احساس بی‌علاقگی، ناتوانی و بیگانگی نسبت به کار در کارکنان شکل می‌گیرد و به تنش و در نهایت ناخشنودی شغلی منجر می‌شود.

حمایت منظور از حمایت، کمک‌هایی است که سازمان برای انجام مؤثر و کارآمد وظایف به کارکنان ارائه می‌دهد. برخی از عوامل حمایتی سازمان شامل بودجه مناسب، تجهیزات، تسهیلات، اطلاعات و به‌ویژه حمایت لازم از دیگر واحدهای سازمان و نیز منابع انسانی است که می‌تواند برای اجرای تکالیف و وظایف مناسب باشد. در صورت عدم حمایت و کمک‌های سازمانی، مدیران باید به‌گونه دقیق روشن کنند چه مشکلاتی وجود دارد، اگر نمی‌توان منابع لازم را برای انجام کار به‌دست آورد، باید هدف‌ها و موضوع‌ها تجدید نظر شوند و از ارجاع مسئولیت به کارکنان در شرایطی که نمی‌توانند بر آن کنترل داشته باشند، اجتناب شود. از سوی دیگر، لائوسون و شن (۱۹۹۸) معتقدند حمایت‌های سازمانی که در راستای پیشرفت کارکنان باشد، نوعی دلبستگی عاطفی در آنان ایجاد می‌کند. به‌نظر ترز، حمایت‌های سازمانی که به رضایت کارکنان منجر می‌شوند عبارتند از:

۱- دادن منابع مؤثر (اطلاعات، زمان، ابزار و یافته‌های کارشناسی و مانند آن) به گونه‌ای که نیاز به موفقیت در کار را ارضا کند؛

۲- شناخت و موقعیت‌سنجی مدیر از زمان و نحوه ارائه کمک‌های سازمان، به این ترتیب که افراد احساس کنند به جای تحمیل، به آنها پیشنهاد کمک می‌شود؛

۳- اعتماد و اطمینان افراد به سرپرستان و صلاحیت و کفایت آنها به گونه‌ای که بتوانند در شرایطی که به هدایت و راهنمایی نیاز دارند، از آنان درخواست کمک کنند. در برابر، احساس نارضایتی زمانی روی می‌دهد که: اولاً نیاز به حمایت از سوی کارکنان با بی‌تفاوتی یا تردید مدیران و سرپرستان نسبت به توانایی کارکنان پاسخ داده شود.

ثانیاً آخرین راه‌حل آنان مراجعه به سرپرست و درخواست کمک از آنها باشد، در نهایت جوی در سازمان برقرار باشد که افراد به‌منظور به‌دست آوردن منابع لازم برای انجام کار، ناگزیر باشند به سیستم آسیب برسانند و به‌عنوان بازار سیاه به آن نگاه کنند.

اعتبار سازمانی به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، اعتبار و وجهه سازمانی حیاتی‌ترین نیاز کارکنان در محیط کار است. وجهه سازمان به افراد احساس مهم بودن می‌دهد و بیش از هر چیز ناشی از آن است که افراد بدانند آنچه تولید می‌کنند یا انجام می‌دهند، تا چه حد اهمیت و ارزش دارد. برپایه نظر ترز، اعتبار و وجهه سازمانی زمانی در کارکنان ایجاد می‌شود که:

۱- بتوانند اثر و پیامد کار خود را ببینند؛

۲- نتایج کار ملموس و آشکار باشد؛

۳- تماس با ارباب رجوع (بیرون و درون سازمان) بخشی از کار روزانه آنان باشد؛

۴- فرصت و امکانات کافی در اختیار آنان قرار گیرد تا ببینند خدمات و تولیدات آنان چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

۵- حتی اگر تولیدات آنان عینی و ملموس نباشد، فرصت مناسبی در اختیار آنان قرار گیرد تا احساس کنند دیگران چه منافعی از کار آنها می‌برند. وقتی شغل، اعتبار و وجهه لازم و مناسب نداشته باشد، افراد به‌طور معمول به گوشه‌های پنهان سازمان پناه می‌برند تا به نوعی خود را از آن مبرا سازند. این شرایط سبب می‌شود کار، بی‌نهایت فرساینده و غیرقابل تحمل شود، زیرا افراد نمی‌توانند نتیجه تلاش‌های خود را به‌طور عینی ببینند و تماس با ارباب رجوع و مشتری بسیار محدود و اغلب با شکایت و ناراحتی همراه است.

هدف احساس هدفمند بودن یا اهمیت اجتماعی شغل، یکی دیگر از منابع عمده رضایت شغلی است. شغلی که افراد به‌وسیله آن بتوانند نقش فعالی در زندگی و اجتماع خود داشته باشند، رضایت فزاینده‌ای به

آنان می‌دهد. به گفته ترز، احساس هدفدار بودن زمانی در کارکنان شکل می‌گیرد و به رضایت شغلی منجر می‌شود که:

- ۱- سازمان هدف‌های بزرگ‌تری فراتر از تولید کالا و خدمات، افزایش درآمد یا بودن بهترین سازمان در نوع خود دارد و کارکنان احساس کنند کار آنان تأثیر زیادی بر زندگی دیگران و جامعه دارد؛
- ۲- کارکنان احساس کنند کار آنان تفاوت مثبت و متمایزی با مشاغل دیگر دارد و هدف‌های سازمانی و شغلی آنها تأثیرات معنادار و عمیقی بر جامعه می‌گذارد؛
- ۳- آنچه آنان انجام می‌دهند، مشارکت در کاری بزرگ‌تر و با هدف‌های والاتر است، هرچند امکان دارد مشارکت اندک و با روش‌های جزئی‌تری صورت گیرد، اما تأثیر مثبت و مطلوبی دارد؛
- ۴- سازمان برپایه رسالت است نه برپایه نقش. از سوی دیگر، چنانچه افراد احساس کنند هدف سازمانی آنها تنها انجام و تکمیل یک وظیفه و سپس وظایف دیگر به گونه مجرد و بدون چشم‌انداز کلی است، به بیهودگی و پوچی مبتلا می‌شوند و در نهایت عملکرد و کارآمدی آنان کاهش پیدا می‌کند.

هویت فردی استقلال و هویت فردی در سازمان، یکی از منابع عمده رضایت شغلی است. این عامل بیانگر میزان اهمیتی است که سازمان برای هویت فردی در برابر هویت گروهی قائل است. در سازمان‌هایی که هویت کارکنان به گونه انفرادی مورد تاکید قرار می‌گیرد، به پیشرفت و ابتکار شخصی تا اندازه زیادی بها داده می‌شود (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). تاکید بر فردیت کارکنان به عنوان منابع اصلی سازمان، به طور معمول با تشویق و کمک به افراد برای توسعه و رشد استعدادها و ظرفیت‌های کاری، و نیز به وسیله نظام‌های پاداشی که برای افزایش مشارکت افراد در سازمان طراحی شده است، محقق می‌شود. از سوی دیگر، بنابر گفته ترز، وجود نقش‌های مشابه، تاکید و اهمیت بیش از حد به انطباق با ویژگی‌های سازمان و عدم توجه به تفاوت‌های فردی به عنوان سرمایه‌های پایدار سازمان، سبب می‌شود استقلال و هویت شخصی افراد به عنوان یک انسان تضعیف شود و کارکنان احساس گمنامی کنند. این احساس بر کمینه شدن ارزشیابی فردی و نیز نگرانی درباره ارزشیابی اجتماعی می‌انجامد. از این رو، زمانی فرد در سازمان به هویت خود دست پیدا می‌کند که **اولا** فردیت مورد تشویق قرار گیرد، **ثانیا** افراد از اینکه خودشان هستند، احساس راحتی کنند و در نهایت سازمان به این حقیقت احترام بگذارد که افراد گاه نیاز دارند حتی در سازمان که نماد یک نظام گروهی است، در فضای شخصی و فردی خویش قرار گیرند.

احترام به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، نیاز به احترام، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین نیازهای انسانی است که می‌تواند موجب بیشترین ارضا در محیط کار شود. مزو نیاز به احترام را به دو مجموعه مکمل احترام به خود و احترام از سوی دیگران تقسیم می‌کند. احترام به خود، شامل مواردی مانند تمایل به داشتن صلاحیت، اطمینان، نیرومندی، کفایت شخصی، پیشرفت و استقلال است. هر فردی نیاز دارد بداند که ارزشمند است و برای

غلبه بر وظایف، چالش‌های کار و زندگی توانایی دارد. احترام از سوی دیگران شامل اعتبار، تصدیق، مقبولیت، توجه، ارزش و قدردانی است. در این راستا افراد نیاز دارند به‌زای آنچه می‌توانند انجام دهند، تشویق شوند. بر پایه نظریه ترز، نیاز به احترام در سازمان‌هایی به‌خوبی ارضا می‌شود که:

- ۱- کارکنان صرف‌نظر از رتبه و مقام سازمانی، به یکدیگر احترام گذارند؛
- ۲- با کارکنان به‌عنوان افراد بالغ و کامل رفتار شود؛
- ۳- هنگام تصمیم‌گیری‌ها این مطلب به‌دقت مورد ارزیابی قرار گیرد که هر یک از تصمیم‌ها تا چه حد ممکن است بر افراد اثر گذارد؛
- ۴- نقش‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی بیش از حد مورد تاکید و تشویق قرار نگیرد؛
- ۵- سطوح احترام در کل سازمان به‌گونه گسترده‌ای تفاوت نداشته باشد؛
- ۶- به‌جای آنکه به کارکنان گفته شود چه کاری باید انجام دهند، به آنان در ترسیم و اجرای طرح کاری خود آزادی عمل داده شود.

برقراری ارتباط افراد و رابطه‌های گوناگون با آنها، یکی از منابع بزرگ رضایت شغلی به‌حساب می‌آید. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند وجود روابط در محیط کار، عامل بنیادی سلامت فرد و سازمان محسوب می‌شود. بسیاری از مسائل روانی و نارضایتی‌های شغلی اغلب موقعی بروز می‌کند که روابط بین همکاران یا روابط بین زیردستان و سرپرستان از لحاظ روانشناختی ناسالم است. برای نمونه، کارکنانی که رئیس آنها ملاحظه‌کارانه عمل می‌کند، اضطراب و نارضایتی شغلی بیشتری احساس می‌کنند. به‌گفته ترز، سازمان زمانی رضایت افراد را بر پایه این عامل تامین می‌کند که:

- ۱- روزهای کاری انباشته از فرصت‌های مناسب برای برقراری ارتباط باشد؛
- ۲- افراد نیاز به برقراری ارتباط‌های قوی با ارباب‌رجوع و همکاران را درک کنند؛
- ۳- کارکنان فرصت مرادده با افراد گوناگون را داشته باشند؛
- ۴- محل کار به‌گونه‌ای طراحی شده باشد که آمیزش و گفت‌وگو تشویق شود؛
- ۵- کارکنان هنگام انجام کار احساس نکنند از دنیای پیرامون خود دور افتاده‌اند؛
- ۶- ارتباط با ارباب رجوع و مشتری‌ها تنها به‌عنوان یک ضرورت شغلی در نظر گرفته نشود؛
- ۷- آمیختگی اجتماعی در شغل به‌عنوان عامل کاهش بهره‌وری و کارآمدی تلقی شود.

ترز به مدیران توصیه می‌کند، فضای جمعی^۱ ایجاد کنند تا افراد بتوانند در حوزه‌ها و واحدهای کاری مختلف با یکدیگر ارتباط پیدا کنند. این فضا نباید به‌منزله محیط استراحت در نظر گرفته شود، بلکه باید جایی باشد که کارکنان بتوانند از نیروی فکر جمعی خود برای حل مشکلات جاری و معوق سازمان استفاده کنند.

چنین فضایی به کارکنان اجازه می‌دهد یکدیگر را بشناسند و سطح همکاری، گفت‌وگو و حس وحدت و یکپارچگی خود را ارتقا دهند.

غیررسمی بودن فارغ‌بودن از برخی قیدها و مقررات دست‌وپاگیر اداری و سازمانی، سهم زیادی در رضایت شغلی کارکنان دارد. رسمی‌بودن به‌گونه عمیقی ریشه در فرهنگ سازمانی دارد و موجب خشکی و انعطاف‌ناپذیری در روابط، انجام تکالیف و رفتارهای سازمانی می‌شود. به‌گفته ترز، مؤلفه‌های غیررسمی بودن که سبب فراهم‌شدن زمینه رضایت از کار می‌شود، عبارت است از:

۱- خط‌مشی درهای باز که هریک از کارکنان آن را به‌گونه مناسب تجربه می‌کنند، نه تنها به این دلیل که توسط آیین‌نامه‌ها و مقررات سازمانی تشویق می‌شود، بلکه به این علت که به‌نظر می‌رسد بهترین راه انجام وظایف همین است؛

۲- کارکنان بنابر قضاوت خود و آنچه برای یک موقعیت مناسب تشخیص می‌دهند، عمل کنند؛

۳- غیرمعمول نبودن بحث درباره پروژه‌های مهم کاری در جشن یا مراسم تفریحی سازمانی، درحالی‌که منعی برای انجام و ادامه کار وجود نداشته باشد؛

۴- آزاد بودن کارکنان در تزئین اتاق و فضای کاری خود با عکس، گیاه، پوستر و موارد دیگر؛

۵- عدم اجبار کارکنان در پوشیدن لباس‌های رسمی و خاص سازمان؛

۶- مقابل نبودن کار با تفریح، به‌گونه‌ای که کار سبب ایجاد نشاط و شادی شود.

یکپارچگی در سازمان‌هایی که دیدگاه وحدت‌گرا^۱ حاکم است و مجموعه گسترده‌ای از ارزش‌ها و باورها را برای روشن‌تر و بهتر ساختن زندگی کاری اعضا در نظر می‌گیرند، زمینه مناسب‌تری برای انجام وظایف، کاهش فشار و سرانجام افزایش رضایت شغلی فراهم می‌کنند. در این گونه سازمان‌ها، کارکنان احساس می‌کنند در مجموعه یکپارچه‌ای قرار دارند و وظایف سازمانی در سایه ارتباط و وابستگی بین همه تقسیم و انجام می‌شود (رولینسون و همکاران ۱۹۹۸). بنابر نظر ترز، وحدت زمانی، منبع عمده رضایت شغلی به حساب می‌آید که:

۱- کارکنان در انجام درست کارها به یکدیگر اعتماد داشته باشند؛

۲- هریک از کارکنان، چگونگی تناسب همکاران را با سازمان درک کنند؛

۳- کارکنان با رسالت، جهت‌گیری و مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک با یکدیگر پیوند خورده باشند؛

۴- روابط کاری بر پایه اعتماد و نه رقابت تنظیم شده باشد؛

۵- بین افراد و واحدهای کاری رقابت درونی وجود نداشته باشد؛

۶- واحدهای کاری خود را جدا و بدون ارتباط با سازمان به‌عنوان یک کل نینند و رسالت آنها بر پایه

منافع شخصی و گروهی نباشد؛

۷- حس مشترک و مسلطی در افراد وجود داشته باشد، به گونه‌ای که احساس کنند همه آنها به یکدیگر مربوطاند و برای تحقق هدف‌های سازمان در یک جهت تلاش می‌کنند.

خدمات بسیاری از افراد از کار در مشاغلی احساس رضایت می‌کنند که به آنها فرصت خدمت به دیگران بدهد. اگر کارکنان احساس کنند تلاش و فعالیت آنها هیچ نوع خدمتی به همکاران، افراد دیگر و جامعه به حساب نمی‌آید، احساس سرخوردگی و بی‌ارزشی می‌کنند (لاوسون و شن، ۱۹۹۸). به اعتقاد ترز، مؤلفه‌های عامل خدمت که ممکن است به رضایت افراد از کار و حرفه خود منجر شود عبارت است از:

۱- در اختیار داشتن فرصت‌های متعدد برای کمک به همدیگر. این کمک‌ها ممکن است به شکل رسمی (مانند برنامه‌های مشورتی و آموزش) یا به شکل غیررسمی (مانند تشریح فرایند سازمانی، کمک برای انجام یک وظیفه) باشد؛

۲- اجبار سازمان برای کمک به دیگران به منظور کسب موفقیت که ممکن است شامل همکاران، ارباب‌رجوع و افراد جامعه باشد؛

۳- فراهم بودن شرایطی در کار که اجازه خدمت به دیگران را در راستای رشد و پیشرفت بدهد؛

۴- آگاهی کارکنان از اینکه شغل و حرفه آنان به چه فرد یا افرادی خدمات ارائه می‌دهد؛

۵- افراد بتوانند گروه‌های مختلف را برای ارتقای سطح یادگیری، برقراری روابط، تفکر نظامدار و در نهایت پیشرفت و رضایت گرد هم بیاورند؛

۶- افرادی که می‌خواهند به گونه مثبتی بر دیگران تأثیر بگذارند، آنان را هدایت کنند، فرصتی برای انجام آن در اختیار داشته باشند.

در مقابل، اگر شغل فرد موجب انزوا و تنهایی وی شود، انجام خدمت و ارائه کمک به دیگران مشکل باشد، در بهترین شرایط از کارکنان انتظار برود که فقط به فعالیت‌های مشورتی و هدایت‌گرایانه بپردازند، از تلاش‌های دیگری که موجب ارتقای افراد و خدمت به آنان می‌شود، اجتناب کنند، آنگاه کار برای افراد معنا و مفهوم خود را از دست می‌دهد و به بروز نارضایتی و بی‌علاقگی منجر می‌شود.

ارزش این حقیقت غیرقابل‌انکاری است که افراد نیاز گریزناپذیری به توجه مثبت دارند و به گونه فزاینده‌ای نسبت به نگرش‌ها و انتظارهای فردی که در زندگی آنان اهمیت دارد، حساس‌اند یا تحت نفوذ آنها قرار می‌گیرند. از این رو، در نظر گرفتن شرایط ارزشی افراد از طریق ارائه توجه مثبت، صرف نظر از اهمیتی که برای جنبه‌های خاصی از رفتار دارد، به این معناست که وی برای آنچه هست، بدون اما و اگر مورد پذیرش و احترام قرار می‌گیرد (هگل و زیگلر، ۱۳۷۹).

محیط کار، یکی از عمده‌ترین منابعی است که نیاز به ارزش‌گذاری فرد را تامین می‌کند. تمایل افراد به کسب شأن و منزلت مناسب در سازمان و شناسایی این منزلت از سوی مدیران و سرپرستان، بسیار طبیعی است (والدران، ۱۹۹۸). به‌نظر ترز، مؤلفه‌های عامل ارزش که تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی دارد عبارت است از:

- ۱- سازمان برای کارکنان خود به‌گونه‌ای اصیل ارزش و احترام قائل شود؛
 - ۲- کارکنان باور داشته باشند آنچه سازمان به آنها می‌دهد، مطابق با شأن و ارزش آنهاست؛
 - ۳- به افراد اطمینان داده شود کاری که انجام می‌دهند، واقعاً دارای ارزش است و تأثیر زیادی در روند خدمات و تولیدات سازمان و نیز در رسیدن به هدف‌های آن دارد؛
 - ۴- کارکنان احساس گمنامی در سازمان نداشته باشند، بلکه سازمان توانایی‌ها و ارزش‌های مورد قبول فرد را بشناسد و به آنها احترام بگذارد؛
 - ۵- آنچه کارکنان به سازمان می‌آورند یا در آن انجام می‌دهند، به‌گونه‌ای طبیعی مورد پذیرش قرار گیرد.
- مربوط بودن** آخرین عاملی که ترز از آن به‌عنوان کلید رضایت شغلی نام می‌برد، مربوط بودن است. این مفهوم بیش از هر چیز اشاره به وجود قوانین مرتبط و مناسب در سازمان دارد. به‌اعتقاد ترز، این عامل زمانی در محیط کار شکل می‌گیرد که:

- ۱- سازمان به کارکنان اجازه دهد از وقت خود به‌گونه‌ای کارآمد و مؤثری استفاده کنند؛
- ۲- کارکنان بتوانند وقت خود را با فعالیت‌هایی سپری کنند که ارتباط کامل با وظایف و رسالت کاری آنان داشته باشد؛
- ۳- قوانین سخت و خطوط قرمز سازمانی کم باشد. در مقابل چنانچه ساختار سازمان به‌گونه‌ای باشد که افراد اغلب خود را در حال بررسی جلسات، آیین‌نامه‌ها و مانند آن ببینند، سازمان مورد هجوم قوانین و خط‌مشی‌های بی‌ارزش باشد، همواره بین کارکنان و نظام اداری سازمان درگیری و مجادله باشد و افراد در دور باطل سازمانی واقعاً احساس کنند کارهای نامربوط انجام می‌دهند، رضایت شغلی به‌شدت کاهش می‌یابد.

پیامدهای رضایت شغلی

رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر مستقل بر بسیاری از جنبه‌های رفتار فردی و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد و به این منظور نیز مورد توجه کارکنان و مدیران در سازمان است. در حقیقت، کلید احیا و ابقای فکری و اعتماد به نفس بالا، رضایت شغلی است. این امر مستلزم آن است که نوع کار با نوع شخصیت و فیزیولوژی و روحیه انجام‌دهنده آن تناسب داشته باشد. وجود انگیزه نیز عامل مؤثری در ثمربخشی و افزایش رضایت شغلی است. گاهی شخصیت حقیقی و حقوقی افراد منطبق نیستند، فردی که دچار این تناقض می‌شود، از کار خود راضی

نیست و در جایگاه کاری خود احساس رضایت و بالندگی نمی‌کند. از این رو با کمی توجه به خصوصیات فردی و تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد و گروه‌ها، می‌توانیم بهبود مؤثری را در عملکرد فردی، گروهی و سازمانی شاهد باشیم. رضایت شغلی موجب می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، رضایت فرد از زندگی افزایش یابد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت فرا بگیرد. عدم رضایت شغلی موجب کاهش بهره‌وری، کارایی و روحیه کارکنان می‌شود که روحیه ضعیف در کار بسیار نامطلوب است. پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی در زیر ارائه می‌شود (پریر^۱، ۱۹۶۶).

رضایت شغلی و عملکرد

یکی از موضوعات مهم و مورد توجه مدیران، اثر رضایت شغلی بر عملکرد سازمان است. تحقیقات زیادی در این مورد انجام شده است. نتایج بعضی تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که رضایت شغلی بیشتری دارند، عملکردشان نیز بهتر است. به نظر می‌آید رابطه مستقیمی بین این دو وجود دارد، زیرا کسانی که نگرش مثبتی به کارشان دارند، عملکرد آنها بهتر است. البته عملکرد تحت تأثیر عوامل زیادی قرار می‌گیرد، برای مثال عملکرد کارگری که با دستگاه کار می‌کند، بیشتر تحت تأثیر سرعت دستگاه است تا رضایت شغلی او. عملکرد فروشنده، تحت تأثیر شرایط اقتصادی است تا رضایت شغلی، اما به طور کلی رضایت شغلی که از عوامل متعدد نظام جبران مالی و غیر مالی حاصل می‌شود، بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، البته این ارتباط برای مشاغل سطوح بالای سازمان قوی‌تر است. در واقع، ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد برای افراد در پست‌های تخصصی، سرپرستی و مدیریتی شدید و محکم است (رابینز^۲، ۱۹۸۶).

نکته دیگر اینکه خود عملکرد، بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، زیرا عملکرد خوب به دریافت‌های مالی بهتر و همچنین جبران خدمات غیر مالی بیشتر مانند احساس موفقیت، خوداحترامی و پیشرفت منجر می‌شود، اما کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند، احساس می‌کنند که شایستگی و توانایی لازم را نداشته‌اند و احتمالاً دریافت‌های آنها نیز کمتر خواهد بود و طبیعی است که اثر منفی بر رضایت شغلی آنها دارد (فلدمن، ۱۹۹۵). بررسی‌های کاتر و هامن (۱۹۵۳)، به نقل از دیویس و استورم، (۱۳۷۰) ثابت می‌کند که بین رضایت از شغل و کارایی رابطه مثبتی وجود دارد، یعنی افرادی که از شغل خود رضایت باطنی بیشتری دارند، دست کم در پاره‌ای از موقعیت‌های شغلی پرکارترند.

اغلب گمان می‌رود که روحیه قوی با افزایش تولید همراه است، البته اگر روحیه فقط به معنی داشتن رضایت از شغل و حسن نظر به مدیر باشد، در آن صورت میزان تولید الزاماً افزایش نمی‌یابد، افراد ممکن است از اینکه

عضو سازمان هستند، راضی باشند، ولی انگیزه‌ای برای کمک به هدف‌های سازمان و افزایش تولید سازمان نداشته باشند.

آرجیس (۱۹۷۶) در مورد این پندار که کارگران پرکار راضی‌تر و به سازمان وفادارند، تحقیق کرد و دریافت که کارگران راضی ممکن است پرکار و بارآور نباشند، بر عکس کارگران کاری نسبت به سازمان ناخرسند و ناراضی و بی تفاوت باشند، مهندسان و پرستاران جوان که با وجود کم بودن حقوق، اغلب پرکار و ناراضی‌اند، گواهی بر این مدعاست.

کیت دیویس (۱۹۷۲) نیز معتقد است که روحیه ضعیف الزاما موجب کاهش کارایی نمی‌شود و روحیه قوی ضامن افزایش بازدهی نیست. از نظر جونز (۱۹۸۴)، به نقل از دیویس و استورم، (۱۳۷۰)، روحیه در ۳ حالت رو به زوال می‌رود و در این صورت کفایت جایگزین کارایی می‌شود، این ۳ حالت عبارتند از:

- ۱- وقتی فرد پیش‌بینی کند، کنش و انگیزه‌ها برخلاف پندار نخستین، ضعیف‌تر خواهد بود؛
- ۲- اگر فرد احساس کند که در صورت انجام دادن سطحی کارها، بهتر می‌تواند به اهداف و مقاصد شخصی خود برسد؛
- ۳- اگر پیوسته از پاداش استفاده شود، همکاری فرد جزئی و اندک و تنها در حد کفایت و رسیدن به پاداش خواهد شد.

ممکن است عملکرد کارکنان راضی خوب، متوسط یا حتی ضعیف باشد. پیوند میان رضایت شغلی و عملکرد، پیچیده‌تر از آن است که در باور ساده «رضایت شغلی به عملکرد بهتر می‌انجامد» بگنجد. تصویر درست‌تر از پیوند میان تأثیر عملکرد خوب در رضایت شغلی بالا به این شکل است که توالی این دو موجب می‌شود کارکرد بهتر به پاداش اقتصادی، اجتماعی و روانی بالاتر بینجامد. اگر این پاداش‌ها از دیدگاه کارکنان عادلانه و برابر باشد، آنگاه رضایت شغلی بهتر می‌شود، زیرا کارکنان احساس می‌کنند که متناسب با کار و کوشش، پاداش دریافت خواهند کرد. اگر این احساس وجود نداشته باشد، عدم رضایت پدیدار می‌شود. در هر حال تراز رضایت شغلی فرد بر تعهد بیشتر یا کمتر وی اثر می‌گذارد و در نهایت موجب کوشش و عملکرد بهتر می‌شود، در نتیجه حلقه به هم پیوسته عملکرد - رضایت شغلی - کوشش، پدید می‌آیند (دیویس و استورم، ۱۳۷۰).

موضوع مورد توجه دیگر در تحقیقات مربوط به پیوند میان رضایت و عملکرد، تناسب بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان است که به رضایت شغلی بالاتر منجر خواهد شد. برای مثال زمانی که فرهنگ سازمان بر وظایف تاکید دارد و سرپرستی و کنترل شدید نیست و به افراد به دلیل موفقیت در کارشان، بیشتر امتیاز داده می‌شود، افرادی که درجه نیاز به موفقیت در آنها بیشتر است و به استقلال در کار بیشتر اهمیت می‌دهند، راضی‌ترند. بنابراین در این دیدگاه، رضایت شغلی تابعی از برداشت افراد از فرهنگ سازمان است (میر سپاسی، ۱۳۷۳).

متأسفانه دیدگاه مکتب روابط انسانی که در آن رضایت شغلی به عملکرد بهتر منجر می‌شود یا «کارمند راضی، کارمند مولد نیز است»، در اغلب پژوهش‌های تجربی رد شده است. بررسی شواهد پژوهشی به‌طور معمول دال بر عدم ارتباط رضایت از شغل و بهره‌وری است (برای فیلد و کراکت، ۱۹۶۵؛ ورم، ۱۹۶۴). پورتر و لاولر (۱۹۶۸)، به نقل از فلدمن، (۱۹۹۵) مدعی‌اند که بهره‌وری باید به‌عنوان یکی از عوامل رضامندی شغلی در نظر گرفته شود. دلیل این ارتباط آن است که بهره‌وری خوب اغلب به پاداش‌هایی مانند درآمد زیاد، شناخت بهتر، ترفیع و نیز تقویت ارزش‌های شغلی مهم کارمند مانند موفقیت و پیشرفت منجر شده و این عوامل موجب رضامندی شغلی می‌شود. لاک (۱۹۷۸) خاطر نشان کرده است که در این زمینه نباید دیگر متغیرهای میانجی را نادیده گرفت. برای مثال دانش و توانایی کافی کارمند برای رسیدن به سطح بالایی از تولید اهداف و راه‌حل‌های جانشین وی برای پاسخ به احساس رضامندی (مانند کم‌کاری، ترک شغل یا ادامه جدی کار) از جمله متغیرهایی است که در این زمینه دخالت دارند.

رضایت شغلی و میزان جابه‌جایی

رضایت شغلی با میزان جابه‌جایی کارکنان رابطه معکوس دارد؛ این رابطه قوی‌تر از رابطه رضایت شغلی با دفعات غیبت است. در واحدهایی که رضایت کارکنان ضعیف است، جابه‌جایی بیشتر از واحدهای دیگر است. البته عوامل دیگری نیز در میزان جابه‌جایی کارکنان تأثیر دارد. برای مثال در جامعه‌ای با وضعیت اقتصادی نامطلوب، ممکن است کارکنان سازمان از رضایت شغلی خوبی نداشته باشند. با وجود این، میزان جابه‌جایی هم کم است، زیرا امکان دستیابی به شغل دیگر یا استخدام در سازمان دیگر بسیار کم است. به هر حال افزایش رضایت شغلی در جابه‌جایی اثر دارد (رایبیز، ۱۹۸۶).

رضایت شغلی و سلامت جسمی روانی

بررسی اثر سطح رضایت شغلی بر سلامت کارکنان به دو دلیل برای مدیران مهم است: اولاً به دلیل نوع دوستی، مدیران تمایل دارند اثر شغل را روی سلامت کارکنان بررسی کنند. ثانیاً: به دلیل افزایش هزینه‌های سازمان به دلیل اختلال‌هایی که از نظر روحی و روانی بری کارکنان ایجاد می‌شود، از نظر مدیریت، نیروی کار راضی، به دلیل کاهش غیبت (و نیز از آن جهت که سلامت افراد به سبب هزینه‌های بیمه و بیمارستانی به نفع سازمان است)، موجب افزایش بازدهی خواهد شد (فلدمن، ۱۹۹۵).

تحقیقات نشان می‌دهد که ناراضی‌های شغلی بر ایجاد بیماری‌های جسمانی تأثیر دارد، زیرا ناراضی‌های شغلی به خستگی، فرسودگی، کاهش انرژی، سردرد، اعتیاد به مواد مخدر، از دست دادن میل و رغبت، سوء هاضمه و

بیماری‌هایی مانند فشار خون و حمله‌های قلبی می‌انجامد. برعکس اگر کارکنان از شغل خود راضی باشند، علاوه بر اینکه مشکلات مذکور را نخواهند داشت، زندگی خصوصی آنان نیز (خارج سازمان) بهبود می‌یابد.

شواهد عینی دیگری نیز وجود دارد که نشان می‌دهد رضایت شغلی بر سلامت جسمانی و طول عمر کارکنان اثر می‌گذارد. عدم رضایت شغلی ممکن است با علائم جسمانی مانند خستگی، کوتاهی تنفس، سردردها، کمی اشتها، سوء هاضمه و تهوع همراه باشد. به‌طور جدی‌تر این نارضایتی ممکن است به ناخوشی‌هایی مانند زخم دستگاه گوارش، ورم مفاصل، فشار خون، مصرف الکل و مواد مخدر، سکته‌های مغزی و حمله قلبی بینجامد.

در بعضی تحقیقات دامنه وسیعی از مشکلات روحی مربوط به عدم رضایت شغلی، شناسایی شده است. اضطراب، افسردگی، تنش، روابط فردی آسیب‌دیده از جمله این موارد بوده است. نارضایتی شغلی ممکن است به خشم از موضوعات کم‌اهمیت، حساسیت‌های آزاردهنده، بی‌عاطفه بودن، فراموشی، ناتوانی در تصمیم‌گیری و عدم تمرکز حواس منجر شود.

موارد زیر نشان می‌دهد که عدم رضایت شغلی چه تأثیرات سوئی بر سلامت روحی کارکنان دارد:

۱- وظایف خسته‌کننده، ملامت‌آور و تکراری؛

۲- ناکافی بودن روابط با همکاران و سرپرستان.

علاوه بر مطالب بالا، رضایت شغلی پیامدهای دیگری نیز دارد. براساس گزارش‌های پژوهشی، کارکنان راضی، سلامت روحی و فیزیکی خوبی نیز دارند و وظایف جدید مرتبط با شغل خود را سریع‌تر یاد می‌گیرند، تصادفات شغلی کمتری دارند و پرونده‌های شکایتی آنها کمتر است.

به‌طور کلی بیشتر محققان رفتار سازمانی، همانند مدیران اعتقاد دارند که رضایت شغلی برای سازمان مهم است، از این رو می‌توان گفت با توجه به اینکه رضایت شغلی برای سلامت کلی و کارایی سازمانی ارزش محسوب می‌شود، بنابراین شایسته است که در رشته رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار گیرد (رابینز، ۱۹۸۶).

رضایت شغلی و غیبت

دو نوع غیبت وجود دارد: غیبت غیرارادی که به‌علت بیماری یا دلایل موجه و حوادث پیش‌بینی‌نشده اتفاق می‌افتد و غیرقابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است (سپهری، ۱۳۸۳).

بین رضایت شغلی و غیبت رابطه معکوس وجود دارد. کارکنانی که رضایت شغلی آنها پایین باشد، به‌گونه‌های مختلفی سعی خواهند کرد در محل کار، غیبت داشته باشند یا حداقل با تاخیرهای مکرر سرکار حاضر شوند. برعکس کارکنانی که رضایت آنها بالا باشد، میزان توجه آنها در مورد وظایف، کار و اهداف سازمانی بیشتر خواهد بود. افزایش غیبت جریان طبیعی عملیات را قطع می‌کند، همچنین هزینه‌های استخدام و آموزش

نیروی انسانی را افزایش می‌دهد، به همین دلیل مسئله غیبت توجه مدیران را به خود جلب می‌کند. عدم رضایت شغلی ممکن است موجب بروز رفتارهای کناره‌گیری از شغل شود، یعنی کارکنان ناراضی، رغبت بیشتری به دوری از کار و استفاده از خود نشان می‌دهند. کارکنان ناراضی تمایل زیادی به مرخصی‌های استعلاجی و مرخصی برای انجام امور شخصی از خود بروز می‌دهند. این کارکنان در بسیاری از موارد غیبت‌های مکرر دارند و شغل خود را به‌طور موقت و دائمی ترک می‌کنند.

تاخیر در کار

تاخیر کاری همانند غیبت، این باور را به‌وجود می‌آورد که فرد از کارش ناراضی است. این مسئله نشان می‌دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر وقت خود را در خانه استراحت می‌کند. وقتی هم که سرکار حاضر می‌شود، بیشتر به تلفن‌های شخصی می‌پردازد و به‌طور کلی در پی اتلاف وقت است.

ترک خدمت

ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان می‌شود و جایگزین ساختن افراد برای سازمان پرهزینه و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. براساس مطالعات "فلدمن" در واحدهای سازمانی که رضایت شغلی افراد آن کمتر از حد متوسط است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بیشتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است.

بازنشستگی زودرس

براساس مطالعات "اشمیت" و "مک لن"، کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد می‌کنند، نگرش‌های مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود می‌سازند. از طرف دیگر، کارکنانی که پست‌های سازمانی عالی‌تری دارند و دارای فرصت‌های کاری چالشی هستند، نسبت به مشاغل سطوح پایین‌تر کمتر به دنبال بازنشستگی زودرس هستند.

تشویش

تشویش، شرایطی که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می‌دهد و ممکن است به انحای مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کاری خواب‌آلود شود، فراموشکار شود، در کار بی‌دقتی کند و از شرایط کاری شکایت کند، این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی بر جای می‌گذارد (سپهری، ۱۳۸۳).

شیوه ابراز نارضایتی

کارکنان و اعضای سازمان، نارضایتی خود را از راه‌های گوناگون ابراز می‌کنند:

۱- فعالیت‌های اتحادیه‌گرایی

شواهد زیادی نشان می‌دهند کارکنان ناراضی تمایل بیشتری به شرکت در اتحادیه‌ها دارند، کارگزارانی که از وضعیت دستمزدها، امنیت شغلی، مزایای جانبی و نیز رفتارهای سرپرستان ناراضی‌اند، استعداد بیشتری برای شرکت در اتحادیه‌ها دارند و از طریق این اتحادیه‌ها با قطعنامه‌ها و اعتصاب‌ها درصدد دفاع از حقوق خود هستند.

۲- ترک سازمان

کارگر یا کارمند شرکت یا سازمان را ترک کند، از این رو استعفا می‌دهد و در پی شغل جدید بر می‌آید.

۲- اعتراض

کارمند به صورتی فعال و با اقدام‌هایی سازنده در صدد بهبود شرایط بر می‌آید. عضو سازمان با مقامات بالا درباره این مسائل بحث می‌کند، پیشنهادهای سازنده ارائه می‌دهد و در صدد نوعی اقدام دسته‌جمعی بر می‌آید.

۳- وفاداری

کارمند اگرچه برای بهبود وضع سازمان اقدامی نمی‌کند، ولی خوش‌بینانه در انتظار بهبود شرایط است، در برابر انتقادهای خارجی به نفع سازمان جبهه می‌گیرد و اعتماد راسخ دارد که مدیریت دلسوز سازمان از هیچ کوششی دریغ نمی‌کند و بر این باور است که مدیریت راه درست را در پیش می‌گیرد.

۴- اقدام منفی

اقدام‌های منفی چون غیبت‌های طولانی و تاخیرهای زیاد، کم‌کاری و خطاهای کاری، به بدتر شدن وضع سازمان می‌انجامد. ترک سازمان و اقدام‌های منفی، از جمله متغیرهای عملکردی (بازدهی، غیبت و جابه‌جایی کارکنان) است، ولی شامل واکنش‌های دیگری هم می‌شود که از آن جمله اعتراض و وفاداری به سازمان (داشتن رفتارهای سازنده) است، به گونه‌ای که عضو سازمان اوضاع نامساعد را تحمل می‌کند تا شرایط رضایت‌بخش گذشته به سازمان بازگردانده شود (رایینز، ۱۹۸۶).

تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی

رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی خانوادگی از لحاظ روند جمعیت‌شناسی، روزبه‌روز مهم‌تر می‌شود. با سازگارتر شدن زندگی شخصی و کاری افراد، رضایت خاطر کارکنان افزایش می‌یابد. دانشمندان علوم رفتاری سه فرضیه زیر را برای تشریح تعامل پویای میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی ارائه داده‌اند:

اثر جبران^۱:

براساس این نظریه، میان رضایت شغلی و رضایت زندگی ارتباط معکوس وجود دارد؛ به عبارت دیگر، آدم‌های با شغل پایین، رضایت از زندگی را با جست‌وجوی فعالیت‌های رضایت‌بخش در دیگر حوزه‌ها جبران می‌کنند. در تحقیقات متعدد این نظریه تایید نشد، بلکه نتایج نشان داد میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی، همبستگی مثبت و مهمی وجود دارد.

مدل بخشی^۲:

براساس این مدل، رضایت شغلی و رضایت از زندگی مستقل از یکدیگرند و اثری بر یکدیگر ندارند. پژوهش‌های انجام گرفته این مدل را تایید نمی‌کنند.

مدل همپوشی^۳:

تحقیقات به عمل آمده مدل همپوشی را تأیید می‌کند، یعنی مدل رضایت یا عدم رضایت از شغل، بر زندگی فرد تأثیر دارد، ضمن آنکه عکس این حالت نیز مصداق دارد. بر پایه تحقیقات صورت گرفته، در میان افرادی که برای کار ارزش قائل‌اند و تحصیلات عالی و درآمد بیشتری دارند، رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی قوی‌تر است (رضاییان، ۱۳۷۹).

سنجش رضایت شغلی

راه‌های مختلفی برای سنجش رضایت وجود دارد که از جمله می‌توان به مقیاس‌های درجه‌بندی، رخدادهای بحرانی، مصاحبه و گرایش عملی یا کارکردی و ثبت وقایع حساس اشاره کرد، ولی مهم‌ترین آنها بهره‌گیری از روش پرسشنامه‌ای است که به این روش، روش بررسی نظرها و طرز تلقی‌ها گفته می‌شود. با سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان، اطلاعات فراوانی برای مدیران و کارکنان حاصل می‌شود که می‌توان از آن در راستای برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی بهره گرفت (فلدمن، ۱۹۹۵).

متداول‌ترین روش اندازه‌گیری رضایت شغلی، استفاده از مقیاس‌های درجه‌بندی شده و یکی از معروف‌ترین آنها، پرسشنامه مینو سوتاست که از درجه رضایتمندی پاسخ‌دهندگان در پنج ماده، هر یک از مقیاس‌ها، درجه‌بندی نوع لیکرت را به دست می‌آورند. این مواد عبارتند از:

۱- بهره‌مندی از توانایی، ۲- خلاقیت شغلی، ۳- تنوع کار، ۴- ایمنی شغلی و ۵- شرایط مادی زندگی.

1- Copensation Effect
2- Segmentation Model
3- Spillover Model

معیار اندازه‌گیری دیگری عبارت است از شاخص توصیفی شغل که در سال ۱۹۷۴ در دانشگاه کرنل تدوین شده است. در این شاخص، پاسخ‌دهندگان به جنبه‌های پنج‌گانه موقعیت کاری، پاسخ بلی یا خیر می‌دهند. این پنج جنبه عبارتند از:

۱- ماهیت کار مورد نظر، ۲- سرپرستان، ۳- همکاران، ۴- حقوق و دستمزد و ۵- فرصت‌های ارتقای شغلی.

این روش سال‌های متمادی به‌طور گسترده مورد استفاده پژوهشگران رفتار سازمانی بوده است و تصورات وسیعی از نگرش کارکنان به اجزا و کل شغل را نشان می‌دهد.

پرورش نیروی کار

به عقیده کارل آندرسون^۱، یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است؛ نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. چنین نیرویی، طبعاً با رضایت خاطر و انگیزه بالا، مدیران را در راستای دستیابی به اهداف سازمان یاری می‌دهد. نکته بسیار مهم در این زمینه این است که مقتضیات کار زاینده با نیازهای افرادی که کار را انجام می‌دهند، در راستای به حداکثر رسانیدن زاینده‌گی، باید متوازن باشد. از این رو برخی صاحب‌نظران اقدامی پنج‌مرحله‌ای را، برای پرورش نیروی کار موفق لازم می‌دانند که به قرار زیر است:

کار زاینده و روشن

گام اول، روشن و زاینده ساختن کار است، به عبارت بهتر، در این حالت، مدیر کار را به بهترین وجه ممکن تنظیم می‌کند، به طوری که هر فرد، شناخت خوبی از آنچه باید انجام دهد و چگونگی انجام آن به دست آورد (تجزیه و تحلیل کار، ساختار مناسب برای شغل، وجود تدابیر صحیح کنترلی، انتخاب افراد مستعد، فراهم ساختن مواد، منابع و ملزومات).

هدف‌گذاری مؤثر

اهداف هر شغل باید تبیین شود و در راستای اهداف و مقاصد سازمان قرار گیرد. لازمه عملکرد خوب، آگاهی کارکنان از موارد زیر است:

الف) کارکنان در چه زمینه‌هایی پاسخگو هستند؟

ب) عملکرد خوب - استاندارد عملکرد - چگونه است؟

ویژگی‌های هدف مؤثر عبارت است از:

دقیق بودن، مورد قبول کارکنان بودن، قابلیت اندازه‌گیری، چالشی بودن و ...

شناخت تفاوت‌های انگیزشی

فنون انگیزشی مورد استفاده مدیر، باید حداکثر توانایی‌های افراد را در راستای کسب هدف‌ها فعال کند. اگر مدیریت، وضعیتی را فراهم آورد که نیازهای مهم فردی از طریق سخت کوشیدن و کار زاینده ارضا شود، نیروی کاری با انگیزه خواهد داشت. از این رو مدیر باید همواره سه قانون کلی زیر را درباره انگیزش به خاطر داشته باشد:

- همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خود کار - ماهیت انگیزشی کار - حاصل شود؛
- محیط کار مناسب باشد (حالتی که حامی و مشوق کار خوب است)؛
- آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می‌شود.

ارائه پاداش با ارزش

ایجاد هماهنگی بین پاداش با نیازهای فردی و اهداف سازمانی، گام چهارم در پرورش نیروی کار موفق است. به عبارت بهتر، ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان، وادار کردن آنان به عملکرد قابل اعتماد، یا وادار ساختن آنان به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع، پاداش‌های گوناگونی را طلب می‌کند. صرف وقت، تلاش و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه سازمان می‌تواند به او بدهد، مبادله می‌شود. قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی‌ترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد. نکات بااهمیت در قدردانی عبارتند از: فوری و دقیق باشد، احساس مدیر بیان شود، پیشرفت را مورد ستایش قرار دهد، اختصاص ساعاتی به قدردانی.

تذکر، تنبیه و پوزش

نکاتی که درباره هر گونه بازخور و منفی باید مد نظر قرار گیرد به قرار زیر است:

- بلافاصله پس از بروز رفتار صورت پذیرد (عدم تعویق در ارائه بازخور و منفی و ارائه آن به صورت خصوصی)؛
- دقیق و مشخص بودن بازخورد منفی (بیان آشکار رفتار ناشایست فرد)؛
- بیان احساس خود با کارکنان (بیان صادقانه و صمیمانه احساس)؛
- تذکر و تنبیه باید شخصیت فرد را تحکیم بخشد (هدف از تنبیه و تذکر دادن، اصلاح امور است) (رضاییان، ۱۳۷۹).

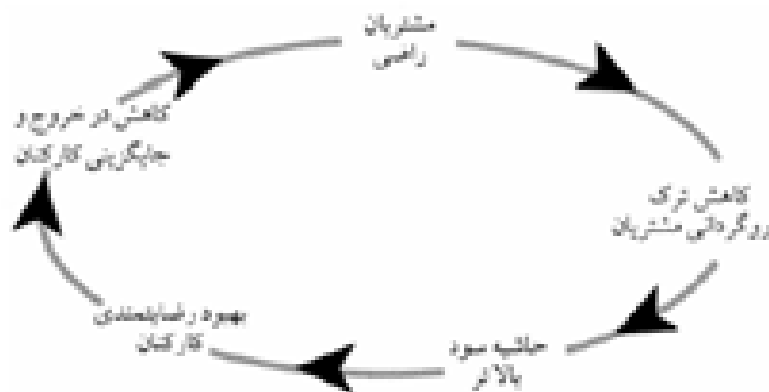
رضایت مشتری

رضایتمندی، واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه‌کننده یا مصرف‌کننده حاصل می‌شود. رضایت، از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان عرضه‌کننده، در شکل‌دهی انتظارات وی نقش اساسی دارد. همچنین رضایتمندی مشتریان، واکنش‌های آتی آنان را در قبال سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد، از جمله آمادگی و اشتیاق برای استفاده مجدد، تمایل برای توصیه سازمان به دیگران و رغبت برای پرداخت بهای محصول بدون چانه زدن یا تلاش برای یافتن عرضه‌کنندگانی که محصول مشابه را با قیمت کمتری عرضه می‌دارند. علاوه بر این، مشتری رضایتمندی را از جنبه‌های متعددی مانند موارد زیر تجربه می‌کند:

- به‌طور کلی و براساس محصولات سازمان؛
- ویژگی‌های ممتاز عملکردی محصولات سازمان؛
- نحوه برقراری تماس و تعامل با مشتری؛
- نحوه ارائه و عرضه محصول برای فروش؛
- نحوه تحویل و ارسال کالا برای مشتری؛
- خدمات پس از فروش؛
- نحوه بررسی شکایات، انتقادات و نظرها.

سازمان و نمایندگی‌های مختلف آن و حتی وضعیت ظاهری ساختمان‌ها، نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پیش از خرید محصول، نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پس از خرید محصول تأثیر زیادی در سازمان دارد.

رضایتمندی مشتریان نیز تأثیری شگرف بر حیات حال و آینده سازمان خواهد داشت. اشلسینگر و هسکیت اعتقاد خویش را در چرخه خدمت مطلوب ارائه نظریه مبنی بر وجود رابطه مابین مشتریان رضایتمند و کارکنان رضایتمند در سازمان مطابق شکل ۱-۲ بیان کرده‌اند.



شکل ۱-۲: چرخه خدمت مطلوب

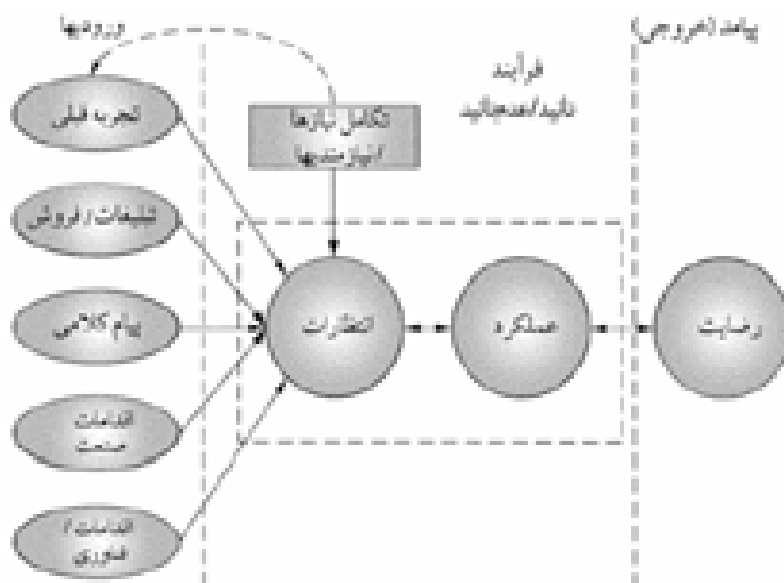
مطابق نظریه مذکور، احساس رضایتمندی موجب افزایش آستانه تحمل برای پرداخت بهای بیشتر در قبال محصول مورد نیاز خواهد شد که می‌توان از این راه، میزان مزایا و سطح دستمزد پرداختی به کارکنان سازمان را افزایش داد. این مسئله خروج و جایگزینی نیروی کار را کاهش می‌دهد. علاوه بر تامین رضایت شغلی کارکنان و بهبود روحیه کاری، احتمال تامین رضایت مشتری نیز بیشتر می‌شود.

از مشتریان رضایتمند، انتظار می‌رود که:

- مدت بیشتری، در زمره مشتریان سازمان باقی بمانند؛
- با انتشار پیام مثبت درباره سازمان به دیگران و ایجاد فرایند پایش رضایت مشتری، سازمان را در شناسایی مشکلات بالفعل و بالقوه پیش از آنکه موقعیت تجاری سازمان با مخاطرات جدی روبه‌رو شود، یاری کنند.

مشتری، کلید بقا و موفقیت بنگاه‌های کسب و کار به‌شمار می‌رود. بر این اساس، استاندارد بر موارد زیر تأکید می‌ورزد:

- درک و شناسایی نیازها و نیازمندی‌های مشتریان؛
 - اندازه‌گیری رضایت مشتری و تلاش برای بهبود آن.
- در شکل ۱-۲، مدل بنیادی برای رضایت مشتری تصویر شده است.



شکل ۲-۲: مدل عمومی رضایت - عدم رضایت

مدل رضایتمندی مشتری از ۳ قسمت اصلی ورودی‌ها، فرایند تأیید و عدم تأیید و خروجی‌ها تشکیل شده است. وفاداری مشتریان، فراتر از کسب پیوند احساسی است، درحالی‌که رضایتمندی مشتریان، در نتیجه عملکرد مثبت سازمان با کارکرد مطلوب محصول و خدمات عرضه‌شده، حاصل می‌شود.

رضایت مشتریان بانک

رضایت مصرف‌کننده نهایی و مشتری خارجی، تحت تأثیر دو عامل و متغیر قرار می‌گیرد. این دو عامل هر یک بر رضایتمندی مشتری از خدمات ارائه‌شده در بانک تأثیر می‌گذارند، این عوامل عبارتند از:

الف: متغیرهای داخل سازمانی

این متغیرها بر رضایت مشتریان بانک اثر می‌گذارند و بانک نیز بر این عوامل کنترل دارد، یعنی بانک می‌تواند تغییراتی در این عوامل بدهد، این عوامل عبارتند از: کیفیت ارائه خدمات بانکی، نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات اعطایی (البته به دلیل دولتی بودن بانک‌ها در ایران عوامل نرخ سود و میزان تسهیلات جزء متغیرهای داخلی بانک‌های ایران محسوب نمی‌شود)، رفتار مناسب کارکنان، پاسخگویی مؤثر، ارتباط مؤثر و رضایت شغلی کارکنان بانک.

ب: متغیرهای محیطی سازمان

این متغیرها به محیط بیرونی بانک اعم از محیط کاری یا محیط عمومی بانک‌ها مربوط است. محیط کاری بانک‌ها شامل بخش‌هایی است که بانک به صورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی‌های بانک در راه رسیدن به اهداف خود اثر مستقیم می‌گذارند. این محیط برای بانک شامل صنعت بانکداری، بازار مالی و سپرده‌گذاران بخش‌های منابع انسانی می‌شود. محیط عمومی بانک‌ها شامل بخش‌هایی می‌شود که احتمالاً بر فعالیت روزانه بانک اثر مستقیمی ندارند، ولی از راه‌های عمومی بر سیستم بانکی اثر می‌گذارند. این محیط شامل بخش‌های اجتماعی- فرهنگی جامعه، فناوری و وضعیت سیاسی و اقتصادی جامعه است که این بخش‌ها به صورت تدریجی بر بانک‌ها اثر می‌گذارند. متغیرهای ناشی از محیط کاری و عمومی بانک، بر رضایت مشتریان بانک اثر می‌گذارند، ولی این متغیرها در حیطه کنترل بانک نیست.

در این نوشتار، متغیرهایی که در حیطه کنترل بانک قرار دارند، بررسی می‌شوند و متغیرهایی که تحت کنترل نیستند، صرف نظر می‌شوند.

رضایتمندی، احساسی است که مشتری در قبال استفاده از خدمات و محصولات سازمان به دست می‌آورد و حاضر است برای کسب رضایتمندی در این راستا کمترین هزینه را متحمل شود که این یک رفتار اقتصادی به حساب می‌آید.

در بررسی رفتار مشتریان بانک، فرض بر این است که مشتری از خود عملیات بانکی، مطلوبیتی به دست نمی‌آورد، آنچه موجب رضایت مشتری می‌شود، خصوصیات نحوه ارائه خدمات بانکی است، مثل راحتی دریافت اعتبار، یا سود بیشتر از سپرده‌ها، سرعت در کار، برخورد مناسب کارکنان، وضعیت ظاهری بانک و کارکنان آن. برای مثال غذا خوردن در رستوران عالی برای مشتری، فقط به دلیل سیر شدن نیست، بلکه برای لذت بردن از خصوصیات است که مورد توجه مراجعه کنندگان قرار می‌گیرد.

خصوصیات موجود در خدمات بانکی به طور عمده ممکن است به درک مصرف کننده در زمینه سهولت و سرعت استفاده از خدمات، رازداری، برخورد مناسب، ارائه تسهیلات بیشتر و پرداخت سود بیشتر، بستگی داشته باشد. هر کدام از مشتریان به این عوامل اهمیت و حساسیت بیشتری نشان می‌دهند (رفت، ۱۳۷۴).

ارتباط بین رضایت کارکنان و مشتری

وقتی شرکت‌ها به دنبال یافتن راه‌های بهبود ارائه خدمات به مشتری هستند، سعی می‌کنند امکانات بیشتری در اختیار مشتری قرار دهند و نیازهای آنان را به سرعت برطرف سازند. اما سازمان‌های هوشمند و آینده‌نگر قبل از

هر اقدامی در نحوه رفتار و ارتباط با کارکنان تجدیدنظر می کنند و در گام اول آنان را راضی نگه می دارند. مطالعات نشان می دهد رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری.

نتایج تحقیقات نشان می دهد کارکنان خرسند تعهد بیشتری به سازمان و مشتریان احساس می کنند. کارکنانی که از کارشان راضی اند، به احتمال زیاد برای کارفرما موفقیت به ارمغان می آورند. آنان برای رسیدن به موفقیت، تلاش و جدیت بیشتری به خرج می دهند و سعی می کنند سطح کیفیت خدمت رسانی به مشتری را ارتقا دهند. در چهارده سال گذشته در کانادا برای شرکت آی.بی.ام مشاوره می کردم. هر ساله تحقیقی در زمینه سنجش میزان رضایت مشتری و کارکنان انجام می شد. نتیجه هر دو مطالعه حاکی است همبستگی مستقیمی میان رضایت کارکنان و مشتری وجود دارد. اگر رضایتمندی کارکنان کاهش یابد، رضایت مشتری نیز در طول شش ماه کاهش می یابد، از این رو برای حل این مشکل باید به سرعت اقدام‌هایی انجام داد تا بتوان رضایت کارکنان را از زمانی که رضایت مشتری شروع به کاهش می کند، بهبود بخشید. نارضایتی مشتری ممکن است ناشی از کاهش دستاوردهای کارکنان خط مقدم باشد.

«کوپرز» و «لای براند» در سال‌های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ با بررسی بسیاری از شرکت‌های بزرگ به این نتیجه رسیدند که میان رضایت مشتری و کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد.

یافته‌های مطالعات شرکت BAIN در زمینه رضایت و وفاداری مشتری، نشان می دهد شرکت‌های آمریکایی در پنج سال حدود ۵۰ درصد مشتریان خود را از دست می دهند که اگر بتوانند فقط ۵ درصد این مقدار را کاهش دهند، سود تقریباً دوبرابر می شود. جالب تر اینکه محقق دریافت کارخانه‌های آمریکایی در چهار سال به طور متوسط ۵۰ درصد کارکنان خود را نیز از دست می دهند. این نکته نشان می دهد اگر اهمیت حفظ کارکنان از حفظ مشتری بیشتر نباشد، لااقل کمتر نیست، از این رو باید قبول کنیم کارکنان شاد و خرسند تمایل کمتری به ترک سازمان دارند و این عامل می تواند موجب افزایش سطح رضایتمندی مشتری شود. اما عامل اصلی یا سوخت محرکه نارضایتی مشتری در گرو کاهش رضایتمندی کارکنان است. نارضایتی کارکنان نرخ جابه‌جایی و ترک سازمان را افزایش می دهد و موجب می شود سطح کیفیت، ارائه خدمات و تولید محصول کاهش یابد، به ویژه وقتی رابطه ما با مشتری مستمر و نحوه ارائه خدمات اهمیت داشته باشد. تعجب آور نیست اگر کارکنان به کارشان یا خدماتی که انجام می دهند، ایمان داشته باشند، در محیط کار احساس شادتری دارند. از این رو باید کارکنان مناسب استخدام کنید، آموزش صحیح بدهید و پیوسته در فکر ایجاد انگیزه در آنان باشید.

توانمندسازی کارکنان با این هدف که در راستای خواسته‌های مشتریان عمل کنیم، چندان مشکل نیست، بلکه معضل اصلی هنگامی رخ می دهد که دیدگاه و روابط مشتریان یا کارکنان با یکدیگر خدشه دار شود. با تدوین

برنامه‌های صحیح آموزشی، می‌توان به کارکنان کمک کرد تا چارچوب‌ها را بشناسند و در آن قالب‌ها درست عمل کنند.

فکر می‌کنید شرکت‌ها برای رضایت کارکنان چه کار دیگری می‌توانند انجام دهند؟ یا چه عواملی سبب

افزایش رضایتمندی کارکنان می‌شود؟ بعضی از این عوامل عبارتند از:

- ۱- ارتباطات: شرکت‌های برتر ارزش‌هایشان را با یکدیگر مبادله می‌کنند. ارزش‌ها بر رفتار تأثیر می‌گذارند و فرهنگ قوی به وجود می‌آورند. بنابراین، برقراری ارتباط مستمر، ضروری است؛
- ۲- رهبری: رهبری عامل بارزی در رضایتمندی کارکنان و مشتری محسوب می‌شود. کارکنان همواره به دنبال مسیرهای مشخص توأم با پیام‌های ساده، روشن و رفتار باثبات‌اند؛
- ۳- احساس تعلق یا دلبستگی: بهترین شرکت‌ها همیشه از کارکنان می‌خواهند تا در حل مشکلات مشارکت کنند. شرکت‌ها برای بهبود مستمر (کایزن) به پیشنهادهای کارکنان نیاز دارند تا پس از بررسی آنها را به کار گیرند. مشارکت کارکنان زمینه‌ساز رضایت و خرسندی و نتیجه‌اش بهبود عملکرد است؛
- ۴- بازخورد: کارکنانی که پیوسته بازخورهای سازنده از عملکردشان دریافت می‌کنند، احتمالاً بهتر می‌توانند نیازهای مشتری را برطرف سازند؛
- ۵- رفتار درست و انسانی: کارکنان همان‌گونه با همکاران و مشتریان رفتار می‌کنند که مدیران با آنها رفتار می‌کنند. مانند کودکان که هرچه در زندگی آموخته‌اند، در بزرگسالی آن را بروز می‌دهند. برای خدمت‌رسانی مطلوب به مشتری، باید مدلی طراحی کرد و در سراسر سازمان آن را به کار گرفت.

عوامل داخلی مؤثر بر رضایت مشتریان بانک

- ۱- برخورد مناسب یک تبسم کافی است که احساس محبت و صمیمیت در مشتریان به وجود آورد. اگر مشتری در اولین مراجعه به بانک با برخورد خوبی مواجه شود، در واقع به بانک علاقه‌مند خواهد شد و این موجب می‌شود که مشتری به بانک جذب شود. برخورد خوب با ارباب رجوع، همیشه خاطره خوبی در ذهن آنان باقی خواهد گذارد و این اولین رمز موفقیت کارکنان بانک است. کارکنان شعب به‌عنوان اولین کسانی که با مشتریان مواجه‌اند، می‌توانند در چارچوب ضوابط و با شیوه‌های ارتباطی مناسب در راستای جذب مشتری کوشا باشند.
- ۲- مردم‌دار بودن بعضی مردم‌داری را صمیمیت نسبت به مردم قلمداد می‌کنند و برخی آن را حسن رأفت و مهربانی می‌خوانند، برای مثال تحویل‌دار شعبه بانک به‌منزله نماینده خدمت‌گزار، مبلغ و سفیر حسن نیت بانک است و بیشتر وقت او صرف تماس با مردم می‌شود. خدمت‌دوستانه و بی‌تکلف و مؤدبانه برای مشتری اولین شرط لازم در ترقی کار و پیشرفت و توسعه بانک است.

۳- نزاکت منظور از نزاکت، صحبت کردن مؤدبانه با مشتری است. در برخورد با مشتری باید کلمات مناسب و مؤدبانه به کار برد و می‌توان گفت که نزاکت همان تجمل فیزیکی در شخص است. صبر و تحمل کارکنان است که عصبانیت را در مشتریان که ناشی از بی‌اطلاعی آنان است، فرو می‌نشانند.

۴- تکریم مشتریان احترام گذاشتن و عزیز شمردن مشتریان با توجه به شخصیت‌های مختلف افراد، و موقعیت‌های متفاوت آنان، همراه با ارائه بهتر خدمات و امکانات جانبی دیگر مانند پذیرایی حتی با حداقل امکانات، ارائه کالای تبلیغاتی، سر رسید و تقویم یا در اختیار گذاشتن مجله و روزنامه برای مطالعه در شعبه، بر رضایت مشتری تأثیر دارد.

۵- سرعت ارائه خدمت ساده بودن روش‌ها و شکل کار در سازمان‌ها، از عواملی است که به سهولت و سرعت کار و رضایت مشتری منجر می‌شود. داشتن بوروکراسی‌های اداری، گردش کار را برای ارائه خدمت به مشتری افزایش می‌دهد و موجب طولانی‌تر شدن مدت زمان انجام کارها می‌شود، هر چند دقت کار بر سرعت عمل مقدم است، ولی در انجام کار باید مهارت و سرعت وجود داشته باشد. چون عدم سرعت در کار، موجب معطلی زیاد مشتریان شده و موجب ضرر و زیان آنان می‌شود و در نهایت نارضایتی مشتریان را به دنبال خواهد داشت.

۶- زمان منتظر ماندن برای دریافت خدمت ارزش وقت برای همه افراد مهم و طلایی است، از این رو تسریع در ارائه خدمات به ویژه در مسائل مالی اهمیت ویژه‌ای دارد. ایستادن در صف طویل برای مشتری با همه ناراحتی‌ها و زحمت‌هایی که دارد، ممکن است موجب از دست رفتن فرصت ذی‌قیمت مشتریان شود. حل ترافیک کاری در شعبات بانک‌ها و سازمان‌ها و جلوگیری از اتلاف وقت مشتریان هنگام مراجعه یا منتظر دریافت خدمت شدن، مستلزم تلاش بیشتر مدیریت در زمینه ارائه راهکارهای متفاوت و تهیه و تدارک وسایل و منابع لازم برای حل این مهم است.

۷- دقت در انجام صحیح کارها امری است مطلوب و مورد نیاز سازمان‌ها یا واحدهایی که محصولی ارائه می‌دهند. کاهش خطاها در انجام امور و رسانیدن سطح کیفیت کارها به سطح استاندارد و مورد قبول، تلاشی همه‌جانبه و مستمر را در سازمان می‌طلبد. عدم دقت در انجام کارها، به معنی از دست دادن اعتماد و اطمینان مشتریان و ارباب رجوع است. تامین اطمینان از کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده برای مشتری، مستلزم استفاده از ابزار و روش‌های متعدد است.

از آنجا که مسائل مالی حساسیت خاصی دارد، از این رو ارتکاب خطا در این امور موجب ضرر و زیان مالی مشتریان و نارضایتی آنان می‌شود، بنابراین مدیریت باید به قابلیت ارائه خدمت قول داده شده، متعهدانه و دقیق عمل کند تا موجبات اطمینان خاطر مشتریان بیشتر فراهم آید. در این راستا می‌تواند برای حذف علل خطاها تلاش و برنامه‌ریزی کند.

۸- ارائه تسهیلات بیشتر در بازار سرمایه، عرضه و تقاضای سرمایه، قیمت (نرخ بهره) آن را مشخص می‌کند، به دیگر سخن، تعادل در بازار سرمایه در جایی برقرار می‌شود که عرضه و تقاضای سرمایه برابر شود. عامل برابری، نرخ بهره است. هرگاه نرخ برابری واقعی نباشد، آن نرخ غیرواقعی موجب عدم برابری نیروهای حاکم بر بازار می‌شود.

بازار سرمایه متشکل از بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری و اعتباری است. هرگاه نرخ بهره در یکی از این نهادها بیشتر از نرخ واقعی در بازار سرمایه باشد، در آن صورت مشتریان از تسهیلات اعطایی آن نهاد (به‌علت هزینه زیاد آن) استفاده نمی‌کنند یا ناراضی‌اند. حال اگر نرخ بهره در یکی از این نهادها کمتر از نرخ حقیقی در بازار سرمایه باشد، در آن صورت مشتریان برای استفاده از وام‌های اعطایی آن نهاد سرمایه‌گذاری می‌کنند. تقاضای اضافی برای وام (به اصطلاح وام با هزینه کم) تا جایی که تقاضا را برآورده کرده و تامین کند، سبب رضایت مشتری می‌شود و هرگاه به‌علت کمبود منابع نتواند جوابگوی نیازهای مشتری باشد، در آن صورت موجبات نارضایتی مشتری فراهم می‌شود. البته این وضعیت در شرایطی حاکم است که بین نرخ بهره بانک یا نهاد سرمایه‌گذاری در نرخ بهره بازار سرمایه تفاوتی وجود داشته باشد، ولی بانک مربوطه نخواهد نرخ بهره خود را با نرخ بازار یکسان یا تصحیح کند.

۹- سود سپرده‌ها یکی از عوامل مؤثر در تشویق مشتریان به سپرده‌گذاری، نرخ سودی است که به پس‌اندازکنندگان پرداخت می‌شود. سود واقعی با کسر کردن نرخ تورم از سود پرداختی حاصل می‌شود. اگر نرخ تورم بیشتر از نرخ سود پرداختی به سپرده‌ها باشد، نرخ واقعی سود سپرده‌ها منفی می‌شود. سود واقعی مثبت، پس‌اندازکنندگان را به این عمل تشویق و سود واقعی منفی، پس‌اندازکنندگان را از این عمل بیزار و ناراضی می‌کند، در نتیجه پس‌اندازها محدود می‌شود. در واقع نرخ واقعی سود منفی به معنی آن است که ارزش پول و سود حاصل از آن با گذشت زمان به دلیل تورم کاهش می‌یابد و پس‌اندازکنندگان به‌علت پس‌انداز کردن پول نقد خود نزد بانک‌ها مجازات می‌شوند.

۱۰- رازداری مشتریان واحدهای مالی و بانکی به این علت که حسابی نزد بانک دارند، انتظار دارند که در رازداری مالی، کارکنان نهایت مراعات را بکنند و موجودی، کارکردها و دیگر مسائل مالی مشتری را به هیچ وجه به افراد دیگر بازگو نکنند. ممکن است مشتری نخواهد از مسائل مالی وی حتی نزدیک‌ترین افراد باخبر شوند. شایان یادآوری است که بانک‌های سوئیس با وجود آنکه نرخ بهره کمتری را نسبت به دیگر بانک‌ها به سپرده مشتریان پرداخت می‌کنند، ولی با رازداری توانسته‌اند اعتماد و توجه مردم بیشتر کشورها را به خود جلب کرده و از این راه منابع زیادی را جمع‌آوری کنند.

۱۱- مهارت کارکنان در سطوح پایین سازمان، امور به صورت استاندارد انجام می‌شوند و توانایی‌های جسمی و بدنی نقش حیاتی دارند. تحقیقات انجام شده در مورد شرایط لازم برای صدها شغل، نشان می‌دهد که برای انجام کارهای فیزیکی باید دارای توانایی‌های زیر بود:

۱- نیروی عضلانی، ۲- نیروی بدنی، ۳- زورمندی، ۴- نیروی برق‌آسا، ۵- توانایی در حرکت، ۶- توانایی در سرعت، ۷- هماهنگی بدن، ۸- حفظ تعادل و ۹- استقامت. این توانایی‌ها رابطه معقولی با هم ندارند. بدیهی است عملکرد کارمند هنگامی عالی خواهد بود (در نتیجه رضایتمندی مشتریان را به دنبال خواهد داشت) که مدیریت سازمان بتواند میزان توانایی‌های لازم برای انجام کار را تعیین کند.

۱۲- راهنمایی و ارائه اطلاعات لازم در مورد خدمات قابل ارائه راهنمایی‌های دقیق در مورد نحوه استفاده از خدماتی که سازمان برای مشتریان ارائه می‌کند، موجب استفاده بهینه همراه با رضایتمندی از آن خدمات می‌شود. مشتریان برای اطلاع از نحوه استفاده از امکانات و وسایل و خدمات موجود، وقت زیادی صرف می‌کنند و زمانی که انتظارهایشان با امکانات ارائه شده منطبق و همسو نباشد، موجب ناخشنودی مشتری می‌شود. در واحدهای مالی، بیان شرایط و مدارک لازم برای استفاده از تسهیلات بانکی و چگونگی استفاده از آن به مشتری، موجب روشن شدن بیشتر مشتری در استفاده از این خدمات می‌شود.

۱۳- نگرش کارکنان بر اساس پژوهش مؤسسه گالوپ، همبستگی قوی بین نگرش کارکنان واحدهای ارائه‌کننده خدمات و رضایت مشتریان وجود دارد. هرگاه کارکنان بانک نسبت به مدیریت واحد سازمانی خود نظر مساعد داشته باشند، در نهایت مشتریان از خدمات ارزنده‌ای همراه با رضایت برخوردار خواهند بود. بنابراین رمز موفقیت بانک‌ها برای بهبود کیفیت خدمات در این است که بتوانند نگرش کارکنان خود را با مشارکت دادن کارکنان در امور، توسط راهکارهای مختلف بهبود بخشند.

۱۴- آراستگی داشتن ظاهر خوب و آراسته، وظیفه شخصی هر فرد و کارمندی است، به ویژه کارکنان بانک باید به عنوان یک اصل آن را همیشه مد نظر داشته باشند، یعنی کارکنان شعب بانک جلودار سازمان بوده و بیش از همه با مراجعان بانک که اغلب از افراد قشر متوسط و بالای جامعه هستند و وضعیت به نسبت خوبی دارند، در تماس‌اند.

بی‌تردید یکی دیگر از راه‌های جلب توجه مشتری، فضاسازی شعب، دکوراسیون - نورپردازی و انتخاب رنگ است، البته ظاهر ساختمان‌های اداری و شعب نباید آن قدر تجملی باشد که مشتری بیم ورود به آنجا را داشته باشد، همچنین به گونه‌ای نباشد که از حد متعارف پایین‌تر باشد. البته با تغییر ظاهری ساختمان‌ها نمی‌توان گفت که ارائه‌دهنده سرویس برخورد مناسب و اطلاعات لازم را نداشته باشد، بی‌شک وضعیت ظاهری ساختمان تأثیر زیادی نخواهد داشت.

۱۵- **نظم** ارائه سرویس و خدمت درخواستی مشتریان هر کدام براساس ضوابط و مقررات خاص خود و همراه با کنترل و تسلط کامل در ارائه این خدمات، می‌تواند حاکی از نظم باشد، علاوه بر نظم در کارها، نظم و ترتیب ظاهری هم نیز در رضایت مشتری مؤثر است.

۱۶- **انتخاب مشتریان** در تعریف عمومی کارکنان، مشتری کسی است که معاملات خوب و زیادی با آن سازمان داشته باشد یا خریدهای عمده بکند. باید دانست که فرد مراجعه کننده صرف نظر از وضعیت مالی و تمکن، دارای شخصیتی اجتماعی است و انتظار دارد که مورد احترام متقابل دیگران قرار گیرد. چنانچه با مشتریان تازه وارد، مثل مشتریان دائمی برخورد شود، به طور حتم در ضمیر او تأثیر مطلوبی خواهد داشت (پورایرج، ۱۳۷۷).

صفات کیفیت خدمت

از طریق مصاحبه با مدیران ارشد مشاغل و گروه‌های تمرکز روی مشتری، پایه‌ای برای شناخت صفات کیفیت خدمت فراهم آمده و نه عامل تعیین کننده کیفیت مشخص شده است که در زیر می‌آید:

۱- قابلیت اطمینان و اعتماد: تداوم عملکرد و وابستگی به آن، ارائه خدمت در اولین مرتبه، پشتوانه قول‌های مطمئن؛

۲- احساس مسئولیت: اشتیاق یا آمادگی افراد شاغل برای ارائه خدمت براساس زمان تعیین شده؛

۳- صلاحیت، دارا بودن مهارت‌ها و علم مورد نیاز برای ارائه خدمت؛

۴- تواضع: ادب، احترام، ملاحظه و درستی ارتباط پرسنلی؛

۵- ارتباطات: مطلع ساختن مشتریان با زبانی قابل فهم و گوش کردن به مشتریان، تنظیم مرادده براساس نیاز

مشتریان، تشریح خدمت، تعیین مقدار هزینه، چگونگی حل مشکلات؛

۶- اعتبار: اعتماد، صداقت، مشهور بودن شرکت، ویژگی شخصیتی افراد؛

۷- امنیت: ایمنی فیزیکی، امنیت مالی و محرمانه بودن اطلاعات؛

۸- درک مشتری: تلاش برای درک نیازهای مشتری، توجه به افراد و انتظارات آنان و تشخیص مشتری

معمولی؛

۹- جنبه‌های ملموس: ظهور فیزیکی خدمت، تسهیلات فیزیکی، ظاهر کارکنان، ابزار و تجهیزات مورد

مصرف برای خدمت، ارائه فیزیکی خدمت، مانند کارت‌های اعتباری، صورت حساب بانکی و خدمت به دیگر مشتریان.

مداخلات روانشناختی

تغییر و دگرگونی در طبیعت و اجزای آن، ضروری است و گریزی از آن برای پدیده‌ای وجود ندارد. در سوره رعد، آیه ۱۱، تغییر در نهاد اجتماعی (جامعه و وقوم) به عنوان بستر ذکر شده و در آن پیشرفت یا عدم پیشرفت منوط به اصلاح با فساد درونی دانسته شده است. نکته قابل توجه در این آیه این است که ضمن حیاتی ذکر کردن تغییرات اجتماعی، عامل پدید آمدن آن را عامل درونی و در نهاد انسان بیان کرده است. به عبارت دیگر، بهبود و پیشرفت اجتماعی را اصلاح درونی جوامع و انسان معرفی کرده است.

نهادهای اجتماعی و سازمان‌ها نیز به منظور ادامه حیات و فعالیت در محیط خود، ناگزیر از قبول تغییرات محیطی اند که باید با اصلاح درون سازمانی، همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد، وفق دهند و پایه‌های آنها پیش روند، از این رو از آنجا که علت وجودی یک سازمان تامین اهداف و مأموریت‌های سازمانی خود با توجه به محیط متغیر خود است، پس باید ملزومات این تغییرات را تعریف کرده و ابزار نیل به این اهداف را تهیه و مهیا سازد (حسینی‌زاده، ۱۳۷۹).

امروزه سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف خود، به تلاش برای حفظ رابطه نیکو با مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه بیش از کارایی داخلی سازمانی اهمیت می‌دهند. در واقع، این سازمان‌ها آغوش خود را بر روی محیط باز کرده و سریع‌تر در جریان امر قرار می‌گیرند و نسبت به بقیه سازمان‌ها انعطاف‌پذیرتر عمل می‌کنند. با توجه به مطالب یادشده، سازمان‌ها برای تامین منابع مورد نیاز خود در محیط متغیر، به منظور افزایش کیفیت محصول و اصلاح مستمر بهبود روابط خود با مشتریان با استفاده از مشارکت گسترده منابع انسانی سازمان، و بهبود فرایند کاری سازمان، پیوسته باید تغییرات تدریجی در داخل سازمان به وجود آورند.

در حقیقت ضرورت مداخلات روانشناختی در سازمان به این دلیل است که سازمان‌ها در سطحی گسترده با تغییر مواجه‌اند، درحالی که بسیاری از آنها برای سازگاری با این تغییرات آماده نیستند. مدیران سازمان‌ها نه تنها باید در برابر محیط متغیر، سازگار و انعطاف‌پذیر باشند، بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه‌های تغییر را دارا باشند و در راستای توانمند و آماده ساختن منابع انسانی برای تطبیق خودشان با تغییرات ضروری محیط، تلاش بیشتری کنند، زیرا سازمان‌ها نمی‌توانند برای همیشه ثابت و ایستا باقی بمانند (جولی هی، ۱۳۸۰). بدیهی است شناخت عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان و توجه به آنها در راستای جذب مشتریان بیشتر و بهبود کیفیت خدمات، ضرورت دارد.

از دیدگاه وسیع‌تر و کلی باید گفت هزاره سوم میلادی در شرایطی آغاز می‌شود که جهان کماکان درگیر مشکلات عدیده‌ای چون تغییرات اجتماعی و پیامدهای آن در ابعاد روانی اجتماعی انسان است. پیشرفت و توسعه، با وجود آنکه تسهیلات فراوانی به همراه داشته، مشکلات اساسی نیز به‌بار آورده است. به این ترتیب موضوع تغییرات اجتماعی و پیامدهای آن در تعلیم و تربیت، سلامت روانی یا بیماری‌های روانی، افزایش

رضامندی از زندگی یا کاهش آن و هزاران موضوع دیگر از این دست، پیش روی محققان است. از آنجا که بهداشت روانی به عنوان پدیده‌ای روانی اجتماعی نیازمند درک و تفسیر درست از مسائل مرتبط است، باید آن را در چارچوب عوامل اساسی زمینه‌ساز یا در ارتباط مستقیم با عوامل زیان‌بخش برای سلامتی مورد توجه قرار داد. دلیل اهمیت این موضوع آن است که فراتر از متغیرهای مستقل و جداگانه‌ای که به طور طبیعی نقش اساسی در سلامت روانی یا بیماری دارند، عوامل مشترک را نیز که در ایجاد یا تسهیل اختلال‌های روانی نقش دارند، مورد توجه قرار می‌دهد و با رویکردی کل‌نگر به تنظیم چارچوبی مؤثر می‌پردازد (بهرامی احسان، ۱۳۸۱). این پژوهش نیز درصدد است با بررسی مسائل مرتبط با بهداشت روانی کارکنان بانک، مداخلات روانشناختی در راستای افزایش رضایتمندی آنها ارائه دهد. از این رو قبل از بیان مداخلات، باید مباحثی در زمینه مسائل روانی مطرح شود.

روحیه

به عقیده کیمبل وایلز^۱، روحیه واکنش عاطفی و روانی شخص به شغلش بوده و ممکن است دارای درجه پایین یا بالا باشد. شخص ممکن است شغلش را دوست داشته و اعتقاد داشته باشد که گروهی از آدم‌های خوب در محیطی با شرایط عالی کار می‌کنند یا برعکس به مدیریت اعتماد نداشته و از کار و حقوق خود ناراضی باشد و همکاری‌اش را نیز نپذیرد.

آنچه درباره روحیه درخور تأمل و اهمیت است و مسئله اساسی به‌شمار می‌رود، عقاید، احساسات و عواطف فرد است. روحیه رابطه مستقیمی با رضامندی فرد در راستای ارضای نیازهای مادی و معنوی او دارد. ایجاد و نگهداری و گسترش یا بهبود روحیه مطلوب حصول به اهداف سازمان را آسان می‌سازد.

تعاریف متعددی از روحیه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

آشفته‌تهرانی می‌گوید: "روحیه عبارت است از شیوه اندیشه و نحوه برداشت افراد و گروه‌های کارکنان از محیط کارشان و نیز کوشش و همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدف‌های سازمان از خود نشان می‌دهند".

پرهیزکار روحیه را مجموعه کلی و کیفی هاله‌های پدیده‌ای احساسات عواطف و اشتیاق فردی یا گروهی انسانی برای کار بهتر تعریف می‌کند. در جای دیگری روحیه طرز تلقی افراد و گروه‌ها از محیط کارشان و گرایش آنها به سعی بلیغ در همکاری قلبی در تحقق هدف‌های سازمان تعریف شده است.

همان‌طور که اطلاع از حالت مزاجی انسان مهم است، زیرا نماینده احوال عمومی بدن است، روحیه نیز اهمیت دارد، زیرا نماینده وضع کلی روابط انسانی در سازمان محسوب می‌شود. به همان ترتیب که حالت مزاجی انسان مستلزم مطالعه و تشخیص و احتمالاً علاج و مداواست، روحیه نیز مستلزم رسیدگی و دقت مستمر است و

همان‌طور که حالت مزاجی ترکیبی از حالات و شرایط فیزیکی و فیزیولوژیکی شخص است، روحیه نیز مجموعه‌ای از فکر و احساسات و عواطف انسان است. اعتمادی علاوه بر مسائلی که ذکر شد، به مسئله آرامش فکری تاکید خاصی دارد. او آرامش فکر را معلول رضامندی معنوی و مادی یا ارضای خواهش‌های انفرادی و اجتماعی می‌داند.

به‌طور کلی، روحیه حالت واقعی کیفی درونی است که تمایل یا عدم تمایل فرد یا گروه را برای رسیدن به یک هدف روشن می‌کند. روحیه در حالات مختلف، متفاوت است، این تفاوت به شرایط روانی و جسمی و محیط و افرادی که در زندگی و فکر فرد یا گروه مؤثرند، بستگی دارد. از نظر ما روحیه حالت کیفی، ذهنی، عاطفی و روانی شوق‌انگیز یا رقت‌آور در فرد و گروه است که از مجموعه برداشت‌های فرد، گروه، جامعه محیط و خود توان‌ها و احساس موفقیت و تامین نیازهای روانی و اجتماعی آنها به‌وجود می‌آید و در آنها نوعی تمایل یا عدم تمایل به کار و زندگی بروز می‌کند.

آشفته‌ته‌ته‌رانی شش عامل را موجب بهبود روحیه می‌داند:

۱- درستی و هماهنگی سرپرستی، ۲- خشنودی از نوع کار، ۳- رضایت از هدف‌های سازمان، ۴- یگانگی و جوشش با همکاران، ۵- رضایت نسبی از میزان حقوق، دستمزد و درآمد و ۶- تندرستی جسمی و روانی در محیط کار.

به‌نظر وایلز، رابطه مستقیمی بین روحیه و بروز استعدادها و توانایی‌های واقعی فرد وجود دارد. وی عوامل و مسائل زیر را دلیل و نشانه وجود روحیه ضعیف در سازمان می‌داند:

۱- وجود گلایه و شکایت؛

۲- دلیل‌تراشی برای توجیه مسائل؛

۳- وجود ناآرامی، عدم اعتماد و احساس عدم امنیت؛

۴- وجود ترس از متهم شدن به عناوین مختلف مانند عدم کفایت، عدم تمکین و اطاعت و بداخلاق بودن؛

۵- وجود شایعه مبنی بر وجود جاسوس در سازمان؛

۶- وجود دورویی؛

۷- موقعی که تفاهم متقابل نباشد.

به‌طور کلی عوامل و مسائل زیر علاوه بر نشانه و دلیل خوب بودن روحیه، در بهبود روحیه مؤثر است. مدیریت باید با استفاده از امکانات و مهارت‌ها و دانش خود، روحیه کارکنان محیط را بهبود بخشد.

۱- سلامت روانی و جسمی فرد؛

۲- سلامت و امنیت محیط کار؛

۳- احساس رضایت از محیط کار؛

- ۴- احساس رضایت از مدیریت و نحوه رفتار مدیر؛
- ۵- احساس رضایت از رفتار و برخورد و تعامل همکاران؛
- ۶- احساس ارزش و احترام و شناخته شدن در سازمان؛
- ۷- احساس مشارکت و مؤثر بودن در مسائل سازمان؛
- ۸- احساس پراهمیت بودن اهداف و مثبت و پربثمره، مورد توجه بودن بازدهی سازمان در جامعه؛
- ۹- احساس ارضای نیازهای فردی و گروهی در محیط کار؛
- ۱۰- دریافت حقوق و مزایای لازم با توجه به اهمیت و ارزش کار؛
- ۱۱- احساس آمادگی زمینه‌دار شرایط برای رشد و تکامل فردی و رسیدن به مراحل عالی تر ترقی؛
- ۱۲- احساس آزادی، استقلال و تعلق به سازمان و مدیریت؛
- ۱۳- احساس موفقیت در محیط کار و جامعه (میرکمالی، ۱۳۸۳).

روابط انسانی

در طول تاریخ، انسان همواره در پی برقراری ارتباط و رابطه با دیگران بوده است. هرگاه دو انسان در جایی می‌زیسته‌اند، بین آنان روابط انسانی نیز وجود داشته است. این رفتار و روابط تنها به روابط مطلوب و مثبت مربوط نمی‌شود، بلکه روابط غیرمطلوب ناخواسته و منفی را نیز در بر می‌گیرد. اجتماعات، گروه‌ها، شهرها، فرهنگ‌ها، آداب و رسوم، جنگ‌ها، و صدها مورد دیگر در زندگی انسان از اشکال مختلف رفتار و روابط بین افراد و دلیلی بر اجتناب‌ناپذیر بودن روابط بین آنهاست. قدمت رفتار و روابط بین افراد به قدمت حیات انسان است. روابط انسانی از رابطه یا روابطی که بین دو یا چند انسان وجود دارد، صحبت می‌کند، از این رو نماد وجود و ارزش انسان‌هاست.

روابط انسانی پدیده رفتاری اجتماعی گروه‌های انسانی است که شکل و نوع آن، وجه تمایز انسان و دیگر موجودات به‌شمار می‌رود. به قول آرنولد جی توین بی مورخ و فیلسوف مشهور انگلیسی، قدرت برقراری روابط با دیگران و داشتن روابط مطلوب و چگونگی ارتباطی که یک انسان با دیگران دارد، از تمام دانش‌ها و مهارت‌های او مهم‌تر و ارزشمندتر است. انسان‌ها ناگزیر به برقراری ارتباط با دیگران هستند و در صورتی که این ارتباط سبب همدلی و درک متقابل شود، موجب رضایت خاطر و لذت و در غیر این صورت ناخشنودی و رنج می‌شود.

انسان از دیرباز به اهمیت روابط و رفتار انسانی پی برده، از این رو برقراری روابط به‌اندازه‌ای مهم و سرنوشت‌ساز است که موفقیت هر انسانی را باید از روی نوع رابطه او با دیگران ارزیابی کرد. این مسئله در مدیریت و سازمان اهمیت و ارزش بیشتری دارد. بنابراین باید تعریفی روشن از روابط انسانی داشته باشیم.

پرهیزکار اظهار می‌دارد: روابط انسانی عبارت است از ایجاد، توسعه و گسترش روابطی که انگیزه‌های پرثمری را از راه موفقیت گروهی در راه نیل به هدف‌های سازمانی با ایجاد رضایتمندی در اعضا به وجود آورد. در این تعریف، به نظر می‌آید که برقراری روابط انسانی از وظایف اساسی مدیریت است و مدیر باید در محیط سازمانی خود چنان روابطی به وجود آورد و آن را گسترش دهد که سبب پیدایش انگیزه برای کسب موفقیت و رضایت در افراد در راه رسیدن به اهداف سازمان شود.

دیویس، روابط انسانی را این‌گونه تعریف کرده است: روابط انسانی، یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است، به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم می‌سازد و موجب می‌شود به نحوی بارور، معاضدت‌آمیز، صرفه‌جویانه و با رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. دیویس در تعریف خود مسئله رضایت روانی افراد را وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمان و تقویت جنبه اقتصادی سازمان می‌داند. به عقیده او، روابط انسانی، رفتار انسان‌ها در محیط سازمان را بررسی می‌کند تا در نتیجه آن نتایج کار سازمان بهتر شود.

آشفته‌تهرانی به نقل از فیفنز و شروود روابط انسانی را چنین تعریف می‌کند: دانش روابط انسانی عبارت است از بررسی شبکه روابط اتخاذ تصمیم، شبکه قدرت، شبکه مرادوات، شبکه روابط تخصصی و شبکه روابط جامعه‌سنجی مشتمل بر روابط از پیش توصیف شده و روابطی که در مرحله عمل تحقق پیدا می‌کند، همچنین شبکه روابط مطلوب و غیرمطلوب که سازمان را در بر گرفته و آن را تحت الشعاع خود قرار داده است.

سازمان‌ها، نظام‌های ارتباطی‌اند که با آگاهی و هدف، به‌طور ماهرانه نظام یافته‌اند. بخش‌ها یا اجزای مختلف یک سازمان، بدون داشتن ابزار مطمئن مبادله افکار و معانی هماهنگ نمی‌شوند. در حقیقت، همان‌گونه که سیستم عصبی بدن انسان به محرک‌ها پاسخ می‌دهد و پاسخ‌ها را برای پیکره‌های بدن هماهنگ می‌سازد، ارتباط، این قسمت‌های مختلف سازمان را هماهنگ می‌کند. چنانچه در سازمانی ارتباط دقیق بوده یا به شکلی وجود نداشته باشد، افراد و عوامل از هم گسیخته و به‌صورت عوامل جدا و متزعزع، از وضعیت قابل استفاده بودن و انجام وظیفه خارج می‌شوند. در چنین سازمانی، افراد فقط به نیازها و انتظارات خود می‌پردازند و در نهایت اهداف سازمان فدای اهداف فردی می‌شود، در نتیجه سازمان به اهداف خود دست نخواهد یافت (میر کمالی، ۱۳۸۰). در حقیقت در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش ایفا می‌کنند که عبارت‌اند از: کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات و اطلاعات.

ارتباطات به چند روش، رفتار اعضا را کنترل می‌کند. آنها سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل‌های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آنها را رعایت کنند. برای مثال، به‌طور معمول هر یک از اعضای سازمان باید هر نوع مسئله یا شکایتی که در مورد کارشان دارند، نخست آن را به رئیس مستقیم خود گزارش دهند، براساس شرح وظایف عمل کرده و سیاست‌های شرکت را اجرا کنند. در واقع کارها به‌گونه‌ای انجام می‌شود که ارتباطات نقش کنترل‌کننده دارد، ولی ارتباطات غیررسمی هم رفتار اعضا را کنترل می‌کند. تحقیقات هاثورن نشان داد که گروه

می‌تواند از طریق ارتباطات یعنی رعایت هنجارهای و معیارها اعمال کنترل کند. به عبارت دیگر، ارتباطات به شیوه‌های زیر موجب می‌شود که در کارکنان و اعضای سازمان انگیزه ایجاد شود: آنچه باید انجام شود، شیوه انجام کارها و روش بهبود عملکردها (البته اگر عملکرد ضعیف باشد). تعیین هدف‌های خاص، بازخورد نتایج عملیات و دادن گزارش درباره میزان پیشرفت و تقویت رفتار مطلوب و مورد نظر، موجب ایجاد انگیزه و ارتباطات می‌شود.

برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه، مهم‌ترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که در درون گروه صورت می‌گیرد، بیانگر ابراز نفرت، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع احساسات اوست، بنابراین، ارتباطات موجب تخلیه انسان از فشارهای روانی می‌شود و در راه تامین نیازهای اجتماعی به وی می‌کند.

آخرین نقش ارتباطات در رابطه با تمهیداتی است که در زمینه تصمیم‌گیری به وجود می‌آید. ارتباطات اطلاعاتی ارائه می‌دهد که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند و می‌توانند با رد و بدل کردن داده‌ها، شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه‌حل را انتخاب کنند.

هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به دیگری برتری ندارد، برای اینکه گروه به شیوه‌ای مؤثر عمل کند، باید اعضای خود را کنترل کند، در افراد انگیزه ایجاد کند تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند، روشی را در پیش گیرد که در افراد انگیزه ایجاد شود تا آنان کارها را به نحو احسن انجام دهند، روشی را در پیش گیرد که افراد آنچه در دل دارند، بیرون بریزند (احساسات خود را ابراز کنند) و تصمیمات معقول اتخاذ کنند. تقریباً در هر نوع ارتباطی که در گروه یا سازمان برقرار می‌شود، پدیده ارتباطات یک یا چند نقش دارد.

فرایند ارتباطات

ارتباطات را می‌توان به‌عنوان یک فرایند یا یک جریان به حساب آورد، اگر در این جریان مانع یا انحرافی به وجود آید، در ارتباطات مشکل ایجاد می‌شود. در این بخش، فرایند، در قالب یک الگوی ارتباطی مورد بحث قرار می‌گیرد و آنگاه به مواردی پرداخته می‌شود که انحراف‌ها و موانع می‌توانند موجب مخدوش شدن این فرایند شوند.

یک الگوی ارتباطی

پیش از برقراری ارتباط، باید یک هدف یا مقصود (پیامی که باید منتقل شود) وجود داشته باشد. این پیام از یک منبع (فرستنده) به گیرنده می‌رسد. پیام مزبور کدهای مخصوصی دارد (به شکل نمادی تبدیل می‌شود) و از

یک وسیله یا واسطه (کانال) به گیرنده منتقل می‌شود و او آن پیام را می‌گیرد، نتیجه اینکه مقصود یا منظور یک نفر به دیگری می‌رسد.

فرایند ارتباطات براساس الگویی که از هفت بخش تشکیل شده است، ترسیم می‌شود:

(۱) منبع ارتباط، (۲) شکل نمادی، (۳) پیام، (۴) کانال، (۵) کشف رمز یا درک پیام، (۶) گیرنده پیام و (۷) بازخورد نتیجه.

منبع پیام از راه شکل نمادی دادن یا به صورت رمز در آوردن یک فکر یا اندیشه به وجود می‌آید. برای اینکه پیام شکل نمادی یا جنبه رمز به خود بگیرد، باید چهار شرط وجود داشته باشد: مهارت، نگرش، دانش یا آگاهی و نظام اجتماعی - فرهنگی.

موفقیت یک نفر در ایجاد ارتباط با دیگری، در گرو مهارت وی در نوشتن است، مثل نوشتن کتاب‌های درسی، اگر نویسندگان مهارت لازم نداشته باشند، پیام‌های آنان به شکل مطلوب به دانشجویان منتقل نخواهد شد. موفقیت کلی ارتباط در گرو وجود شرایط زیر است: صحبت کردن، خواندن، گوش دادن و داشتن مهارت‌هایی در استدلال.

شایان ذکر است که نگرش افراد بر رفتار آنان اثر می‌گذارد. این موضوع به مطالب زیادی تعمیم داده شده و گفته می‌شود که ارتباطات تحت تأثیر این نوع نگرش‌ها قرار می‌گیرند. فراتر اینکه، افراد در ایجاد ارتباط، در محدوده دانش یا آگاهی خود (از مطلب یا موضوع خاص) قرار می‌گیرند. افراد نمی‌توانند آنچه را از آن آگاهی ندارند، به دیگران منتقل کنند و اگر اطلاعات یا دانشی را که می‌خواهند به دیگران منتقل کنند بسیار وسیع و گسترده باشد، احتمال آن وجود دارد که گیرنده‌های پیام آن را درک نکنند. بدیهی است که میزان دانش منبع پیام (مورد موضوع) بر پیامی که می‌خواهد منتقل سازد، اثر می‌گذارد. همان‌گونه که اجتماعی که در آن قرار دارد نیز بر رفتار وی اثر خواهد گذاشت. باورها و ارزش‌های فرد که بخشی از فرهنگ او را تشکیل می‌دهند نیز به‌عنوان یک منبع ارتباطی بر او اثر خواهند گذاشت.

پیام، واقعیت ملموسی است که از منبع اصلی به صورت رمز در می‌آید. هنگامی که افراد صحبت می‌کنند، صحبت آنان پیام است؛ وقتی می‌نویسند، آن نوشته پیام است، هنگامی که نقاشی می‌کنند، آن تصویر پیام است؛ هنگامی که با دست، دیگر اجزای بدن، یا با چشم و ابرو حرکت‌هایی به وجود می‌آورند، آنها پیام هستند. پیام تحت تأثیر کد یا گروهی از نمادها که پیام‌دهنده برای انتقال منظور و مقصود خود از آنها استفاده می‌کند، قرار می‌گیرد. همچنین تحت تأثیر اصل پیام و تصمیماتی که منبع پیام‌دهنده در گزینش و تنظیم کد، نماد و محتوای پیام می‌گیرد، قرار خواهد گرفت.

کانال پیام، وسیله‌ای است که پیام از آن مجرا رسانیده می‌شود. این کانال به وسیله منبع پیام انتخاب می‌شود و او باید کانال‌های رسمی و غیررسمی را مشخص کند. کانال‌های رسمی توسط سازمان تعیین می‌شوند و پیام‌هایی

را منتقل می‌کنند که به فعالیت‌های شغلی اعضای سازمان مربوط می‌شوند. آنها به صورت سنتی از یک شبکه و سلسله مراتب اختیارات در سازمان می‌گذرند. دیگر شکل‌های پیام، مثل پیام‌های شخصی یا اجتماعی (در سازمان)، از کانال‌های غیررسمی می‌گذرند. گیرنده پیام کسی است که مخاطب پیام قرار می‌گیرد، ولی پیش از اینکه پیام دریافت شود، نمادهای آن باید به صورتی درآیند که گیرنده پیام بتواند آنها را درک کند. این کار را از حالت رمز خارج کردن پیام یا گرفتن پیام می‌نامند. درست همان‌گونه که از حالت رمز خارج کردن پیام یا گرفتن آن به مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش گیرنده و نظام فرهنگی - اجتماعی محدود می‌شود، گیرنده هم به همان نسبت محدودیت‌هایی خواهد داشت. همان‌گونه که منبع پیام از نظر نوشتن یا صحبت کردن مهارت‌های لازم را داشته باشد، همچنین هر دو آنها باید بتوانند استدلال کنند. سطح دانش، نوع نگرش و زمینه فرهنگی فرد بر توان وی در دریافت پیام اثر می‌گذارد. این ویژگی‌ها درباره پیام‌دهنده نیز صدق می‌کند.

منحنی یا خط بازخورد دادن، نتایج آخرین حلقه‌ای است که در این زنجیره یا فرایند ارتباط وجود دارد. اگر منبع ارتباط بتواند پیامی را که به صورت رمز یا نوعی نماد درآمده است، از حالت رمز بیرون آورد (پیام را بگیرد)، در آن صورت این فرایند دارای بازخورد خواهد بود. بازخورد دادن نتیجه عملیات یعنی بررسی میزان موفقیت فرد پیام‌دهنده در انتقال آنچه قصد انتقال آن را داشته است و تعیین‌کننده میزان درک است.

مبانی ارتباطات

کاربرد ارتباطات، مستلزم درک مفاهیم اصلی آن است. در این بخش برخی از این مفاهیم بررسی می‌شود، به ویژه الگوهای جریان ارتباطات بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، شبکه‌های رسمی ارتباط با شبکه‌های غیررسمی مقایسه شده، اهمیت ارتباط غیرگفتاری یادآوری می‌شود و موانع اصلی موجود که بر سر راه ارتباط مؤثر مورد بحث قرار می‌گیرد.

جهت جریان ارتباطات

ارتباطات ممکن است در جهت عمودی یا افقی جریان یابند. بعد عمودی را می‌توان به مسیرهای «رو به بالا» و «رو به پایین» تقسیم کرد.

ارتباطات رو به پایین: ارتباطاتی که از یک سطح سازمان یا گروه به سطح پایین‌تر جریان می‌یابد، ارتباط از نوع روبه پایین است. هنگامی که درباره مدیرانی می‌اندیشیم که با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، به طور معمول درباره الگوی ارتباطی رو به پایین می‌اندیشیم. مدیران و رهبران گروه‌ها برای تعیین هدف‌ها، دادن دستورالعمل یا بخشنامه، ارائه روش و ابلاغ سیاست، طرح مسائلی که باید مورد توجه قرار گیرد و ارائه شیوه یا روش بازخورد دادن نتیجه اقدام‌ها، از این الگو استفاده می‌کنند. ولی ارتباطات رو به پایین الزاماً نباید به صورت

شفاهی، رودررو و تماس شخصی برقرار شود. هنگامی که مدیریت سازمان، نامه‌هایی را به آدرس خانه کارکنان می‌فرستد و آنان را از سیاست جدید شرکت در مورد مرخصی استعلاجی آگاه می‌سازد، از ارتباط رو به پایین استفاده می‌کند.

ارتباطات رو به بالا: در سازمان یا گروه، در جهت سطوح بالاتر جریان می‌یابند. برای رسانیدن نتیجه عملیات به مقام‌های ارشد سازمان، آگاه ساختن آنها از پیشرفت کارها در راستای هدف‌ها و بازگو کردن مسائل جاری، از این روش استفاده می‌شود. جریان‌های ارتباطات رو به بالا موجب می‌شود تا مدیریت سازمان از نوع احساس کارکنان نسبت به خود، همکاران و به‌طور کلی سازمان آگاه شود. مدیران برای یافتن راه‌های اصلاحی باید از ارتباطات رو به بالا استفاده کنند.

برخی از نمونه‌های ارتباطات رو به بالا در سازمان عبارت‌اند از: گزارش‌های عملکردی که توسط مدیران رده پایین تهیه و برای بررسی به مدیران رده میانی و رده بالایی سازمان ارسال می‌شود، شیوه ارائه پیشنهادها در سازمان، تحقیق یا پژوهشی که درباره نگرش کارکنان انجام می‌شود، شیوه دادن درخواست و شکایت کارکنان، بحث بین رئیس و مرئوس و جلساتی که مدیران با زیردستان به‌منظور شناسایی و بحث درباره مسائل سازمانی تشکیل می‌دهند. تلاش‌هایی که شرکت جنرال موتورز به‌عمل می‌آورد تا از مدیران خود شنونده‌های بهتری بسازد، اقدامی است در راستای تقویت کانال‌های ارتباطی رو به بالای سازمان.

ارتباط افقی: در سازمان، در موارد زیر ارتباطات افقی برقرار می‌شود: هنگامی که بین اعضای یک گروه کاری، بین اعضای گروه‌های همسطح در سازمان، بین مدیران یک سطح، یا بین کارکنان هم‌تراز، ارتباط برقرار می‌شود.

اگر ارتباطات عمودی سازمان مؤثر باشد، آیا باز هم به ارتباطات افقی نیاز است؟ در پاسخ باید گفت که اغلب برای صرفه‌جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی، ارتباطات افقی مورد نیاز است. در برخی موارد، ارتباطات افقی به‌صورت رسمی در سازمان جایز نیست، اغلب این ارتباطات به‌صورت غیررسمی به‌وجود می‌آیند تا سلسله مراتب عمودی را کوتاه کنند و به اقدام‌ها سرعت بیشتری بدهند. بنابراین، از دیدگاه مدیریت، ارتباطات افقی ممکن است خوب یا بد باشند. از آنجا که رعایت دقیق نظم موجود در ساختار رسمی (عمودی) سازمان از لحاظ ایجاد ارتباط می‌تواند مانع نقل و انتقال اطلاعات به‌صورتی دقیق و با بازده زیاد شود، بنابراین ارتباطات افقی می‌توانند سودمند واقع شوند. در چنین حالت‌هایی این ارتباطات به کمک و با حمایت مقامات ارشد برقرار می‌شوند، ولی اگر کانال‌های رسمی و عمودی موجود در سازمان نقض شوند (اگر اعضای سازمان برای انجام امور، مقامات ارشد را دور بزنند، یا اگر روسا دریابند که بدون اجازه آنها تصمیماتی گرفته شده یا کارهایی انجام شده است)، این ارتباطات موجب تعارض و عدم کارایی می‌شوند.

تحریف پیام

متأسفانه هر یک از هفت جزء تشکیل دهنده الگوی فرایند ارتباطات ممکن است موجب تحریف پیام شوند، به طور کلی امکان دارد هدف ارتباط را تغییر دهند، به همین علت می توان این مسئله را توجیه کرد که چرا پیامی که گیرنده آن را دریافت می کند، به ندرت درست همانند چیزی است که مورد نظر پیام دهنده است. اگر پیام از روی بی دقتی گرفته شود، در آن صورت آنچه مورد نظر پیام دهنده بوده است، تحریف می شود. خود پیام هم ممکن است موجب تحریف شود. انتخاب علائم و نمادهای ضعیف و نارسا و وجود ابهام در پیام، از عوامل مسئله سازند. بدیهی است که اگر کانال ارتباطی مناسبی انتخاب نشود یا سر و صدا زیاد باشد، آن کانال ممکن است موجب تحریف پیام شود. گیرنده پیام آخرین عامل بالقوه ای است که می تواند پیام را تحریف کند. تعصبات شخصی، سطح معلومات، مهارت در درک مطلب، میزان توجه و دقتی که او به گرفتن پیام (کشف رمز) می کند، عواملی اند که می توانند موجب شوند پیام به صورتی متفاوت از آنچه مورد نظر پیام دهنده است، تفسیر شود.

در بحث شبکه های ارتباطی، به سیستم غیررسمی توجه می کنیم؛ جایی که اطلاعات در مسیر شایعه و شایعه پراکنی جریان می یابد. شبکه غیررسمی یا شایعه پراکنی در سازمان، سه ویژگی عمده دارد: نخست آنکه توسط مدیریت کنترل نمی شود؛ دوم اینکه بیشتر اعضای سازمان آن را بهتر باور دارند و در مقایسه با آنچه توسط مدیریت ارشد سازمان صادر می شود، به آن اعتماد بیشتری دارند و سوم اینکه، به طور معمول تامین منافع کسانی است که در درون سازمان هستند (رابینز، ۱۳۷۴). بر این اساس باید ابعاد مختلف روانی اجتماعی شایعه توصیف شود.

مبانی روانشناختی شایعه

انسان، موجودی اجتماعی و نیازمند ارتباط با دیگران است. تبادل اندیشه و احساس، دریافت و ارائه اطلاعات، اساسی ترین عامل ارتباط بین فردی و شاخص پویایی حیات اجتماعی انسان است. بدون تردید، رشد مطلوب شناختی و تحول منش اجتماعی انسان، در گرو ظرفیت و قابلیت وی در چگونگی دریافت، پردازش، ارائه و مبادله اطلاعات و تولید اندیشه برتر است. اما در واقع این گونه است که همواره در ارتباطات اجتماعی، بخش بزرگی از گفته ها و شنیده ها و محاوره های روزانه، شایعات یا خبرهای ساختگی است. ما اغلب در صحبت های دوستانه درباره مسائل متنوعی سخن می گوئیم و گاه، خواسته یا ناخواسته، شایعات بی اساس و اطلاعات بیهوده ای را رد و بدل می کنیم. بسیاری از اوقات، در جمع های صمیمی و دوستانه، طرح شایعات و خبرهای بی محتوا، هدفی جز گذراندن وقت را دنبال نمی کند (افروز، ۱۳۷۵).

پدیده شایعه، کم و بیش در همه جوامع رواج دارد، اما در جامعه‌ای که مردم با فقر اطلاع‌رسانی سریع و دقیق مواجه‌اند و در بین گروه‌ها و جمعیت‌هایی که به لحاظ سادگی، زودباوری و تأثیرپذیری، آمادگی روانی بیشتری برای دریافت و انتقال شایعه دارند، رونق بیشتری دارد.

قدرت شایعه با توجه به گستردگی و قدرت تأثیرگذاری آن بر گروه‌های مختلف مردم، به گونه‌ای است که می‌تواند اضطراب اجتماعی را افزایش و بهره‌وری و تولید را کاهش دهد، چرخه اقتصاد را مختل کند، اعتبار اجتماعی افراد یا نهادها، سازمان‌ها و مؤسسات را خدشه‌دار سازد و بی‌اعتمادی، بدبینی، سوءظن و سستی باورها را نسبت به سلامت اشخاص، واقعیت‌ها و پدیده‌های مختلف در جامعه رواج دهد. گاه، شایعه‌ای به سرعت، قوت می‌یابد و چنان در اذهان مردم رسوخ می‌کند که اطلاعیه‌های منابع رسمی به سهولت نمی‌توانند آن را تکذیب و از افکار مردم خارج کنند.

شایعه بسیار سریع منتشر می‌شود و دیری نمی‌گذرد که در اغلب خانواده‌ها، اداره‌ها، مغازه‌ها، وسایل حمل‌ونقل جمعی و... جا باز می‌کند. مردمی که شایعه را می‌شنوند، دست کم در ارتباطات اجتماعی خبری برای گفتن دارند! به‌طور معمول آنهایی که در اولین جملاتشان به هنگام صحبت با دیگری عبارت «تازه چه خبر»، «خبر تازه چه دارید»، «راستی شنیده‌اید که...» و... بر زبان می‌آورند، خودشان یا مخاطبشان سخنی برای گفتن دارند و آن شایعه‌ای است که شنیده‌اند.

از نظر اغلب جامعه‌شناسان، شایعات اطلاعاتی مبالغه‌آمیز، نادرست و غیرمنطقی است که از فرد یا افرادی به فرد یا افراد دیگر به‌صورت سلسله‌وار منتقل می‌شود. بیشتر این شایعات را اشخاص بسیار ساده‌اندیش و سطحی‌نگر، اغلب در شرایط و موقعیت‌های اجتماعی نامطلوب منتشر می‌کنند. گاهی در شایعات ممکن است رگه‌هایی از حقایق نهفته باشد. گاه شایعات به مثابه شبکه قوی اطلاع‌رسانی غیررسمی جامعه ایفای نقش می‌کنند، به‌همین دلیل بعضی از محققان، شایعه را قدیمی‌ترین شکل ارتباطات جمعی تلقی می‌کنند که در آن اقشار مختلف مردم نسبت به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند و علایق، تمایلات و باورهای مشترک را در قالب شایعه متبلور می‌سازند. انتشار شایعه در هر زمان و در هر حالت و موقعیت اجتماعی، نشانی از مشکلی روانی - اجتماعی در ابعاد مختلف است، اما رواج شایعه در بحران‌های سیاسی، نظامی، اقتصادی و اجتماعی، بسیار قابل توجه است.

عوامل مؤثر بر شایعه‌پراکنی

به‌طور کلی در شرایط و موقعیت‌های زیر، زمینه گسترش شایعات بیشتر فراهم می‌شود:

اهمیت خبر

موضوع و محتوای شایعه یا «خبر ساختگی»، باید برای گوینده و شنونده آن اهمیت زیادی داشته باشد. به‌همین دلیل هر خبری که از اهمیت و برجستگی لازم برخوردار نباشد، فضایی برای گسترش نمی‌یابد، اما اگر

موضوع شایعه از نظر مردم بسیار مهم و حیاتی باشد، به سرعت منتشر می‌شود و جایی برای خود می‌یابد. چنین شایعه‌هایی مانند گلوله برفی رهاشده در سرازیری تپه‌های پر از برف است که هر چه پیشتر می‌رود، بزرگ‌تر می‌شود.

ابهام در جامعه

شرایط اجتماعی برای گسترش شایعه، باید به گونه‌ای باشد که اخبار صحیح و واقعیت‌ها در هاله‌ای از ابهام قرار گرفته باشد؛ به دیگر سخن، وقتی ما حقیقت را می‌دانیم، دلیلی برای گوش دادن به شایعه وجود نخواهد داشت.

اهمیت و حساسیت این دو مسئله به گونه‌ای است که می‌توان گفت قانون اصلی شایعه در همین دو اصل خلاصه می‌شود. آلپورت، روانشناس شهیر که برای نخستین بار در جنگ دوم جهانی، به‌طور علمی پدیده شایعه را مورد بررسی و ارزیابی قرار داد، اعتقاد دارد شایعه حاصل اهمیت مسئله مورد بحث برای گروه یا جمعیت هدف ضربدر وضعیت ابهام و فقر نظام اطلاع‌رسانی صحیح در جامعه است (دبستانی، ۱۳۷۲).

نگرانی و اضطراب شخصی و اجتماعی

زمانی که شمار زیادی از افراد به دلایل گوناگون از جمله فشارهای روانی - اجتماعی به‌طور جدی نگران و مضطرب باشند، زمینه شیوع و انتشار شایعات بیشتر فراهم می‌شود.

استعداد شایعه‌پذیری

همیشه رونق بازار شایعات را می‌توان در میان افراد و گروه‌های ساده‌اندیش و زودباور مشاهده کرد. افراد ساده و خوش‌باوری که احساسات آنان بر عقل و منطقشان غالب می‌آید، سوداگران ارزان‌قیمت فرآورده‌های ذهنی تقلبی، یعنی شایعات هستند. بدیهی است فردی که عاقلانه می‌اندیشد و خردمندانه به مسائل می‌نگرد، با بینش و بصیرت شنیده‌ها و خواننده‌ها را مورد نقادی و ارزیابی قرار می‌دهد و از چیز که به آن علم و یقین ندارد، پیروی نمی‌کند. چنین فردی در مقابل شایعات ایستادگی بیشتری دارد و شخصیتش در برابر امواج ویرانگر شایعات مقاوم است. افرادی که از سلامت روان و اندیشه متعالی و خلاق بهره‌مندند، به پدیده‌ها و رویدادهای اجتماعی می‌نگرند و به هنگام مواجه شدن با سخن لغو، بدون تغییر وضعیت روانی و نشان دادن حالت‌های احساسی و هیجانی و تأیید یا تکذیب آنی، با تأمل و تعمق مستقیم و غیرمستقیم در پی واری‌های علمی و دلایل منطقی و مدارک بر می‌آیند. کسی که هوشیارانه و عاقلانه، انواع اطلاعات دریافتی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، کمتر اسیر شایعات می‌شود.

تعارض‌های هیجانی یا عاطفی

تعارض‌های هیجانی یا عاطفی بین کارکنان سازمان نیز ممکن است به خلق و اشاعه انواع گوناگون شایعه منجر شود. شایعه‌ها در اوضاع و احوال و شرایطی به وجود می‌آیند و گسترش می‌یابند که بین مدیر واحد و کارکنان تحت نظارت او، یا بین مدیر دو واحد مختلف از یک سازمان، عدم توافق جدی وجود داشته باشد. مدیران باید متوجه این نکته مهم باشند که هیجان‌ها و عواطف قوی، همیشه می‌توانند بر نحوه ادراک و برداشت کارکنان از مسائل و امور، اثر غیرقابل انکاری بگذارند. وقتی سرپرست واحدی می‌کوشد با روش‌های گوناگون تشویق و تنبیه، کارکنان ضعیف تحت نظارت خود را به عنوان خبرچین در خدمت بگیرد، افراد تحت نظارت چنین مدیری نمی‌توانند به او اعتماد داشته باشند و پیشنهادهای او را نخواهند پذیرفت.

یکی از روش‌های مؤثر برای مقابله با شایعه‌ای که به دلیل وجود تضادها و تعارض‌های روانی کارکنان در سازمان شایع شده، آن است که گروه‌های مختلف ذی‌نفع به همکاری گروهی با یکدیگر پردازند. در این صورت هر گروه باید احساس کند که جزیی از کل بزرگ‌تر است. هدف‌های کل، بیشترین اهمیت را دارد و موفقیت آنان به موفقیت کل سازمان وابسته است. وقتی افراد هر واحد احساس کنند اعضای یک گروه یا یک تیم هستند، کمتر درباره یکدیگر به داوری غلط می‌پردازند و حدس و گمان‌های کمتری مبتنی بر بدبینی نسبت به یکدیگر خواهند داشت (موسوی، ۱۳۷۷).

الگوهای شایعه‌پراکنی در سازمان

در سازمان‌های غیررسمی، شایعات با الگوهای زیر پراکنده می‌شوند:

الگوی خوشه‌ای: در این الگو یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می‌دهد و هر یک از آنها نیز خبر را به عده‌ای دیگر منتقل می‌کند.

الگوی تابشی: در این الگو یک نفر خبر یا شایعه‌ای را به طور غیررسمی به گروهی منتقل می‌کند.

الگوی رشته‌ای: در این الگو فردی از اعضای سازمان به طور غیررسمی خبری را به فرد دیگر می‌دهد و او آن

را به فرد دوم انتقال می‌دهد و به همین ترتیب خبر از یک نفر به نفر دیگر به صورت یک رشته منتقل می‌شود.

الگوی تصادفی: در این الگو به طور تصادفی و بدون الگوی خاص، خبر از فردی به افراد دیگر منتقل می‌شود.

انگیزه‌های شایعه‌پردازی

نکته مهم در انتشار شایعه در سطح وسیع، انگیزه‌های ساخت آن است، به این معنا که توجه به هدف‌های پیچیده و نهفته در ورای ساخت شایعه بسیار مهم است. در حقیقت زمانی که فشارهای روحی، اضطراب، استرس، سردرگمی و دیگر عوامل تنش‌های روانی در جامعه به وجود می‌آیند، شایعه برانگیخته می‌شود.

بدیهی است این برانگیختگی و انتشار شایعه، خود سبب سردرگمی و اضطراب مضاعف می‌شود و این فشارها ادامه می‌یابد، تا زمانی که هدف گسترش شایعات به‌دست آید. به‌طور کلی شایعات، زمانی که مسائل و موضوع‌های مهم در جامعه اتفاق می‌افتد، گسترش می‌یابند؛ مسایل و موضوعاتی که حفظ آنها تا حدی لازم است و نمی‌توان به صراحت آنها را مطرح کرد و همگان را از نکات و دقایق و ظرایف آن آگاه ساخت. از آنجا که شایعه براساس مسیر فرهنگی و خواست و نیاز گروه‌های مختلف حرکت می‌کند، جاذبه‌هایی نیز دارد، بنابراین محدود بودن خبررسانی این مسئله را تشدید می‌کند.

بر پایه بررسی‌های محققان، شایعه زمانی پخش می‌شود که موضوع آن برای شنونده و پخش‌کننده اهمیت داشته باشد، هدف کلی بیشتر شایعه‌ها در طول تاریخ، ایجاد جنگ روانی علیه ملتی بوده است. حتی در قرآن کریم همواره به شایعات زیاد دشمنان برضد پیامبران الهی و به‌ویژه شایعات کفار مکه علیه پیامبر، اشارات زیادی شده است. انگیزه مهم در انتشار این‌گونه شایعات، تخریب افکار عمومی بود که به این وسیله رفتار عمومی را هم تحت تأثیر قرار می‌داد.

یکی از نکات مهم درباره شایعه این است که برخی آن را به نیازی روانی تعبیر کرده‌اند و علل ساخت و نشر آن را ناشی از انگیزه‌های روانشناختی و جامعه‌شناختی می‌دانند. این در حالی است که انسان به‌عنوان موجودی جست‌وجوگر و طالب دانستن و آگاهی، تا زمانی که کنجکاوی‌اش ارضا نشود، به جست‌وجو ادامه می‌دهد و تا رسیدن به حد اقناع و ارضا، دست بر نمی‌دارد. البته کنجکاوی در دانستن مطالب تازه و اخبار جدید، گزینه‌ای ذاتی، مفید و سازنده و مشوق انسان در تحقیق، تکامل، مطالعه و بررسی موضوعات است.

بیشتر شایعات ریشه در نیاز دارند. وقتی به نیازی پاسخ می‌دهیم که موجبات آرامش عمومی را فراهم می‌کند، بی‌تردید هر چند خاستگاه آن، واهی و کاذب باشد، در کوتاه‌مدت، آرامش مقطعی به‌بار می‌آید.

در جامعه‌ای با روحیات و رفتارهایی که دل‌ها و عاطفه‌ها به‌جای سرها و عقل‌ها حکومت می‌کنند، شایعه‌سازی وجه تنگاتنگ مناسبات است. در اینکه باید خطرها و پیامدهای زیان‌بار چنین مناسباتی را زدود، تردیدی وجود ندارد، شکی نیست که اگر شایعه به سلاح برنده‌ای برای تخریب امنیت ملی تبدیل شود، باید نسبت به آن نگران بود و به ریشه‌یابی آن پرداخت و راه‌حل‌های تأثیرگذار رفع آن را یافت و به‌کار گرفت. اما در طول سال با چند نوع از شایعات با چنین حجم و شکلی روبه‌رو هستیم که امنیت ملی را به مخاطره می‌اندازد؟ به این پرسش، باید چنین پاسخ داد که هر چند ممکن است رواج شایعات بی‌خطر، مشکلی برای کسی به‌وجود نیاورد، اما آیا تضمینی برای این حرف وجود دارد؟ آیا می‌توان گفت شایعات در حد اندک هم پیامد منفی نخواهند داشت.

یکی از عواملی که در سال‌های اخیر سبب بروز شایعات در سطح وسیع شده، بحران‌های مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از حوادث جنگ و دوران پس از آن بوده است. به هر حال شرایط و وضعیت اقتصادی

جامعه را نمی‌توان به‌عنوان زمینی حاصلخیز برای کاشتن بذره‌های شایعه و دروغ از نظر دور داشت، به‌ویژه آنکه شرایط اقتصادی از مسائل مهم مردم در این دوران بوده است. افزون بر این، مردم و جامعه نیز آرمان‌هایی دارند. شکی نیست اگر جامعه‌ای به جای ارضای نیازها و رسیدن به آرمان‌ها، دچار محرومیت شود، شایعه امکان رشد و گسترش بیشتری پیدا می‌کند، به‌ویژه که هدف بخش زیادی از شایعات زیر سؤال بردن وضعیت آرمانی و نیازهای ایده‌آل جامعه است. در شرایط زمانی مختلف، شایعه اشکال متفاوتی به‌خود می‌گیرد، اما وجه مشخص همه این شایعات، برهم‌زدن کنترل و تعادل جامعه در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است. گاهی، شایعه برای سازندگان آن خیلی اهمیت دارد. در چنین مواقعی، آنها موفقیت خود را با نشر اکاذیب مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا بفهمند شایعات آنها تا چه شعاعی پیش می‌رود. این ارزیابی به آنها امکان می‌دهد تا در فرازهای حساس جامعه بتوانند برنامه شایعه‌سازی خود را به‌شکلی منسجم تنظیم کنند.

از آنجا که قدرت تأثیرگذاری مطالب چاپ‌شده و مکتوب، بیشتر از مطالب شفاهی است، این ابزار به‌عنوان روش تبلیغاتی کارآمد در شایعه‌پراکنی، به کار گرفته می‌شود (سلطانی، ۱۳۷۳).

ویژگی‌های افراد شایعه‌پذیر و شایعه‌گو

بی‌گمان گاهی ممکن است آفت شایعه، حدت، قوت و گستره آن در شرایط و موقعیت‌های مختلف، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، دامنگیر بیشتر قشرهای مردم شود و حتی اذهان افراد سرآمد، متفکر، اندیشمند و کارگزار جامعه را نیز به‌طور موقت متأثر سازد. اما در اینجا بحث، در مورد ویژگی‌های شخصیتی افرادی است که عادت یا رفتار شایعه‌گویی و شایعه‌پردازی در زندگی و حیات اجتماعی آنان، به‌نسبت پایدار و همواره قابل مشاهده و ارزیابی و تا حد زیادی قابل پیش‌بینی است. به‌طور کلی برجسته‌ترین ویژگی‌های افراد شایعه‌پذیر و شایعه‌گو عبارت است از:

ساده لوحی و زودباوری

همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، ساده‌اندیشی و زودباوری از مهم‌ترین ویژگی‌های شناختی و رفتاری افراد شایعه‌پذیر و شایعه‌گوست، درحالی که اشخاص بصیر، تیزبین، دوراندیش و عاقل که از شخصیت استوار و منش متعالی برخوردارند، هرگز به‌سادگی تحت تأثیر شایعات قرار نمی‌گیرند و ناقل نظرها، خبرها و ادعاهای بی‌اساس، غیرمستند و غیرموثق نمی‌شوند.

ناامنی و زود برانگیختگی

در بیشتر موارد، افراد شایعه‌پذیر و شایعه‌گو، فاقد امنیت روانی کافی‌اند و در برابر محرک‌های مختلف محیطی، خبرها، نظرهای به‌ظاهر مهم و مرتبط زود برانگیخته می‌شوند و از خود واکنش هیجانی نشان می‌دهند. به‌عبارت دیگر، افرادی که از احساس امنیت روانی، اعتماد به نفس و اطمینان خاطر نسبت به وضعیت زندگی و برنامه‌های حال و آینده خود برخوردار نیستند و همواره نگران و مضطرب به‌نظر می‌رسند، بیش از دیگران تحت تأثیر شایعات قرار می‌گیرند و ناقل آنها می‌شوند.

پرگویی و گزافه‌گویی

افرادی که عادت به پرگویی و گزافه‌گویی دارند و در تعامل بین‌فردی و موقعیت‌های اجتماعی بسیار اغراق‌آمیز سخن می‌گویند و به‌راحتی اعداد و ارقام، رویدادها و واقعیت‌ها را ده‌ها و بلکه صدها برابر می‌کنند، بیش از کسانی که مقید به دقت در بیان کلمات و واژه‌ها هستند و گزیده‌گو محسوب می‌شوند، مستعد شایعه‌سازی و شایعه‌گویی هستند. افرادی که بدون مقدمه و ضرورت و به دور از اندیشه و تعقل سخن می‌گویند، اغلب به‌سهولت می‌توان به رگه‌هایی از بیهوده‌گویی و استدلال‌های بی‌اساس در گفتارشان پی برد. در بیشتر موارد این چنین افرادی ناگزیر از نقل اخبار مبهم و دور از ذهن خواهند بود. قرآن کریم از جمله ویژگی‌های انسان‌های مومن و رشدیافته را پرهیز از اعمال، مشغله‌ها و سخنان بیهوده می‌داند. حضرت علی (ع) می‌فرماید: شخصیت انسان زیر زبان او پنهان است. قبل از آغاز گفتار، کلامت را سبک و سنگین کن و با محک عقل و معرفت آن را بسنج، پس اگر کلامت حق و برای خدا و در راه رضای خدا باشد، سخن بگو، اگر آنچه را می‌خواهی بگویی برای خشنودی حق تعالی نیست، پس سکوت اختیار کن، که آن بهتر است^۱. پیامبر اکرم (ص) نیز می‌فرماید: «آن کسی که به خدا و روز قیامت ایمان دارد، با مسئولیت سخن گفته و یا سخنی نیکو و اندک بگوید و یا سکوت اختیار کند^۲».

اگر با دیده بصیرت بنگریم، درمی‌یابیم که زبان کلید سعادت و فلاح است و در عین حال ممکن است دریچه شقاوت، پریشانی، انحراف اخلاقی و بیماری شخصیت باشد. سکوت زمانی سزاوار است که انسان بخواهد کلامی نابجا، غیر حق، دروغ، زشت، نابهنجار و بی‌مقدار به زبان آورد. به فرموده امیر مؤمنان (ع): «آنجا که سخن به حق باید گفته شود، خاموشی سزاوار نیست، این سکوت آن چنان باشد که به ناسزاوار سخن گفته شود^۳».

۱- بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۲۹۷

۲- محجه البیضاء، ج ۵، ص ۱۹۲

۳- نهج البلاغه، ج ۱، ص ۳

غیبت و دروغگویی

از جمله آفات زبان و اختلال روان، غیبت کردن و دروغگویی است. اغلب افرادی که به این دو صفت مذموم و ویرانگر رشد شخصیت سالم اجتماعی مبتلا هستند، وجودشان بیش از دیگران در تنگنای شایعات محبوس است. به همین دلیل در قرآن کریم ناخوشایندترین واژه‌ها در مورد کسانی است که به این آفات زبان ویرانگر اخلاق و شخصیت انسان مبتلا هستند. غیبت نشانه ضعف اعتماد به نفس و عقده روانی در شخص غیبت‌کننده و از علائم بیماری اجتماعی است که بعضی رفتار آن می‌شوند. جایی که در آن غیبت می‌شود، روحیه نشاط، سرزندگی، شکوفایی و خلاقیت رخت برمی‌بندد و احساس ناامنی، پریشانی و دلمردگی حاکم می‌شود و به همین دلیل است که قرآن، غیبت‌کننده را همانند کسی می‌داند که گوشت برادر مرده‌اش را می‌خورد. به دیگر سخن، غیبت‌کننده مردارخواری است که کانون‌های پربرکت شور و نشاط و امید و حرکت را به آرامگاه مردگان مبدل می‌کند. چرا که ریشه بسیاری از ناهنجاری‌ها و رفتارهای غیراخلاقی، غیبت، تجسس و جست‌وجو در زندگی شخصی دیگران است. تردیدی نیست کسانی که به این صفت مذموم و بیماری اجتماعی بیشتر مبتلا هستند، خواسته و ناخواسته از جارچیان و سخنگویان افتخاری طراحان و تولیدگران شایعه‌اند. اما دروغ که ریشه نفاق و دوگانگی شخصیت و اختلال روانی و مهلک‌ترین آفت زبان است، اغلب با شایعه رفیق و همراه است. در واقع دروغ و شایعه دو روی سکه‌اند. هر کس به دلایل گوناگون از جمله نفاق درون، دگرآزاری، خودنمایی، خودبینی، فزون‌خواهی، عافیت‌طلبی و حسادت دروغ می‌گوید، همیشه وجودش منبع سخنان ناروا و شایعه است.

ایستایی شخصیت و عدم اعتماد به نفس

کسانی که همواره در مدار بسته‌ای حرکت می‌کنند و به دلیل عدم اعتماد به نفس از پویایی لازم در زندگی برخوردار نیستند و از خلاقیت و نوآوری بهره‌ای ندارند، زودتر از دیگران با جریان شایعات همسو می‌شوند. در صورتی که افراد خلاق و نوآور، که اندیشه‌ای برتر از حال دارند و گامی فراتر از وضع موجود برمی‌دارند و با تفکر و اگر، بن‌بست‌ها را می‌شکنند، برای شایعاتی که مخلوق ذهن‌های پریشان افراد محبوس در زمان و مکان و شرایط موجود است، وقت نمی‌گذارند. افرادی که جرأت و توان اندیشیدن به مطلوب‌ها و تلاش در تحقق یافتن آنها را ندارند، با اعتماد به نفس ضعیف و به دور از ارزش دانستن خود، همیشه در وضع موجود گرفتارند و برای بقای خویش با هر گروه و جمعیتی همراه می‌شوند و براساس بینش محدود خود، رویکردهای مختلف را تفسیر می‌کنند و اغلب در زنجیره شایعات گرفتارند.

خودتوجهی و کژاندیشی

کسانی که همواره رویدادها و وقایع مختلف را با خودمحوری و از دریچه دید محدود خود تفسیر کرده و هر آنچه را که بر وفق مردشان نیست، تهدیدی برای موجودیت خود قلمداد می‌کنند و همیشه به دیگران با بدبینی می‌نگرند، بیش از دیگران در معرض شایعه‌پذیری و شایعه‌گویی قرار دارند. به دیگر سخن، کسانی که ظاهری آرمانگر دارند و هیچ پدیده اجتماعی را بی‌نقص نمی‌دانند و همیشه به دنبال ضعف‌ها و کاستی‌ها می‌گردند و اندیشه‌ای جز انتقاد و القای ناتوانی‌ها، نارسایی‌ها و ناامیدی‌ها ندارند، بیش از دیگران مستعد شایعه‌سازی و شایعه‌پراکنی‌اند. چنین کسانی همیشه با خودبینی، بدبینی و کژاندیشی نیمه‌خالی لیوان را می‌بینند و زلالی آب را نمی‌بینند و همواره خود در کناری می‌نشینند و با عافیت‌طلبی و ساده‌گزینی و حداقل تلاش و ابتکار و بدون بهره‌گیری از اندیشه و تعقل، فقط با روحیه انتقاد و خرده‌گیری به شمارش نیم‌غلط‌ها و تک‌غلط‌های این و آن مشغول‌اند و چشم دیدن، تلاش و توفیق دیگران را ندارند و همواره در دنیای تیره و ناخوشایند خویش، عملکرد و رفتار دیگران را با اندیشه نامتعارف و ناصواب خود تفسیر می‌کنند و اسباب شایعات را مهیا می‌سازند.

تأثیر شایعه بر روابط کار

شایعه بر روابط کار تأثیر زیادی دارد. مهم‌ترین مواردی که روابط کار را دچار تیرگی می‌کند، عبارت است

از:

بی‌اعتمادی

شایعه‌پراکنی، بی‌اعتمادی را به‌طور فردی و جمعی رواج می‌دهد و سبب می‌شود کم‌کم حس تعلق افراد به سازمان، ضعیف و رابطه سازمانی یکطرفه شود؛ یعنی سازمان با افراد از راه‌های مختلف ارتباط برقرار می‌کند، ولی کارکنان تمایلی به پاسخگویی و درک ماهیت ارتباطات سازمانی از خودشان نشان نمی‌دهند و از این نظر روابط کار دچار اختلال و خدشه می‌شود.

نگرانی و اضطراب

یکی از عوامل به‌وجودآورنده نگرانی و اضطراب در محیط سازمان، شایعه‌پراکنی است. شایعه همانند شوک دنیای روان فرد را آشفته می‌کند. پس از مدتی نگرانی‌های سازمانی به نارضایتی شغلی تبدیل می‌شود و برای اینکه فرد به تعادل اولیه بازگردد، ناسازگاری با سازمان را آغاز می‌کند و در نهایت، این اختلافات، روابط کار را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد و از تعادل خارج می‌کند.

سوءبرداشت

یکی از علل شایعه‌پراکنی این است که افراد از واقعیات برداشت متفاوتی دارند و به این دلیل، همه جوانب و عمق قضایا و امور را نمی‌بینند. برداشت غیرواقعی، تبعات منفی زیادی دارد که بر سیستم روابط صنعتی اثر

می‌گذارد که از آن میان می‌توان به پیدایش انتظارات غیرواقعی است اشاره کرد. در این حالت فرد برای جامعه عمل پوشاندن به انتظارات شکل گرفته، روابط اضافی و وقتگیری را در سازمان ایجاد می‌کند و از طرف دیگر، سازمان برای توجیه و اصلاح، مجبور است وقت و نیروی زیادی صرف کند که این حالت موجب تیرگی روابط می‌شود و سیستم روابط صنعتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

احساس ناامنی شغلی

از آنجا که امنیت شغلی از عوامل مهم تنظیم روابط کار در سازمان است، باید در جهت ایجاد و حفظ امنیت شغلی اقدامات عملی و جدی صورت گیرد.

بخشی از شایعات که در سازمان ساخته و پرداخته می‌شود، مربوط به جایگزینی‌ها و تغییراتی است که امنیت خاطر کارکنان را از نظر شغلی به هم می‌زند و موجب می‌شود احساس موقتی بودن تقویت و تثبیت شود. وقتی فردی در شغل خود چنین احساسی داشته باشد، رابطه عاطفی و تخصصی او با ماهیت قطع می‌شود و تنظیم روابط در سازمانی که افراد رابطه قوی و عاطفی با شغلشان نداشته باشند، به کار دشواری بدل می‌شود.

فشار بر پیکره سازمان

وقتی افراد در سازمان نتوانند به شیوه منطقی و براساس روال سازمان به خواسته‌ها و نیات خود جامعه عمل ببوشانند، زمینه رسیدن به آن را از راه شایعه‌پراکنی فراهم می‌کنند. یعنی ابتدا موضوعی را شایعه می‌کنند تا حمایت جمعی حاصل شود و سپس از راه ایجاد روابط ناسالم در تنظیم روابط کار در درازمدت اشکالات زیادی ایجاد می‌کنند. سازمان همیشه نمی‌تواند از راه شایعه‌سازی و ایجاد روابط غیرمعارف به خواسته‌های افراد جامعه عمل ببوشاند. در نتیجه تیرگی روابط شدت می‌گیرد و روابط کار دچار عدم تعادل می‌شود (سلطانی، ۱۳۷۵).

راه‌های کاهش شایعه در سازمان

اطلاع‌رسانی

مطلع ساختن سطوح مختلف سازمانی صرف نظر از پست و مقام آنها، از سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان، موجب شفافیت و زدوده شدن تردیدها می‌شود و اخبار و اطلاعات بدون تحریف به دست کارکنان می‌رسد. این موضوع در کاهش شایعات و عدم تحریف واقعیت‌ها نقش بسزایی دارد. اطلاع‌رسانی، بیشتر در موضوع‌هایی مورد تأکید است که از نظر کارکنان اهمیت زیادی داشته و ابهام در آن یا اطلاع ناقص از آن موجب شایعه‌پراکنی می‌شود. برای مثال، افراد و کارکنان واحدهایی از سازمان که بخشی از کارهای آنان توسط پیمانکار انجام می‌گیرد، همواره این نگرانی را دارند که ممکن است آنها هم پیمانکاری شوند و این تردید و ابهام موجبات شایعه را فراهم می‌کند. سیستم اطلاع‌رسانی در سازمان به صورت ساختاری باید اصلاح شود، نه اینکه در مقاطعی خاص و در زمان‌های بحرانی، اطلاعات و اخبار سازمان به کارکنان منعکس شود. این کار باید به صورت

روندی سازمانی و مداوم انجام گیرد، زیرا هر خبر و اطلاعی که به کارکنان منعکس می‌شود، تعبیر و تفسیرهای متفاوتی را در پی دارد و اطلاع یا خبر ممکن است زیر هجوم تفسیرها تحریف شود. وقتی سیستم اطلاع‌رسانی به‌صورت دوطرفه عمل کند و به‌طور پیوسته، بازخورد و واکنش کارکنان نسبت به خبرها را بگیرد و آنها را جمع‌بندی و دوباره در قالب خبر و اطلاع در سازمان جاری کند، سرچشمه‌های شایعه‌پراکنی خشک می‌شود.

برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود

جلسات حضوری نیز از جمله عوامل مهم کاهش شایعه در سازمان به‌حساب می‌آیند. در این راستا بیان چهره به چهره واقعیت‌ها مورد نظر است. در جلسات حضوری گفت‌و‌شنود دوطرفه درباره واقعیت‌ها و حقایق، سوء تفاهم‌های متقابل بین مدیران و افراد تحت نظارت آنان به‌سرعت از بین می‌رود. بیان چهره به چهره حقایق این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد که با توجه به شخصیت و دیدگاه هر یک از افراد تحت نظارت خود، با آنان ارتباط برقرار کنند. این کار سبب می‌شود بسیاری از موارد ابهام و سوء تفاهم برطرف شود.

نوع ارتباطی که در جلسات حضوری و چهره به چهره برقرار می‌شود، از نظر غنی بودن و تأثیر بر رفع ابهامات و کاهش شایعات، اولویت زیادی دارد. ارتباط رودررو، بسیار مؤثر است. این ارتباط با علائم زیادی مثل زبان، اندام و تغییر قیافه، برقرار می‌شود، زیرا نتیجه ارتباط به‌سرعت باز پس داده می‌شود، بهتر درک می‌شود و سریع‌تر می‌توان آن را کنترل و اصلاح کرد. این بهترین راه رفع ابهام است و مدیران می‌توانند با استفاده از این راه، درک متقابلی از یکدیگر داشته باشند.

استقرار نظام پیشنهادها در سازمان

وقتی در سازمان، نظامی برای بررسی پیشنهادهای کارکنان به‌وجود آید، دریچه‌ای برای ابراز عقیده و بیان دیدگاه‌های مختلف در مورد کار و سازمان باز می‌شود که می‌تواند به‌عنوان سوپاپ اطمینان عمل کرده و از شایعه‌پراکنی جلوگیری کند. پیشنهاد دادن و ابراز عقیده، نوعی مشارکت در امور سازمان است. مشارکت عبارت است از ایفای نقش از راه اظهار نظر، ارائه پیشنهاد در تصمیم‌گیری‌ها، قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصل.

مشارکت کارکنان با استفاده از سیستم پیشنهادها، در تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز، هم ضمانت اجرایی در پی دارد و هم از تنش و نارضایتی به‌شدت می‌کاهد. این کار در کاهش شایعات نقش مستقیم دارد. بررسی‌های کرت لوین در زمینه مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان، نشان داد وقتی افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت داده شوند، مقاومت و ایستادگی آنها در برابر دگرگونی، نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌یابد و در پی کاهش و تعارض، دلسوزی افزایش می‌یابد. نیاز به نظارت بر کارکنان نیز کاهش پیدا می‌کند و «من» تبدیل به «ما»

می‌شود. به‌طور کلی می‌توان گفت مشارکت، نوعی درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی تلاش کنند و در مسئولیت کار شریک شوند. درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت‌پذیری از عوامل کاهش‌دهنده شایعات در سازمان است.

توجه ملموس به امنیت کارکنان

یکی از دلایل اصلی پیدایش شایعه و گسترش آن در سازمان، احساس ناامنی شغلی و اضطراب ناشی از آن است. در هر سازمان، کارکنانی که احساس امنیت شغلی در آنان ضعیف است و در نتیجه، گرفتار اضطراب ناشی از بیکاری هستند، بیش از دیگران برای برداشت منفی از حوادث و اتفاقات آمادگی دارند و کارکنان بیش از کارکنان دیگر، مستعد خلق و پخش شایعه در سازمان هستند. کارکنانی که حس امنیت شغلی نداشته باشند، در مقایسه با دیگران، آسان‌تر دچار بدگمانی شده و زودتر تسلیم شایعات می‌شوند.

ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان با ایجاد امنیت روانی و کاهش تشنجات روانی شروع می‌شود. رسمی کردن کارکنان از نظر استخدامی، موجب قوام و اعتبار سازمان نزد کارکنان می‌شود، چنین حالتی سبب اطمینان کارکنان می‌شود و در نتیجه شایعات ناشی از احساس ناامنی شغلی از سازمان رخت برمی‌بندد.

تلفیق سازمان رسمی و غیررسمی

به کمک سیستم روابط صنعتی می‌توان با شناخت ساختار سازمان غیررسمی، نفوذ در آنها و جلب حمایت سازمان غیررسمی، تلفیق و ارتباط معقول و منطقی بین سازمان رسمی و غیررسمی برقرار کرد. به لحاظ اینکه شایعات اغلب در سازمان غیررسمی ساخته و پرداخته و پراکنده می‌شوند، می‌توان از سازمان غیررسمی برای کنترل شایعات بهره گرفت. به عبارت دیگر، می‌توان از جنبه‌های مثبت شایعه در سازمان غیررسمی استفاده کرد. شایعه ممکن است در حل مشکلات سازمانی، سودمند و چاره‌ساز باشد، چندان که آن را «ارتباط افقی خودجوش» نامیده‌اند. چنین ارتباطی به صورت غیررسمی برقرار شده و تصمیم‌ها در بین افراد همان سطح سازمانی اتخاذ می‌شود، بنابراین مدیریت سطح بالا نیازی نمی‌بیند خود را درگیر ارتباطات غیررسمی کند، بلکه به آنها اجازه می‌دهد نیروی خود را برای حل مشکلات ارتباطی حادث‌تر صرف کنند. نکته مثبت این ارتباط غیررسمی این است که افراد به صورت مستقیم یا غیرمستقیم درگیرند. بنابراین تصمیم‌گیری، نه توسط یک فرد، بلکه به‌طور مشارکتی انجام می‌گیرد و سرانجام چنانچه جریان ارتباط غیررسمی با تمام کارکنان برقرار شده باشد، دقت تصمیم‌گیری، سبب پیشرفت خواهد شد.

خنثی کردن شایعه

برای مقابله با شایعه‌ای که در سازمان فراگیر شده، می‌توان به شیوه‌های زیر آن را تعدیل کرد و تأثیر آن را کاهش داد.

الف - بی‌توجهی به شایعه

بی‌توجهی به شایعه‌های ضعیف و عدم تکرار شایعه، از راه‌های مؤثر خنثی کردن شایعات بی‌اساس، پوچ و عاری از منطق علمی است.

ب - تأیید حقایق

اگر شایعه‌ای متضمن بخشی هر چند ناچیز از حقایق و واقعیت‌ها باشد، شایسته است حقایق موجود از طرف منابع اطلاع‌رسانی موثق مورد تأیید قرار گیرد.

ج - صدور بیانیه رسمی

گاهی باید برای تنویر افکار و زدودن آثار مخرب شایعه، بیانیه‌ای کوتاه و در عین حال رسا و دقیق، تهیه و برای اطلاع عموم، منتشر شود.

د - اقدامات قانونی

پس از کشف ریشه‌ها و افرادی که شایعات را در سازمان منتشر می‌کنند، برای دفاع از حقوق کارکنان دیگر و سازمان باید با ابزار قانونی برخوردهای لازم با این‌گونه افراد صورت گیرد تا هم آثار منفی شایعات در سازمان التیام پیدا کند و هم دیگران از آن عبرت بگیرند و اگر زمینه‌های شایعه‌پراکنی در آنها وجود دارد، تضعیف شود.

آموزش‌های اخلاقی

«اخلاق عبارت است از رعایت اصول معنوی و ارزش‌های حاکم بر رفتار شخص یا گروه»، مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است. ارزش‌های اخلاقی تعیین‌کننده استانداردهایی هستند، یعنی اینکه از نظر رفتار و تصمیم‌گیری چه چیز خوب یا بد است. اخلاق با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است، رفتار قانونی ریشه در مجموعه‌ای از اصول و مقررات دارد که نوع عمل افراد را مشخص می‌کند و اغلب مورد قبول جامعه نیز است. ارزش‌های اخلاقی افراد سازمان باید از راه آموزش و یادآوری زنده شوند. اخلاق یکی از عوامل عمده‌ای است که نقش پیشگیرانه زیادی در کاهش شایعات سازمانی دارد. اگر افراد سازمان شایعه را پدیده ضد اخلاقی بدانند، طبیعی است که به سراغ ساختن و پراکنده کردن آن نمی‌روند (زاهدی، ۱۳۷۴).

راه‌های بهبود روابط انسانی گوش دادن به صورتی فعال

بسیاری از مردم تصور می‌کنند که «مهارت گوش دادن» دارند، درحالی‌که آنها تفاوت بین شنیدن و گوش دادن را نمی‌دانند. تفاوت در چیست؟

شنیدن، تنها گرفتن ارتعاشات صداست. گوش دادن عبارت است از دریافت معنی آنچه فرد می‌شنود، یعنی در گوش دادن انسان باید محرک‌های صدا را به یاد آورد، به صداها توجه و آنها را تفسیر کند. گوش دادن مؤثر یعنی گوش دادن به صورتی فعال، نه به صورت غیرفعال. در گوش دادن به روش غیرفعال، انسان همانند دستگاه ضبط صوت عمل می‌کند. اطلاعاتی را که می‌گیرد و آنها را ضبط می‌کند. اگر گوینده پیام روشنی بدهد و آنچه می‌گوید جالب باشد، موجب خواهد شد که شنونده به آن توجه کند و احتمالاً بیشتر صحبت‌های گوینده را می‌گیرد، ولی اگر شنیدن به شیوه فعال باشد، شنونده باید به درون گوینده راه یابد، به گونه‌ای که بتواند از زاویه و دیدگاه گوینده به گفتارش توجه و آنها را درک کند. بنابراین، بسیار روشن است که شنیدن به صورتی فعال، ساده نیست. شنونده باید تمرکز حواس داشته باشد و در پی آن باشد تا تمام پیام و گفتار گوینده را به صورت کامل درک کند.

چهار شرط برای گوش دادن فعال مورد نیاز است:

(۱) تمرکز حواس، (۲) همدلی، (۳) قبول کردن و (۴) تعهد مسئولیت برای تکمیل کردن.

مغز انسان می‌تواند چهار برابر سرعتی که یک نفر به طور معمولی صحبت می‌کند، مطلب بگیرد. این مسئله موجب می‌شود که هنگام گوش دادن، مغز کمی وقت آزاد داشته باشد. در گوش دادن به روش فعال، شنونده می‌کوشد تا هزارها فکر و اندیشه متفرقه را که موجب انحراف یا مخدوش شدن فکر وی می‌شوند (مانند مسائل خانوادگی، پول، معامله، تفریح و ...) دور بریزد. کسانی که به روش فعال گوش می‌دهند، در رابطه با وقت آزاد مغز خود آنچه را شنیده‌اند، خلاصه و یکپارچه می‌سازند! آنها هر نوع اطلاعات جدیدی را که گرفته‌اند، در محتوای مطالب پیشین می‌گنجانند.

همدلی، یعنی همدردی با دیگران یا خود را به جای دیگران قرار دادن. شنونده می‌کوشد تا پیام گوینده را درک کند (نه اینکه آنچه را خود می‌خواهد درک کند). توجه کنید که این ویژگی مستلزم این است که شنونده دارای معلوماتی در حد گوینده بوده و نیز انعطاف‌پذیر باشد. او باید بتواند افکار، اندیشه‌ها و احساسات خود را به حالت تعلیق درآورد و آنچه را می‌بیند و احساس می‌کند، با دنیای گوینده سازگار سازد. به این ترتیب احتمال اینکه او پیامی را که به وی داده می‌شود، به آن گونه که مورد نظر و مقصود گوینده است، تفسیر کند، افزایش می‌یابد.

کسی که به روش فعال گوش می‌دهد، می‌کوشد تا آنچه را می‌شنود، بپذیرد. او بدون داوری و قضاوت درباره محتوای مطالب، سعی می‌کند هنگام شنیدن هیچ نوع نظر شخصی اعمال نکند. بی‌شک چنین کاری چندان ساده نیست. طبیعی است که شنونده تحت تاثیر محتوای مطالبی قرار می‌گیرد که می‌شنود، به‌ویژه هنگامی که با آنها موافق نباشد، اگر شنونده موافق آنچه می‌شنود نباشد، در مغز خود درصدد تنظیم پاسخ یا بحث مخالف بر می‌آید. بدیهی است که وی نمی‌تواند بقیه پیام را بگیرد. مسئله مهمی که این شنونده (شنونده‌ای که به روش فعال گوش می‌دهد) با آن مواجه است، این است که آنچه را می‌شنود، هضم کند و تا پایان صحبت‌های گوینده، درباره محتوای مطالب قضاوت نکند.

آخرین ویژگی کسی که به روش فعال گوش می‌دهد، این است که مسئولیت کامل کردن مطالب را عهده‌دار می‌شود، یعنی شنونده برای گرفتن معنی و مقصود گوینده، هر آنچه لازم است انجام می‌دهد. روش‌های شناخته‌شده برای رسیدن به این هدف عبارت‌اند از:

(۱) با احساس گوش دادن.

(۲) تمرکز و توجه دقیق داشتن به محتوای مطالب و مطرح کردن پرسش‌هایی به منظور حصول اطمینان از درک مطالب گفته‌شده.

(۳) تماس چشمی.

(۴) تایید کردن با تکان دادن سر. به کمک علائم غیرکفتری می‌توان به مطالب گفته‌شده علاقه نشان داد. تکان دادن سر در جهت مثبت و تایید گفته‌های گوینده و نیز نگاه کردن در چشم‌های او، به وی این پیام را می‌دهد که به گفته‌هایش علاقه‌مند است.

(۵) پرهیز از حرکت‌ها و کارهای انحرافی. راه دیگر برای نشان دادن علاقه به گفته‌های طرف، این است که شنونده سعی کند به گونه‌ای وانمود کند که فکر او متوجه مسئله دیگری نیست. او هنگام گوش دادن، نباید به ساعت مچی خود نگاه کند، نباید با مداد بازی کند یا به کار دیگری که جنبه انحرافی دارد، پردازد. این کارها سبب می‌شود که گوینده احساس کند او خسته شده است یا به گفته‌هایش علاقه‌ای ندارد. شاید مسئله مهم‌تر این باشد که این کارها دلیلی بر بی‌توجهی فرد شنونده تلقی شود و نیز اینکه او نمی‌تواند تمام پیام گوینده را بگیرد.

(۶) مطرح کردن پرسش. کسی که به‌طور جدی به مطالب گوش می‌دهد، درباره مطالبی که می‌شنود، پرسش‌هایی را مطرح می‌کند، این کار موجب روشن شدن مطلب می‌شود. همچنین وی نسبت به درک مطالب مطمئن می‌شود و به گوینده اطمینان می‌دهد که به حرف‌های او گوش می‌دهد.

(۷) تعبیر و تفسیر کردن گفته‌ها. تعبیر و تفسیر کردن گفته‌ها، یعنی شخص آنچه را شنیده است، با بیان و کلمات خودش آنها را بازگو کند. این کار یکی از شیوه‌های عالی کنترل این موضوع است که آیا فرد به دقت گوش می‌دهد یا خیر. اگر کسی هنگام صحبت دیگری فکرش در جای دیگر مشغول باشد یا درباره آنچه خود

می‌خواهد مطرح کند بیندیشد، نمی‌تواند شنیده‌های خود را بازگو کند. دیگر اینکه بازگو کردن مطلب به زبان شنونده، یکی از راه‌های کنترل صحت گفتار است. شنونده با بازگو کردن مطالب شنیده‌شده (به زبان خودش)، نتیجه کار را به گوینده تایید می‌کند.

(۸) قطع نکردن حرف گوینده. اجازه بدهید گوینده مطلب خود را تمام کند، پس از آن به گفته‌هایش واکنش نشان دهید. سعی نکنید مسیر تازه‌ای به اندیشه‌های گوینده بدهید و در این باره به حدس و گمان متوسل نشوید، هنگامی که حرف گوینده پایان یافت، شما متوجه مقصود او خواهید شد.

(۹) زیاده‌روی نکردن در صحبت کردن. بیشتر مردم به جای گوش دادن به آنچه دیگران می‌گویند، می‌کوشند تا نظرها و عقاید خود را ابراز می‌کنند. بسیاری از مردم نیز از آن نظر به گفته‌های دیگران گوش می‌دهند که به این ترتیب می‌خواهند خدمت طرف مقابل را جبران کنند، خدمتی که طرف مقابل در حق وی کرده، این است که رنج شنیدن حرف‌های او را تحمل کرده است. شاید صحبت کردن خالی از لذت نباشد، سکوت موجب ناراحتی شود، ولی انسان نمی‌تواند به صورت همزمان هم صحبت کند و هم گوش دهد. شنونده عاقل این واقعیت را درک کرده و در صحبت کردن زیاده‌روی نمی‌کند.

(۱۰) تغییر نقش گوینده و شنونده. کسی که به روشی مؤثر به حرف‌های دیگری گوش می‌دهد، نقش شنونده را با گوینده به آرامی تغییر می‌دهد. از دیدگاه گوش دادن، یعنی شنونده روی گفته‌های گوینده تمرکز می‌کند و می‌کوشد تا درباره آنچه (هنگام به دست آوردن فرصت) قصد گفتن آن را دارد، نیندیشد.

(۱۱) مهارت در بازخورد دادن نتیجه. اگر کسی از مدیری پرسد تا چه اندازه نتایج کارها را به زیردستان خود می‌دهد، شاید پاسخی مشروط بگیرد. اگر نتیجه کارها مثبت باشد، به سرعت و با علاقه به افراد داده می‌شود، ولی اگر نتیجه کارها منفی باشد، به شیوه دیگری عمل می‌شود. مدیران نیز مثل بیشتر مردم، دوست ندارند حامل خبرهای بد باشند. آنها می‌ترسند که موجب رنجش یا توهین به دیگران شوند، یا اینکه گیرنده پیام را در موضع دفاعی قرار دهند. نتیجه کار اینکه به طور معمول آنها از دادن نتیجه منفی پرهیز کنند و در دادن خبرهای بد تاخیر یا اینکه آنها را بسیار تحریف می‌کنند. به طور معمول نتایج مثبت (در مقایسه با نتایج منفی) به صورتی راحت‌تر و دقیق‌تر گرفته می‌شوند. گذشته از این درحالی که همیشه نتایج مثبت پذیرفته و قابل قبول می‌شوند، گیرنده خبر در برابر نتایج منفی به شیوه‌های گوناگون مقاومت می‌کند، چرا؟ پاسخ معقولی که می‌توان به پرسش مزبور داد، این است که مردم دوست دارند خبرهای خوبی بشنوند و از خبرهای بد دوری می‌کنند. نتایج مثبت، مناسب کسانی است که آرزوی شنیدن آنها را دارند و از کار خود و نتایج آن مطمئن‌اند. آیا این به آن معنی است که نباید نتایج منفی را بازخورد داد؟ نه. مقصود این است که باید همواره متوجه مقاومت‌های بالقوه گیرنده نتیجه منفی (یا خبر ناخوشایند) بود و روش‌هایی را یاد گرفت تا بتوان به کمک آن خبرهای ناخوشایند را در شرایط و اوضاعی اعلام کرد که افراد و شنوندگان آنها را بپذیرند و قبول کنند. حال این پرسش مطرح می‌شود که آن شرایط و اوضاع

کدام‌اند؟ نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که زمانی خبرهای ناخوشایند و نتایج منفی قابل قبول شنوندگان واقع خواهد شد که منبع معتبری آنها را اعلام کند، یا اینکه آنها از نظر شکل و محتوا، حالت عینی (بی‌غرضی) داشته باشند، ولی اگر مقام عالی سازمان که مورد اعتماد و اطمینان اعضاست، یک نتیجه منفی را اعلام کند یا از روی احساس و عاطفه شخصی درباره مسئله‌ای و نتیجه آن قضاوت کند، نظر او را خواهند پذیرفت. مطلب مزبور نشان می‌دهد که اگر نتایج منفی پشتوانه‌های قوی داشته باشند (مثل اعداد آماری، نمونه‌های خاص و از این دست پشتوانه‌ها)، به احتمال زیاد مورد قبول شنوندگان قرار می‌گیرند. نتیجه‌های منفی که جنبه ذهنی داشته باشند، می‌توانند به صورت ابزاری معقول در دست مدیران باتجربه‌ای قرار گیرند که در سازمان از مقام، درجه و اعتبار زیادی برخوردارند و مورد احترام کارکنان و اعضای سازمان هستند. ولی اگر مدیر تجربه کافی نداشته باشد یا در رده‌های پایین سازمان قرار داشته باشد یا هنوز نتوانسته باشد حیثیت و احترام خاصی برای خود کسب کند، خبر ناخوشایند و نتیجه منفی‌ای که وی اعلام می‌کند، چندان مورد قبول اعضا و کارکنان سازمان قرار نخواهد گرفت.

(۱۲) تاکید بر رفتارهای ویژه. بازخورد دادن نتایج، باید حالت خصوصی (و نه عمومی) داشته باشد. باید از بیان جمله‌هایی مثل « شما نگرش خوبی ندارید » یا « واقعا تحت تاثیر کارهای خوب شما قرار گرفتم » پرهیز کرد. این جمله‌ها اگر چه بار اطلاعاتی دارند، ولی مبهم‌اند و به گیرنده پیام، اطلاعات لازم و کافی را نمی‌دهند تا او بتواند «نگرش بد» خویش را اصلاح کند، یا اینکه بداند چرا کار او «خوب» بوده است.

فرض کنید که یک نفر بگوید: من از این نگرانم که شما توجه زیادی به کارتان نمی‌کنید. دیروز نیم ساعت دیر به جلسه رسیدید و آن وقت هم به من گفتید که دستور جلسه را نیز نخوانده‌اید. امروز می‌خواهید سه ساعت زودتر محل کار خود را ترک کنید و می‌گویید که از دندان‌پزشک وقت قبلی گرفته‌اید یا اینکه او بگوید: سرکار خانم، من واقعا تحت تاثیر کاری قرار گرفتم که شما درباره صورت حساب شرکت فیلیس کردید. آنها ماه گذشته خرید خود را ده درصد افزایش دادند و همین امروز رئیس شرکت از همکاری‌های سریع و صمیمانه ما تشکر می‌کرد.

این دو گفتار بر نوع خاصی از رفتار تاکید می‌کنند و گیرنده پیام متوجه علت انتقاد یا تشکر می‌شود.

(۱۳) شخص خاصی را مورد انتقاد قرار ندادن. بازخورد دادن نتایج (به ویژه نتایج منفی) باید جنبه اعلان خبر داشته باشد و نباید شخص خاصی مورد خطاب قرار گیرد. مدیر یا رئیس سازمان، هر اندازه هم که عصبانی باشد، باز هم نباید فرد خاصی را مورد انتقاد قرار دهد. برای مثال اگر یک مقام سازمانی یا اداری به کس دیگری بگوید: « شما صلاحیت این کار را ندارید»، به احتمال زیاد با پاسخ ناشایستی روبه‌رو خواهد شد. این جمله‌ها می‌توانند موجب تحریم احساسات طرف شوند، به گونه‌ای که مسئله اصلی (اشتباه کاری طرف) در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد و مسئله نوع کار انجام شده و رفتار کاری فرد مطرح است، نه شخص خاص.

(۱۴) اعلام کردن به موقع نتایج. اگر بین نوع رفتار فرد و دریافت نتیجه حاصل از آن رفتار فاصله بسیار کوتاه باشد، نوع اقدام (بازخورد دادن نتیجه کار) بسیار سودمند خواهد بود. اگر زمان زیادی از کار بگذرد و مدیر یا مسئول واحد مجبور شود برای نشان دادن اشتباهات فرد صحنه را بازسازی کند یا اینکه وضع گذشته و فراموش شده را به یاد طرف بیاورد، نتیجه کار چندان مؤثر واقع نخواهد شد، ولی اگر رئیس یا مسئول واحد واقعا بخواهد موجب تغییر رفتار خاصی شود، نباید زمان بازخورد دادن نتایج نامطلوب را به تاخیر اندازد، زیرا این فاصله زمانی مانع از این می‌شود که تغییرات مورد نظر یا مطلوب به موقع رخ دهد. بدیهی است کسی که می‌خواهد نتیجه نامطلوب کار را اعلام کند، ولی هنوز اطلاعات کافی در این زمینه ندارد یا اگر به سبب آن اشتباه یا به هر علت دیگری عصبانی است (از سویی می‌خواهد بلا فاصله نتیجه نامطلوب را اعلام کند)، در آن صورت اقدام مزبور ممکن است واکنشی بسیار منفی در پی داشته باشد. در چنین مواردی امکان دارد که مقصود و معنی «اقدام به موقع» این باشد که باید آن را کمی به «تاخیر» انداخت. ضمن اینکه باید از درک نتیجه اعلام شده مطمئن شد. باید نتیجه منفی را به حساب نوع رفتاری گذاشت که گیرنده خبر می‌تواند آن را کنترل کند. نباید کسی را به سبب خطا یا اشتباهی سرزنش کرد که در جلوگیری از آن کاری نمی‌تواند انجام دهد یا بر آن عوامل کنترلی ندارد. بنابراین، بازخورد دادن نتایج منفی باید در جهتی صورت گیرد که گیرنده پیام بتواند در آن باره کاری بکند. برای مثال، اگر علت تاخیر کارگر یا کارمند این باشد که او زنگ ساعت خود را درست تنظیم نکرده است، می‌توان آن را به وی تذکر داد و نوع اقدام هم نتیجه‌بخش خواهد بود، ولی اگر دلیل تاخیر وی تصادف وسیله نقلیه یا خرابی راه آهن زیرزمینی باشد، تذکر موضوع یا دادن اخطار به او، فایده یا ارزشی نخواهد داشت، زیرا در آن باره کاری از دست وی بر نمی‌آید. گذشته از این، اگر بازخورد دادن نتیجه منفی به گونه‌ای است که گیرنده پیام می‌تواند بر عواملی که موجب آن نتیجه شده‌اند، اعمال کنترل کند، در آن صورت راه درست و معقول این است که راه اصلاحی را به صورتی دقیق مشخص کرد. این کار موجب می‌شود که مسئله از حالت انتقادی در آید و حالت راهنمایی به خود بگیرد. در واقع به گیرنده پیام (که متوجه مسئله یا مشکل است، ولی راه حل آن را نمی‌داند) راه حل ارائه می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴).

کاربرد عملی ارتباطات برای بهبود عملکرد و رضایت کارکنان

بررسی دقیق محتوای این مطالب ما را به موضوعی رهنمون می‌شود مبنی بر وجود رابطه بین ارتباطات و میزان رضایت کارکنان، یعنی هرچه عدم اطمینان کمتر باشد، رضایت کارکنان افزایش می‌یابد. تحریف اطلاعات، مبهم بودن ارتباطات و نامتجانس بودن یا ناسازگاری بین ارتباطات گفتاری و غیرگفتاری، موجب افزایش عدم اطمینان می‌شود که آن نیز بر رضایت کارکنان اثر منفی می‌گذارد. هرچه ارتباطات کمتر تحریف شود، هدف‌ها، نتایج حاصل از اقدام‌ها و پیام‌های مدیریت به کارکنان بهتر دریافت می‌شود (این اطلاعات هنگام نقل و انتقال تقریبا

دست نخورده باقی می ماند) و اگر وضع سیستم ارتباطی به این صورت در آید، میزان ابهام کار گروهی کاهش می یابد و اموری که باید انجام شود، روشن و مشخص خواهد شد.

کاربرد فزاینده کانال های غیررسمی، ارتباطات افقی و عمودی (در نمودار سازمانی)، موجب شدت یافتن جریان اطلاعات، کاهش عدم اطمینان، بهبود عملکرد و افزایش رضایت کارکنان خواهد شد. همچنین می توان انتظار داشت که نامتجانس بودن و ناسازگاری ارتباطات گفتاری و غیرگفتاری موجب افزایش عدم اطمینان و کاهش رضایت کارکنان شود. البته آنچه روشن است، این است که هیچ گاه نمی توان به ارتباطات کامل (یا چنین هدفی) دست یافت، ولی مدارک و شواهد موجود نشان می دهد که بین ارتباطات مؤثر و مقدار تولید یا بازدهی افراد رابطه مستقیم وجود دارد (ارتباطات مؤثر شامل اعتماد و اطمینان متقابل بین پیام دهنده و پیام گیرنده، اعتقاد به صحت و درستی محتوای پیام، تمایل طرفین به ایجاد ارتباط و آمادگی مدیریت عالی سازمان در گرفتن است). تعیین کانال مناسب روشن کردن مفاهیم یا توضیح اصطلاحات فنی و استفاده از نتایج عملیات، موجب خواهد شد که اثربخشی ارتباطات افزایش یابد، ولی چون مسئله سادگی و صداقت مطرح نیست، نمی توان این واقعیت را نادیده انگاشت که عامل انسانی موجب تحریف اطلاعات می شود و این از نمونه بیماری هایی است که هیچ راه علاجی ندارد. فرایند ارتباطات، نمایانگر مبادله پیام هاست، ولی نتیجه کار مقصود و منظوری است که امکان دارد تقریباً همانند همان چیزی شود که مورد نظر پیام دهنده است (چه بسا که تحریف شود). انتظارات پیام دهنده هر چه باشد، نمی توان این واقعیت را نادیده گرفت که آنچه در مغز گیرنده پیام می گذرد و شیوه ای که وی کشف رمز کرده و پیام را دریافت می کند، نشان دهنده واقعیت وی است و این همان (واقعیتی) است که عملکرد او را تعیین می کند که سطح انگیزه وی با آن تلفیق می شود و مجموع این رضایت فرد را تعیین می کند.

شایان یادآوری است که با توجه به نظریه انتظار، تلاش فرد به پنداشت یا برداشت وی از رابطه بین تلاش - عملکرد، عملکرد - پاداش و پاداش - رضایت فرد بستگی دارد. اگر به افراد داده ها و اطلاعات لازم داده نشود که آنها در ذهن یا فکر خود رابطه ای بسیار مستحکم بین عوامل به وجود آورند، در آن صورت انگیزه کمتر از آنچه باید باشد، خواهد شد. کارکنان در موارد زیر تلاش خود را کاهش خواهند داد: اگر مقدار پاداش مشخص نباشد، اگر شاخص تعیین و سنجش عملکرد مبهم باشد یا اگر افراد به صورت نسبی از این مسئله مطمئن نباشند که تلاش آنان به عملکرد رضایت بخش منجر خواهد شد، بنابراین، در صحنه تعیین میزان انگیزه، ارتباطات نقش مهمی دارند.

آخرین کاربرد ارتباطات به مسئله پیش بینی جابه جایی کارکنان مربوط می شود. افراد با بررسی مقدماتی و تعیین واقعیت شغل و وظیفه ای که باید انجام دهند، در واقع در رابطه با انتظارات نقش، از نوعی ابزار یا روش ارتباطی استفاده می کنند. کارکنانی که پیش از انتخاب شغل توانسته اند به صورتی دقیق و واقع بینانه از نوع شغل آگاهی یابند و در آن زمینه اطلاعات دقیق تری کسب کرده اند، هنگام نرخ جابه جایی کارکنان دو سازمان را که

یکی از آنها هیچ نوع اطلاعاتی در این زمینه به داوطلب نمی‌دهد و دیگری اطلاعاتی که تنها جنبه مثبت دارد به او می‌دهد، با هم مقایسه کرده‌اند، ثابت شده که اگر سازمانی اطلاعات قبلی به فرد ندهد، به طور متوسط میزان جابه‌جایی کارکنانش ۲۹ درصد بیشتر است. چنین نتیجه‌ای می‌تواند به مدیران این پیام را بدهد که باید با داوطلبان مشاغل صادقانه برخورد کرد و هنگام انتخاب و گزینش آنان، اطلاعاتی دقیق و صحیح به آنها داد (دیویس و استورم، ۱۳۷۰).

از مطالب بالا نتیجه می‌شود که آنچه ما را به عنوان انسان معرفی می‌کند، میزان تعاملی است که با دیگران داریم. هنگامی که روابط ما با مهربانی، شفقت، ملاحظه، دلسوزی، عشق، ارتباط، همدردی، همکاری، حساسیت و توجه همراه باشد، ما احساس انسانیت بیشتری داریم. از این رو ارتباط به عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی، اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. مطالعه پیشینه پژوهش و آثار صاحب‌نظران اهداف زیادی را مطرح می‌کند که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- ۱- درک بهتر سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان؛
- ۲- دستیابی به هماهنگی و همبستگی بین افراد و سطوح مختلف سازمان؛
- ۳- بهبود روابط مدیر و کارکنان؛
- ۴- مشارکت و دخیل کردن افراد در امور سازمان و افزایش مسئولیت کارکنان؛
- ۵- به دست آوردن اطمینان از رسیدن تصمیمات به افراد و واحدهای مربوطه؛
- ۶- افزایش انگیزش و بهبود روحیه کارکنان؛
- ۷- افزایش اعتماد متقابل مدیریت و کارکنان؛
- ۸- افزایش انعطاف‌پذیری سازمان؛
- ۹- افزایش پذیرش تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر؛
- ۱۰- دستیابی به نظرها و پیشنهادهای مفید و سازنده کارکنان؛
- ۱۱- افزایش اطلاعات، دانش و آگاهی کارمندان؛
- ۱۲- پیشگیری از بروز شایعات، سوء تفاهم‌ها و تعارض در سازمان؛
- ۱۳- ابراز احساسات و هیجانات؛
- ۱۴- افزایش بهره‌وری سازمان و مدیریت؛
- ۱۵- هماهنگی و تعامل با عوامل محیط خارجی سازمان.

هدف‌های روابط انسانی

با توجه به مسائلی که در مورد روابط انسانی در حوزه سازمانی مطرح شد و از آنجا که روابط انسانی به رفتار متقابل انسان‌های اجتماعی توجه خاص دارد و سعی می‌کند که اثربخشی و کارایی سازمان را به شکل مطلوبی با تکیه بر اهمیت جنبه انسانی سازمان افزایش دهد و در عین حال با تامین نیازهای منطقی مادی و روانی افراد و گروه‌ها مراتب رضایت آنها را فراهم سازد، روابط انسانی دارای اهداف زیر است:

- ۱- شناخت خصوصیات فردی؛
- ۲- شناخت کنش و واکنش‌ها؛
- ۳- شناخت ریشه و تفاوت‌ها و اختلافات؛
- ۴- پیدا کردن راه‌های عملی جلب همکاری؛
- ۵- پیدا کردن راه‌های عملی تشویق و تنبیه؛
- ۶- به وجود آوردن جو مناسب؛
- ۷- تقویت روحیه و کسب رضایتمندی افراد؛
- ۸- ارضا و برآوردن نیازهای منطقی؛
- ۹- برقراری روابط عمومی؛
- ۱۰- مطالعه، بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان (میرکمالی، ۱۳۸۰).

علاوه بر آنچه گذشت، برقراری ارتباط بهتر مستلزم بهره‌گیری از خصوصیات است که در مجموع به آن هوش هیجانی گفته می‌شود.

هوش هیجانی، شکلی از هوش اجتماعی است که بنا به نظر سالوی، توصیف مبنایی از آن بر پایه پنج توانایی قرار می‌گیرد:

۱- شناخت عواطف شخصی: تشخیص هر احساس به همان صورت که بروز می‌کند، زیر بنای هوش هیجانی است. توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روانشناختی و ادراک خویشتن، نقشی تعیین کننده دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات راستین، انسان را سردرگم می‌کند. افرادی که به احساسات خود اطمینان بیشتری دارند، بهتر می‌توانند زندگی خود را هدایت کنند. این افراد درباره احساسات واقعی خود در زمینه اتخاذ تصمیمات شخصی از انتخاب همسر آینده گرفته تا شغلی که برمی‌گزینند، اطمینان بیشتری دارند.

۲- به کار بردن درست هیجان‌ها: قدرت تنظیم احساسات، خود توانایی متکی بر خود آگاهی است. ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دور کردن اضطراب‌ها، افسردگی‌ها یا بی‌حوصلگی‌های متداول و پیامدهای شکست، در این مهارت عاطفی اساسی می‌پردازد. افرادی که به لحاظ این توانایی ضعیف‌اند، پیوسته با احساس

نومیدی و افسردگی دست به گریان هستند، درحالی که افرادی که مهارت زیادی دارند، با سرعت بیشتری می توانند ناملايمات زندگي را پشت سر بگذارند.

۳- برانگیختن خود: خویشتن داری عاطفی و در حقیقت به تاخیر انداختن کامرواسازی و فرونشاندن تکانش‌ها، زیربنای تحقق هر پیشرفتی است. توانایی دستیابی به مرحله غرقه شدن در کار، انجام هر نوع فعالیت چشمگیر را میسر می گرداند. افراد دارای این مهارت در هر کاری که بر عهده می گیرند، بسیار مولد و اثربخش خواهند بود.

۴- شناخت عواطف دیگران: همدلی درک احساسات دیگران است. افرادی که همدلی بهتری دارند، به نشانه‌های ظریف اجتماعی که نشان‌دهنده نیازها یا خواسته‌های دیگران است، توجه بیشتری نشان می دهند. این توانایی آنان را در حرفه‌هایی که مستلزم مراقبت از دیگران است، مانند مدیریت، تدریس و فروش، موفق‌تر می سازد.

۵- حفظ ارتباط: بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف در دیگران است. این توانایی محبوبیت، رهبری و اثربخشی بین فردی را تقویت می کند. افرادی که در این مهارت‌ها توانایی زیادی دارند، در هر آنچه به کنش متقابل آرام با دیگران باز می گردد، به خوبی عمل می کنند، آنان ستاره‌های اجتماعی اند (گلمن، ۱۳۸۰).

انتقاد راهی به سوی تکامل

در ارتباطات شغلی و به ویژه در روابط بین مدیر و کارمندان، مهم‌ترین مسئله‌ای که بسیار در روحیه افراد تاثیر می گذارد و نحوه انجام آن بر تاثیرگذاری مهم است، بحث انتقاد است. انتقاد، نقش عمده‌ای در روابط اجتماعی دارد و از انتقادات می توان برای ایجاد تحرک در اشخاص و نفوذ در آنها، آموزش، بیان نیازها و خواسته‌ها یا محرکی برای اصلاح و پیشرفت خود استفاده کرد. انتقادپذیری مؤثر، نتایجی چون افزایش رضایت شغلی، ایجاد روابط کاری مناسب، تقویت سلامت فکری و روحی، ایجاد عزت نفس، افزایش سطح بهره‌وری و افزایش رقابت، برای تضمین موفقیت را به دنبال دارد. اگر انتقادکننده و انتقادشونده می خواهند به هدف انتقاد سازنده که همانا تغییر رفتار خاصی است، دست یابند، باید با یکدیگر همکاری کنند.

با توجه به اینکه در جهان امروز نقش احساسات و افکار انسانی در توسعه و تکامل انسان‌ها، سازمان‌ها و جوامع پررنگ شده و برقراری ارتباطات و هم‌اندیشی بین آنها از اهمیت بیشتری برخوردار شده است، اگر فردی آگاه و توانمند نسبت به احساس و عملکرد ضعیف و نامطلوب افراد یا واحدهای دیگر به طور مطلوب و مفید اظهار نظر کند، از قدرت انتقاد مؤثر و مثبت استفاده کرده است. او به خوبی به قوت‌ها و ضعف‌های طرف مقابل واقف است و درصدد تقویت قوت‌ها و حذف ضعف‌های وی برمی آید، به علاوه به آگاه‌سازی وی از فرصت‌ها

و تهدیدات محیط می‌پردازد. مدیران آگاه برای اصلاح و توسعه فردی، گروهی و سازمانی و نیز برای انتقال دانش و مهارت خود به دیگران و اصلاح آنها، باید از قدرت انتقاد مثبت برخوردار باشند، چرا که در فرایند مشاوره علاوه بر مهارت فنی، مهارت انسانی و رفتاری حائز اهمیت بسیاری است. از سوی دیگر، هر انسانی که مورد انتقاد قرار می‌گیرد، با به‌کارگیری هوشمندانه و به دور از تعصب و احساس، می‌تواند دانش، نگرش و مهارت‌های خود را اصلاح و اقدام کند. در مجموع انسان نیازمند انتقاد کردن و انتقادپذیری مؤثر و مثبت برای تکامل خود، گروه و سازمان است. این نقد، افراد، سازمان‌ها و جوامع را به سوی تعالی سوق می‌دهد، درحالی‌که نقد منفی روحیه خصومت و پرخاشگری و تضاد را گسترش داده و افراد و سازمان‌ها را به سوی عدم بهره‌وری از منابع انسانی و مادی و در نهایت نابودی آنها سوق می‌دهد، انتقادپذیری و انتقاد کردن مؤثر، اهمیت زیادی در موفقیت سازمانی دارد. اموری چون ارزشیابی عملکرد، مشارکت در تیم‌های کاری، خدمات‌رسانی به مشتریان، کنترل کیفیت و اداره تضاد، به استفاده مطلوب از انتقادپذیری و انتقاد کردن بستگی دارد و کار پیچیده‌ای است. انتقاد با ابراز احساسات درباره موضوعات پیچیده و مشکل، ممکن است تخریب‌کننده و حتی بسیار خطرناک باشد. به‌کارگیری ضعیف انتقاد، به شکست افراد و سازمان‌ها منجر می‌شود. از سوی دیگر، استفاده آگاهانه و خردمندانه از انتقاد به شکوفایی افراد و سازمان‌ها منجر خواهد شد.

در این نوشتار بیست روش مهم برای کمک به ارتقای مهارت انتقاد مثبت تشریح می‌شود. این روش‌ها به بیان جنبه‌ها و عوامل گوناگون مؤثر بر انتقاد می‌پردازد، ضمن اینکه به‌کارگیری منسجم و اقتضایی این روش‌ها با یکدیگر، اهمیت دارد. با استفاده از این روش‌ها در صحنه‌های واقعی کار و زندگی می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

تحول اساسی از وضعیت انتقال منفی و غیر مؤثر به وضعیت انتقال مثبت و مؤثر؛
 دستیابی به روحیه خونسرد و هوشیار هنگام انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن؛
 به‌کارگیری انتقاد برای برانگیختن، اثربخشی، یادگیری و ایجاد روابط مطلوب با دیگران؛
 انتقاد از افراد قدرتمند و مافوق بدون ترس و خشم.
 برای دستیابی به نتایج مذکور و با توجه به اصول اشاره‌شده، باید از روش‌های انتقاد مؤثر و سازنده که در ادامه تشریح شده است، مطلع بوده و به بهترین نحو از آنها بهره‌برداری شود.

۱- انتقاد دوستانه و مشفقانه برای بهبود؛

۲- انتقاد راهبردی؛

۴- انتقاد با کلمات مثبت، محترمانه و انگیزشی؛

۵- انتقاد از روش و محتوا؛

۶- مشارکت طرف مقابل؛

۷- توجه به شایستگی ها ؛

۸- بیان شفاف ؛

۹- انتخاب زمان مناسب ؛

۱۰- استفاده از سؤال ؛

۱۱- مداخله‌های رفتاری به جای انتقاد شفاهی ؛

۱۲- مشخص کردن انتظارها ؛

۱۳- به کار بردن واقعیت عینی به جای ذهنی بودن انتقاد ؛

۱۴- ایجاد انگیزه در افراد ؛

۱۵- بهره‌برداری از نقشه‌های ذهنی طرف مقابل ؛

۱۶- همگامی با انتقادشونده ؛

۱۷- شناسایی معیارهای انتقاد ؛

۱۸- حفظ آرامش و خونسردی .

انتقاد صحیح بر معیارهای خاصی مبتنی است. قبل از انتقاد برای خدمت به مشتری یا ارتباط با همکاران،

پرسش‌های زیر را از خود پرسید:

آیا این انتقاد عملی است؟

آیا می‌توان بلافاصله از آن استفاده کرد؟

آیا منفعی را تأمین می‌کند؟

آیا انتقاد پاسخگویی نیازهاست؟

از چه معیاری استفاده شود؟

آیا دیگران از معیاری که برای قضاوت در مورد اعمال و نتایج کارهای آنها استفاده می‌شود، آگاهی دارند؟

آیا معیارها ثابت‌اند یا طی زمان باید تغییر کنند؟ (سفیدگران، ۱۳۸۳)

آنچه در قسمت پیشین مطرح شد، مروری بود بر شناخت انسان و ویژگی‌های روحی و روانی او. در این قسمت مداخله‌های خاص روانشناختی مرتبط با رسته شغلی کارکنان بانک، از جمله استرس و راه‌های مقابله با آن، مهارت‌های زندگی، مهارت‌های حل مسئله، تفکر خلاق، خودآگاهی، همدلی، توانبخشی روانی، مثبت‌نگری، خویشتن‌پنداری و سبک اسناد بیان می‌شود.

استرس

دنیای امروز، استرس‌های مختلفی دارد که بعضی از این استرس‌ها مختص محیط کار است. نزاع با همکار، محروم شدن از پاداش، دیر رسیدن به سر کار و فشار هیأت مدیره یا رؤسای سازمان به مدیر را می‌توان نمونه‌هایی از استرس‌های محیط کار نامید. مدیران برای تأمین بهداشت روانی محیط کار، باید با مفاهیم اساسی بهداشت روانی آشنا شوند. مدیران باید توجه داشته باشند که مدیریت اثربخش نیز بدون توجه و اعتماد به سلامت روانی کارکنان حاصل نمی‌شود و برای رسیدن به این مهم باید اصول بهداشت روانی در سازمان را رعایت کنند. اما قبل از پرداختن به بهداشت روانی کارکنان باید عوامل تشکیل‌دهنده محیط کار بررسی شود.

عوامل تشکیل‌دهنده محیط کار

۱- عوامل فیزیکی

۲- عوامل انسانی

در عوامل انسانی که مد نظر است، این مقولات قابل طرح‌اند:

الف - شخصیت و رفتار در سازمان: شخصیت از عناصر متعددی تشکیل می‌شود و رفتارهای انسانی محصول شخصیت انسان است و صفات شخصیتی بر رفتار اثر می‌گذارد. صفاتی که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد عبارتند از:

۱- عزت نفس: عزت نفس یعنی نظر شخص درباره خود؛ این نظر از راه ارزشیابی هر شخص از رفتارها، ظاهر، هوش، موقعیت اجتماعی خود و نیز با، ارزشیابی دیگران، در او رشد می‌یابد و بر نوع کار نیز اثر دارد. برای مثال کسی که عزت نفس زیادی دارد، در کارها خطرپذیر است و به دنبال کارهای سطح بالا می‌رود و از رقابت استقبال می‌کند. چنین شخصی به انتقاد، حساسیت زیادی نشان می‌دهد و هدف‌های زیادی دارد و برای رسیدن به آنها تلاش‌های طاقت‌فرسا انجام می‌دهد. براین اساس، مدیر سازمان باید برای کارکنان خود رقابت‌هایی به وجود آورد که آنها بتوانند موفقیت‌هایی به دست آورند و از این راه عزت نفس خود را رشد دهند و احساس کنند برای کارهای بزرگ‌تر شایستگی دارند.

۲- منبع کنترل (سبک اسناد): منظور از منبع کنترل این است که شخص تا چه اندازه اعتقاد دارد می‌تواند بر حوادث زندگی خود اثر داشته باشد. کسانی که منبع کنترل درونی دارند، سازندگان اصلی زندگی خود هستند، اما کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند، معتقدند آنچه بر سرشان می‌آید، محصول شانس یا تصادف است.

کسانی که منبع کنترل درونی دارند، بر رفتار خود مسلط‌اند، از پاداش‌ها و تنبیه‌های زندگی اثر می‌پذیرند و هرگز منفعل و ناتوان نیستند. بر عکس، کسانی که منبع کنترل بیرونی دارند، ترجیح می‌دهند زیر نظر مدیران مقرراتی و مقتدر کار کنند. برون‌گرایان در محیط‌های کاری زنده و پرجمعیت و فعالیت‌های مختلف، بازده بهتری

دارند، درحالی که درون‌گرایان در محیط‌های آرام بهترین بازده را به دست می‌آورند و در فعالیت‌هایی که به پشتکار، تمرکز، دقت، تفکر و حوصله زیاد نیاز دارد، موفق‌ترند. به این ترتیب مدیر می‌تواند با تعیین منبع کنترل کارکنان سازمان، انگیزش و رضایت آنها را بهبود ببخشد و در نتیجه به بالا بردن سطح بهداشت روانی کمک کند. برای مثال، کسانی را که منبع کنترل درونی دارند، باید در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داد. اما کارهای سازمان‌یافته‌تر و با دستورالعمل‌های روشن‌تر را باید در اختیار کسانی گذاشت که منبع کنترل بیرونی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۰).

استرس، فرسودگی بدنی یا عاطفی است که بر اثر مسائل و مشکلات واقعی یا ذهنی پدید می‌آید. در تعریف دیگری، استرس به مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش‌بینی‌نشده داخلی و خارجی گفته می‌شود؛ به این گونه که هرگاه تعادل داخلی یا خارجی از میان برود، استرس پدید می‌آید. دکتر هانس سلیه، یکی از پیشتازان پژوهش در زمینه استرس، استرس را پاسخ نامشخص بدن به هرگونه تقاضا نامیده است. وی مفهوم حالت سازگاری عمومی را ابداع کرد. حالت سازگاری عمومی، پاسخ خود به خودی به هرگونه تهدید بدنی یا احساسی نسبت به سلامت یک ارگانیسم است. فشار روانی تجربه‌ای است همگانی و عمومی که هرکس بارها آن را در زندگی خود احساس کرده است. برخلاف تصور، فشار روانی همیشه شامل حوادث ناخوشایند نیست، بلکه ممکن است محصول موفقیت‌هایی خوشایند و مطلوب نیز باشد که سازگاری مجددی را در فرد مطالبه می‌کند. به عبارت دیگر، شاید نکته اصلی در موقعیت‌های تنش‌زا، نیاز به انطباق و سازگاری مجددی است که برای فرد ضرورت پیدا می‌کند. استرس را می‌توان از دو جنبه مورد بررسی قرار داد: تقاضاهای محیطی و تقاضاهای فردی. زمانی که موقعیت محیطی و اوضاع و احوال شرایط شغلی فرد را بسازد، این موقعیت‌ها تامین‌کننده خواسته‌ها و توقعات فرد نیست و سبب می‌شود فرد واکنش‌هایی غیرمعمول را در خود تجربه کند. حالت پدیدآمده را فشار روانی ناشی از شغل می‌نامند.

مراحل استرس

استرس پدیده یا عارضه‌ای است که طی فرایندی سازمانی در افراد طی سه مرحله زیر شکل می‌گیرد:
 ۱- واکنش آگاهی‌دهنده؛ ۲- مرحله مقاومت؛ ۳- مرحله فرسودگی (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

نشانه‌های استرس

در بررسی صورت‌گرفته در مورد تأثیر استرس بر عملکرد و بهره‌وری مدیران بیمارستان‌ها و متروهای پرستاری، مشخص شد که استرس موجب از بین رفتن تمرکز فکر برای تصمیم‌گیری مؤثر و کاهش کیفیت کار می‌شود. نشانه‌ها و آثار استرس برای همه یکسان نیست، زیرا واکنش افراد در برابر عوامل استرس‌زا با یکدیگر متفاوت است. مطالعات نشان داده که تجربه فشار روانی، نتیجه تعامل بین منابع مختلف فشار و فرد است.

استرس شغلی، استرس تجربه شده توسط فردی خاص در موقعیت شغلی خاصی است. از سوی دیگر، استرس شغلی برآمده از نحوه مواجهه شرایط کار با خصوصیات کارکنان است. استرس شغلی با برخی «نشانه‌های جسمی»، «نشانه‌های روانشناختی» و «نشانه‌های رفتاری» نمود می‌یابد. بیماری‌های قلبی و عروقی، از نشانه‌های شایع استرس شغلی است. به علاوه بیماری‌های معده‌ای - روده‌ای، بیماری‌های آلرژیک و پوستی، آشفته‌گی‌های خواب، سردردها و بیماری‌های تنفسی، ممکن است از نشانه‌های جسمی استرس شغلی باشد. استرس شغلی، گاهی با نشانه‌های روانشناختی همچون ناخشنودی شغلی، افسردگی، اضطراب، رنجش، ناکامی، کناره‌جویی، تنفر، اشکال در تفکر صحیح و عدم انعطاف در نگرش و گاهی نیز با نشانه‌های رفتاری مثل اجتناب از کار، افزایش مصرف دارو، سیگار کشیدن مفرط، پرخوری یا کم‌خوری، پرخاشگری، غیبت از کار، مستعد حادثه بودن، کاهش تولید و ترک شغل نمود پیدا می‌کند.

استفان مانوک، روانشناس دانشگاه پیتسبورگ، که در آزمایشگاه، سی داوطلب را تحت یک آزمایش سخت و دقیق اضطراب‌زا قرار داد، هنگام نظارت بر خون مردان، ماده‌ای به نام آدنوزین تری فسفات را اندازه گرفت که توسط پلاکت‌های خون ترشح می‌شود. این ماده، تغییراتی را در رگ‌های خونی به وجود می‌آورد که به حمله‌های قلبی و سکنه‌های مغزی منجر می‌شود. هنگامی که داوطلبان تحت فشار روانی شدید قرار داشتند، سطح، شدت ضربان قلب و فشار خون آنان به سرعت افزایش یافت.

قابل درک است که خطر ابتلا به بیماری در مورد کسانی که کارشان بسیار دشوار است، بیشتر است؛ یعنی در افرادی که در عین حال که باید مقتضیات فشارآور کار خود را رعایت کنند، بر نحوه اجرای آن، هیچ کنترلی ندارند یا تنها اندکی در آن نقش دارند. وضعیت ناگواری که رانندگان اتوبوس را تاحد زیادی در معرض خطر ابتلا به فشار خون قرار می‌دهد، نمونه‌ای از این دست است. برای مثال، در تحقیقی که بر روی ۵۶۹ بیمار مبتلا به سرطان انتهای روده بزرگ و گروهی از افراد هم‌تا انجام شد، مشخص شد در میان کسانی که ابراز می‌داشتند در ده سال گذشته، در محیط کار به شدت تحت فشار قرار داشتند، در مقایسه با گروهی که چنین فشاری را در زندگی خود نداشتند، احتمال ابتلا به سرطان، پنج و نیم برابر بود.

از آنجا که تأثیر احساس درماندگی بر اختلالات جسمانی بسیار وسیع است، برای تسکین نشانه‌های انواع مختلفی از بیماری‌های مزمن، روش‌های آرمیدگی - که به‌طور مستقیم با برانگیختگی فیزیولوژیک ناشی از درماندگی مقابله می‌کنند - مورد استفاده قرار می‌گیرند. از جمله این بیماری‌ها، می‌توان به بیماری‌های قلبی - عروقی، بعضی انواع دیابت، آرتروز، آسم، اختلالات معده - روده‌ای و دردهای مزمن اشاره کرد. هر چه نشانه‌های بیماری به واسطه فشار روانی و درماندگی عاطفی شدیدتر شود، کمک به بیماران در جهت آرام‌تر شدن و کنار آمدن با احساسات آزاردهنده خود، می‌تواند گشایشی ایجاد کند (گلمن، ۱۳۸۰).

عوامل استرس‌زای محیط کار

۱- ویژگی نقش

فشار ناشی از نقش، زمانی رخ می‌دهد که بین اظهارات و خواسته‌های فرد و خواسته‌ها و انتظارات سازمان، ناسازگاری وجود داشته باشد. چهارنوع ویژگی برای نقش برشمرده‌اند: ۱- ابهام نقش؛ ۲- گرانباری نقش؛ ۳- کمباری نقش؛ ۴- ناسازگاری نقش.

منظور از ابهام در نقش، وضعیت نامشخص شغلی فرد است، به‌صورتی که فرد نمی‌داند برای انجام دادن شغل و وظیفه‌اش، از او چه انتظاری می‌رود. ابهام در نقش زمانی به استرس منجر می‌شود که فرد را از بهره‌وری و پیشرفت باز دارد. هرچند، هنگامی استرس ناشی از ابهام در نقش پدید می‌آید که فرد حس اطمینان و پیش‌بینی خود را در نقش کاری‌اش از دست داده باشد.

گرانباری نقش ناشی از ناتوانی از انجام دادن کاری است که بخشی از شغل فرد را تشکیل می‌دهد و در نتیجه او را دچار استرس و فشار روانی می‌کند. گرانباری نقش ممکن است کمی یا کیفی باشد. زمانی که کارمندی نتواند زمان کافی را به‌همه وظایف محول‌شده به او، اختصاص بدهد، دچار گرانباری کم نقش خواهد شد. در صورتی که گرانباری کیفی نقش، زمانی ظهور می‌کند که کارکنان فکر می‌کنند قادر نیستند در حد مهارت‌هایی که دارند یا در حد کوششی که از آنها ساخته است، از عهده انجام دادن کارها آن‌طور که شایسته است، برآیند. کم‌باری نقش، وضعیتی است که در آن از مهارت‌های شخص به‌طور تمام و کمال استفاده نمی‌شود. بهتر است بگوییم کم‌باری نقش، حکم محدودیت و بازدارندگی را دارد.

ناسازگاری نقش زمانی رخ می‌دهد که پذیرفتن مجموعه‌ای از الزام‌های شغلی با پذیرش مجموعه دیگری از الزام‌های شغلی، مغایر، یا به کل ناممکن باشد.

۲- ویژگی‌های شغلی

نتایج به‌دست‌آمده گویای آن است که جنبه‌های مختلفی از محیط کار در استرس شغلی نقش دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- آهنگ کار؛ ۲- تکرار کار؛ ۳- نوبت کاری؛ ۴- ویژگی‌های مربوط به وظیفه. آهنگ کار با سرعت کار فرد در استرس شغلی او، ارتباط مستقیم دارد و به دو گونه است. گونه اول آهنگ ماشینی نام دارد. در این حالت سرعت عملیات و تولید توسط عامل یا منبع دیگری به‌جز فرد شاغل کنترل می‌شود. دومین گونه، تنظیم آهنگ انسانی است. در این حالت تنظیم، آهنگ کار را فرد انجام می‌دهد و او یا شخص دیگری در محیط کار، فرایند کار را کنترل می‌کند. هرچه شغل یکنواخت‌تر و تکراری‌تر باشد، نقش بیشتری در پیدایش استرس خواهد داشت. همچنین مشاغلی که مستلزم کار در ساعت‌هایی خارج از ساعت کار معمول روزانه‌اند، قابلیت بیشتری برای پیدایش استرس دارند (مشاغلی مانند خدمات بیمارستانی، آتش‌نشانی، پلیس و...).

نوبت کاری ممکن است فرد شاغل را دستخوش فشارهای ناشی از زندگی خانوادگی کند. چنین فردی ممکن است از عهده مراقبت از فرزندان ممکن است برنیايد یا در زندگی زناشویی مشکلاتی داشته باشد.

۳- روابط میان فردی

کیفیت روابط کارکنان در محیط کار، همواره رابطه مؤثری با استرس شغلی دارد. پژوهشگران سه دسته رابطه میان فردی را در این مورد برشمرده‌اند:

۱- روابط با همکاران ؛ ۲- روابط درون گروه‌های کاری ؛ ۳- روابط با همکاران .

وقتی روابط همکاران با یکدیگر ضعیف باشد، آنها احساس نگرانی و خطر خواهند کرد. چه بسا داشتن این گونه روابط به کم‌اعتمادی، کم‌علاقگی و حمایت اندک منجر شود. در نتیجه افراد، رغبتی به شنیدن درد دل و مشکلات دیگران ندارند و زمانی که دچار استرس شغلی می‌شوند، همکاران خود را مقصر قلمداد می‌کنند. روابطی که فرد شاغل با سرپرست خود دارد نیز از عوامل مؤثر در استرس است. مدیری که در رهبری خود روشی میانه در پیش گیرد، سبب می‌شود کارکنان زیردست او کمتر دستخوش استرس شوند.

۴- جو و ساختار سازمانی

به‌طور کلی دو نوع ساختار سازمانی متمرکز و غیرمتمرکز وجود دارد که در نوع اول یا سازمان هرمی، بخش اعظم قدرت تصمیم‌گیری در دست مدیران سطح بالاست؛ در حالی که در ساختارهای سازمانی نامتمرکز، کارکنان بدون در نظر گرفتن اینکه در چه سطحی از سازمان قرار دارند، کنترل مستقیم بر کار خود دارند. ایوانس ویج و دانلی پس از تحقیقی در سال ۱۹۷۵ به این نتیجه رسیدند که کارکنان سازمان‌های مسطح، رضایت شغلی بیشتر و عملکرد بهتری دارند و کمتر از استرس شغلی شکایت می‌کنند (رایینز، ۱۳۷۴).

پیامدهای استرس

انستیتو ملی امنیت شغلی و انجمن روانشناسی آمریکا، برآورد کرده‌اند که رشد مشکلات ناشی از استرس در شغل، بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار به اقتصاد ملی زیان وارد می‌کند. گرامت‌هایی که کارکنان در دهه ۱۹۸۰، برای استرس‌های فکری مطالبه کردند، تنها در کالیفرنیا ۷۰۰ درصد افزایش یافت. طی پژوهشی میدانی در قلمرو مکانی کل کشور که توسط مؤسسه NNL در سال ۱۹۹۲ انجام گرفت، از هر ۱۰ کارمند یا کارگر آمریکایی، ۴ نفر شغل خود را در گروه مشاغل بسیار استرس‌زا یا فوق‌العاده استرس‌زا درجه‌بندی کردند، ۵۰ درصد آنها گفتند که استرس شغلی، بهره‌وری آنان را کاهش داده است و ۴۶ درصد اظهار داشتند که در حال حاضر نسبت به چند سال قبل، استرس شغلی بیشتری را احساس می‌کنند. کسانی که سطوح بالایی از استرس را گزارش می‌کنند، سه برابر کارکنان دچار استرس اندک، به بیماری‌های دائمی، هم بیماری‌های جزئی (مانند سردرد، کمر درد، اضطراب، خستگی مفرط و کوفتگی) و هم بیماری‌های سخت (مانند حمله قلبی، زخم معده، فشار خون زیاد و

حمله مغزی)، دچار می‌شوند. هر ساله مبلغی به اندازه تولید ۱۳۲ میلیون روز کاری در صنایع آمریکا، در اثر بیماری‌های ناشی از استرس، تلف می‌شود.

احساس استرس حاصل عوامل استرس‌زای درونی و بیرونی فرد است. این عوامل، به‌عنوان نیروهای هدایت‌کننده و محرک در مدل شناخته می‌شوند. عوامل استرس‌زا برای تغییر سطوح عملکرد فعلی، به‌نحوی فیزیولوژیک، روانشناسانه و بین‌فردی، فشارهایی را بر افراد اعمال می‌کنند. این عوامل اگر به‌صورت مطلق و بی‌قید و شرط عمل کنند، می‌توانند به بیماری می‌انجامند (مانند نگرانی، بیماری‌های قلبی و سکنه مغزی). به هر حال بیشتر مردم، مقدار معینی از نیروهای ارتجاعی یا بازدارنده را برای مقابله با عوامل استرس‌زا و جلوگیری از آسیب‌های ناشی از آن، در خود پرورش داده‌اند. این نیروها، الگوهای رفتاری، ویژگی‌های روانشناختی و روابط اجتماعی حمایت‌کننده را در بر می‌گیرند. نیروهای بازدارنده قوی، سبب کاهش حملات قلبی، روابط بین‌فردی شایسته، ثبات احساسی و مدیریت مؤثر استرس می‌شوند، همچنان که نبود این نیروها، پیامدهایی معکوس خواهد داشت (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

در بررسی پیامدهای استرس باید گفت چهار گونه اصلی عوامل استرس‌زا وجود دارد: گروه نخست، **عوامل استرس‌زای زمانی** است که از کار بسیار زیاد در زمان بسیار کوتاه ناشی می‌شوند. اینها عمومی‌ترین و غالب‌ترین منابع استرس‌اند که مدیران شرکت‌ها با آنها مواجه‌اند. یک دلیل برای نقش عوامل استرس‌زای زمانی آن است که فرهنگ ما نسبت به زمان، بسیار حساس و هوشیار است و این حساسیت هر سال بیشتر می‌شود. پانزده سال قبل وقتی از کسی می‌پرسیدیم ساعت چند است، ممکن بود جواب دهد حدود دو و نیم؛ اما در حال حاضر احتمالاً پاسخ می‌دهد دو و بیست و هشت دقیقه یا حتی پانزده ثانیه مانده به دو و بیست و هشت دقیقه.

تأکید بر زمان در شیوه‌های سخن گفتن ما درباره زمان نیز آشکار است. ما اصطلاحات حفظ وقت، خرید زمان، ذخیره زمان، تعیین زمان، حذف وقت، فروش زمان، اتلاف وقت، وقت‌کشی، وقت‌گذرانی، وقت‌دادن، وقت‌گرفتن و وقت‌گذاشتن را به کار می‌بریم. این وابستگی به زمان، آن را به منبع مهمی از استرس تبدیل می‌کند. گروهی از پژوهشگران، روابط بین کار بیش از حد در یک نقش و فشارهای شدید زمانی از یک سو و اختلاف‌های روانشناختی و فیزیولوژیک را از سوی دیگر بررسی کرده‌اند. آنها روابط معناداری بین وجود فشار عوامل استرس‌زای زمانی و نارضایتی شغلی، تنش، تهدید ادراک‌شده، ضربان قلب، سطوح کلسترول، مقاومت پوست و دیگر عوامل کشف کردند.

دومین گروه، **عوامل استرس‌زای رویارویی** هستند که در اثر تعاملات بین‌فردی حاصل می‌شوند. بیشتر مردم تأثیر رنجورکننده دعوا و بحث تند با دوست، هم‌اتاقی یا همسر را تجربه کرده‌اند. تلاش برای کار با کارمند یا سرپرستی که با او تعارض بین‌فردی داشته‌ایم یا تلاش برای انجام وظیفه، در گروهی که بدون اعتماد و انسجام متقابل تشکیل شده است و... هر یک به‌عنوان عامل استرس‌زا، ناشی از نوعی رویارویی بین‌فردی تعارض‌آمیز

است، عوامل استرس‌زای رویارویی، به‌ویژه در مورد مدیران، مشترک و مشابه‌اند و اغلب در اثر سه نوع تعارض، به‌وجود می‌آیند:

- ۱- تعارض‌های نقش که در آن اعضای گروه، نقش‌های ناسازگار ایفا می‌کنند؛
- ۲- تعارض‌های موضوع یا مسئله که در آن دربارهٔ اینکه یک مسئله را چگونه تعریف یا حل کنیم، اختلاف نظر وجود دارد؛

۳- تعارض‌های تعامل که در آن افراد به‌دلیل عداوت و خصومت متقابل، در انجام دادن کاری به‌صورت درست یا پیشرفت در آن شکست می‌خورند.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل استرس‌زای رویارویی در سازمان‌ها، تأثیر منفی معناداری بر بهره‌وری و رضایت دارند. عوامل استرس‌زای رویارویی از سوی پژوهشگران دیگر نیز به‌عنوان کانون اغلب اختلاف‌های سازمانی، شناخته شده است. عجیب نیست که عوامل استرس‌زای رویارویی برای مدیرانی که در برابر افراد احساس مسئولیت می‌کنند، بیشتر تکرار می‌شود تا مدیرانی که تنها پاسخگویی تجهیزات و امکانات فیزیکی‌اند. بالاترین سطح عوامل استرس‌زای رویارویی در میان مدیرانی وجود دارد که با دیگران تعامل و ارتباط مداوم دارند و در دفتر کار خود پاسخگویی افراد هستند (فرنچ و کاپلان، ۱۹۷۲).

روابط سست و ضعیف با دیگران نیز سطوح بالایی از استرس را موجب می‌شود، از این رو، بی‌اعتمادی در میان افراد، هم راه ارتباطات مؤثر، سهم کردن دیگران در اطلاعات، صلاحیت تصمیم‌گیری و قابلیت‌ها و توانمندی‌های حل مشکل را مسدود می‌کند و هم سطوح بالایی از استرس فردی را موجب می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند برای تعامل جمعی، آزاد نیستند، با تعارض‌های موجود در محیط کار دست به‌گریبان‌اند، امکان گفت‌وگوی آزاد با مدیران خود را ندارند، از طرف همکاران خود مورد حمایت قرار نمی‌گیرند و با بوروکراسی افراطی سرکوب شده‌اند، بریدن از کار به نحو معناداری افزایش می‌یابد (در مقایسه با زمانی که عوامل استرس‌زای رویارویی، وجود ندارند). از میان ده عامل از مهم‌ترین عوامل استرس‌زای مربوط به بریدن از کار، هفت عامل به عوامل استرس‌زای رویارویی مربوط می‌شود و سه عامل دیگر عوامل استرس‌زای موقعیتی هستند که به آنها اشاره خواهیم کرد.

دستهٔ سوم عوامل استرس‌زا، **عوامل استرس‌زای موقعیتی** هستند. این عوامل از محیط زندگی فرد با شرایط شخصی نشأت می‌گیرند. بحران‌های مستمر، ساعت‌های طولانی کار، جدا بودن از همکاران و تغییراتی که با سرعتی فراگیر و فزاینده ایجاد می‌شود، استرس را بیشتر می‌کند. در کشورهای صنعتی بیشتر سازمان‌ها، در پنج سال گذشته به کوچک‌سازی یا سازماندهی مجدد پرداخته‌اند. پژوهش آنان نشان داد که یکی از نتایج این اقدامات، افزایش همگانی استرس (در میان مدیران و کارکنان این سازمان‌ها) بوده است.

عوامل استرس‌زای ناشی از انتظار چهارمین گروه از عوامل استرس‌زا یعنی وقایع بالقوه باورنکردنی و غیرقابل پیش‌بینی هستند که وقوعشان ما را تهدید می‌کنند. این موارد نامطلوب، تاکنون روی نداده‌اند، اما ممکن است روی دهند (در این مواقع) و پیش‌بینی آنها یا ترس از وقوع آنها، استرس‌زاست. در ماجرای رانندگان آمبولانس، پیش‌بینی اینکه دوباره شاهد رنج یا مرگ یک انسان خواهد بود، به‌عنوان تهدیدی مداوم و در قالب عامل استرس‌زای ناشی از انتظار عمل می‌کند. افراد می‌ترسند که شغلشان را از دست بدهند و نگران‌اند که دوستانشان از کار در شرکت برکنار شوند. آنها از گزارش‌ها و روابط بین‌فردی جدیدی که از تجدید ساختار نشأت می‌گیرد، مضطرب و نگران می‌شوند و از غیرقابل‌پیش‌بینی و ترسناک بودن آینده، در تشویش به‌سر می‌برند.

حذف عوامل استرس‌زا

روابط مبتنی بر نارضایتی با دیگران، به‌ویژه با مدیر یا سرپرست مستقیم، از دلایل اولیه استرس شغلی در میان کارکنان است. عوامل استرس‌زای رویارویی، به‌طور مستقیم از روابط همراه با اصطکاک، بی‌ثمر و همراه با نارضایتی ناشی می‌شود. حتی هنگامی که به‌راحتی پیش می‌رود، اگر استرس مواجهه وجود داشته باشد، هر چیز دیگر نادرست به‌نظر می‌رسد.

تشریک مساعی عاملی مهم است که به حذف عوامل استرس‌زای رویارویی کمک می‌کند. عضویت در یک گروه‌ها انجمن ثابت و کاملاً منسجم است. ۲۵ سال قبل دکتر استیوارت ولف در شهر روزتو پنسیلوانیا، دریافت که دستیاران این شهر از بیماری‌های قلبی و دیگر بیماری‌های مرتبط به استرس، مصون‌اند. وی بر این پندار بود که مصونیت آنها ناشی از انسجام و ثبات اجتماعی نامتعارف و کمیاب آن شهر است (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

تعاملات مؤثر بین‌فردی

دومین گروه اصلی از عوامل حذف‌کننده استرس رویارویی، پس از ایجاد روابط فردی، پرورش توانایی ارتباطات بین‌فردی است. به بیان دیگر، مدیریت ماهرانه گروه‌ها و تعاملات بین‌فردی، روشی مؤثر برای حذف عوامل استرس‌زای رویارویی است. برای مثال توانایی حل، تعارض، ایجاد و اداره تیم‌های با عملکرد مطلوب، اداره جلسات مؤثر، راهنمایی و مشاوره با کارکنان، نیازمند حمایت، ارائه بازخورهای منفی به روش‌های سازنده، نفوذ بر ایده‌های دیگران، برانگیختن با کارکنان و انرژی بخشیدن به آنان و تقویت افراد در کار، همه به حذف عوامل استرس‌زای مربوط به روابط ناراحت‌کننده و پرتنش کمک می‌کنند. نتایج یک بررسی میدانی در سطح ملی نشان داد کارکنانی که مدیران خود را از نظر روابط بین‌فردی و حمایتگری به‌عنوان مدیرانی شایسته امتیاز داده بودند، در مقایسه با کارکنانی که مدیران خود را غیرحمایتگر و از نظر روابط بین‌فردی، فاقد صلاحیت

شناخته بودند، از تفاوت‌های زیر برخوردار بودند. نرخ‌های کمتر بریدن از کار، سطوح پایین‌تر استرس، کاهش بروز بیماری‌های مرتبط با استرس، بهره‌وری بیشتر، وفاداری بیشتر به سازمان‌ها و کارایی بیشتر. افرادی که در غلبه بر استرس توانمندترین افراد محسوب می‌شوند، بیشترین مقدار از هر یک از بخش‌های یادشده را می‌پوشانند و این به معنای آن است که آنها هم برای پرورش جنبه‌های متنوعی از زندگی خود وقت می‌گذارند و هم الگوی کلی زندگی‌شان به نسبت متوازن است. در مقابل، یک الگوی نامتعادل به اندازه‌ای نامناسب است که کمترین قسمت از هر بخش را پوشش می‌دهند. این مدل پیشنهاد می‌کند که هر کس نمی‌تواند عوامل استرس‌زا را برطرف سازد، باید با ایجاد توازن در زندگی، انعطاف‌پذیری را در خود پرورش دهد. این توصیه‌ای است که می‌توان آن را به نحوی غیرمستقیم درک کرد. اغلب وقتی افراد در یکی از زمینه‌های زندگی از جمله کار، احساس استرس می‌کنند، وقت و توجه بیشتری را به آن اختصاص می‌دهند. اگر چه این کار واکنشی طبیعی است، اما اقدامی ضد بهره‌وری محسوب می‌شود، زیرا هر چه بیشتر بر کار متمرکز می‌شوند، محدودتر شده و خلاقیتشان کمتر می‌شود. علاوه بر این، ذهن‌های تازه، باطراوت و آرامش‌یافته، بهتر فکر می‌کنند. کارمند بانکی اظهار داشت که اخیراً طی گذراندن کارگاه پرورش مدیران اجرایی به تدریج به ارزش‌های دست کشیدن از کار در پایان هفته پی برده است. وی دریافت که دستاوردهای او در اولین روز هفته در مقایسه با همکارانش که تمام روزهای هفته را کار کرده بودند، دو برابر است. همچنین وقتی کارکنان در برنامه‌های سلامت و شادابی تفریحی شرکت می‌کنند، هزینه بیماری‌های مربوط به استرس در آنان به وضوح کاهش می‌یابد. نتیجه تحقیق انجمن سلامت و تندرستی در بازرگانی، نشان داد که شرکت‌ها بابت هر دلار سرمایه‌گذاری برای ارتقای سلامت و شادابی کارکنان، به‌طور متوسط ۳ تا ۴ دلار بازگشت سرمایه خواهند داشت. برای مثال شرکت «ای تی اند تی» انتظار دارد به‌عنوان نتیجه سرمایه‌گذاری در برنامه‌های سلامت و شادابی کارکنان خود در ده سال آینده، ۷۲ میلیون دلار صرفه‌جویی کند (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

روش‌های پیشگیری از ایجاد فشار روانی

هانس سلیه پدر تحقیقات در زمینه فشار روانی می‌گوید: بشر قادر است با مطالعات علمی پدیده فشار روانی، برنامه دقیق‌تری برای تنظیم رفتار خود طرح‌ریزی کند، به طوری که به کمک آنها از فشارهای زندگی جلوگیری کند یا دست کم از شدت آن بکاهد. سلیه اهداف، قواعد و معیارهایی را که برای رفتار سالم و پیشگیری از ایجاد فشار لازم است، به هدف‌های زیر تقسیم می‌کند:

۱- اهداف کوتاه‌مدت، ۲- اهداف بلندمدت، ۳- اهداف نهایی.

اهداف کوتاه‌مدت برای ارضای آنی خواسته‌ها هستند و اهداف بلندمدت برای ارضا از آینده طرح‌ریزی

می‌شوند.

اهداف نهایی: سلیه روانشناس معتقد است که هدف نهایی بشر، شکوفا شدن هر چه بیشتر وجود بر اساس ساخت وجودی اش است، این مقصدی است که باید پایه و اساس همه فعالیت‌های او باشد. در واقع باید تعادلی بین هدف‌های کوتاه‌مدت و درازمدت به وجود آید. البته هدف این نیست که شخص از فشار به طور کلی دور باشد و برای اینکه انسان بتواند به حد نصاب ارزش وجودی خود برسد و آن را شکوفا کند و تحقق بخشد، باید ابتدا سطح مطلوب فشار را در خود بشناسد، سپس از انرژی ذخیره برای سازگاری به نحو مطلوب و سودمند استفاده کند، البته تا حدی که با ظرفیت جسمی و روانی فرد منطبق باشد. بنابراین اولین گام واقعی به سوی کنترل فشار، ساختن ذخایر انرژی به عنوان محافظ انرژی ساده و مستقیم است: ۱) خواب و استراحت کافی، ۲) خوردن غذا به مقدار مناسب، متعادل و سالم، ۳) برنامه ورزشی منظم، ۴) کنترل بر روی رفتار شخصیت نوع الف.

خواب و استراحت

خواب، فرصتی است برای جبران خستگی و فراهم کردن دوباره انرژی برای بدن انسان. مغز که بقای بیولوژیکی را کنترل می‌کند، برای حفظ تعادل خویش به استراحت نیاز دارد. مغز بدون استراحت و خواب کافی نمی‌تواند تعادل الکتریکی و بیوشیمیایی خویش را که برای کارکرد مؤثر مورد نیاز است، حفظ کند. به علاوه وقتی مغز در موقعیت عدم تعادل باشد، شخص نمی‌تواند رویارویی مؤثری با فشار داشته باشد. به نظر می‌رسد توانایی به خواب رفتن سریع و خواب عمیق با آسودگی قبل از خواب (بعد از ورزش آرامش‌بخش، یا عاداتی مانند گرفتن دوش)، از بین بردن آگاهانه و ناآگاهانه تعارض‌های هیجانی، اجتناب از پر خوری شب و به وجود آوردن محیطی مطلوب از نظر نور و حرارت به دست می‌آید.

استراحت در طول روز نیز برای بدن و مغز مفید است، استراحت واقعی شامل وقفه‌ای در فعالیت‌های روزانه است. اغلب حتی تغییر مختصر در صحنه دید نیز، می‌تواند شخص را از خستگی بیرون می‌آورد. بسیاری از افرادی که در فضای سربسته کار می‌کنند، در می‌یابند که نگاه کردن و خیره شدن به خارج از پنجره یا یک نقاشی خوب یا تصویر، چند مرتبه در طول روز می‌تواند آرام‌بخش باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که استراحت روزانه یا وقفه کوتاه در کار روزانه، بیماری‌ها را کاهش می‌دهد.

تغذیه

بیشتر پژوهشگران فشار روانی، درباره ارزش خوردن برای حفظ ذخیره‌های انرژی در طول روز، برای حفظ وزن مناسب به توافق رسیده‌اند. به نظر می‌رسد که ضرب‌المثل قدیمی «اعتدال در همه کارها» پند امروزی باشد. مصرف زیاد قند و زیاده‌روی در خوردن غذا و کافئین، موجب بروز عدم تعادل در انرژی و پایین آمدن مقاومت و سلامت کلی بدن در مقابل بیماری‌ها و فشار می‌شود.

ارزیابی بر اساس شناخت و درک عوامل مختلف فشار

طرز تلقی فرد از موقعیت، به طور چشمگیری بر پاسخ اضطرابی او اثر می‌گذارد. برای مثال افراد با شخصیت نوع الف، پاسخ‌هایشان را در برابر فشار، پیوسته با ادراک زندگی به‌عنوان صحنه رقابت و کنترل زمان، ترتیب می‌دهند. افراد با مرکز کنترل خارجی، احساس می‌کنند کنترل کمی بر موقعیت‌هایی که روزانه با آن مواجه‌اند، دارند. در عوض، شخصیت سرسخت احساس می‌کند که کنترل زیادی بر زندگی خویش دارد. در دو مورد گذشته، ادراک فرد از عدم توانایی خویش در رویارویی با مسئله، در عمل توانایی برای رویارویی با آن موقعیت را کاهش می‌دهد.

در مورد افراد با شخصیت نوع الف، که عجله و خصومت مهم‌ترین وجهه شخصیتی آنهاست، توصیه‌هایی بیان می‌شود که می‌تواند تا حدی رفتارشان را کنترل کند.

۱- سعی کنید با صحبت کردن مداوم و زیاد، مرکز توجه دیگران قرار نگیرید. سعی کنید به حرف دیگران گوش کنید. هنگام صحبت دیگران آرام به مکالمه آنها گوش فرادهید و جمله آنها را تمام نکنید.

اگر به صحبت کردن غیر ضروری عادت دارید، سؤالات زیر را از خود پرسید. (۱) آیا واقعا مطلب مهمی برای گفتن دارم؟ (۲) آیا کسی می‌خواهد به صحبت من گوش دهد؟ (۳) آیا الان وقت گفتن است؟ اگر پاسخ به هر یک از این سه سؤال منفی است، پس آرام بمانید، حتی اگر از زور فشار، لب خود را گاز بگیرید.

۲- سعی کنید وقتی دچار وسواس می‌شوید، با آگاه ساختن خویش از آن و تغییر الگوی رفتاری، آن را کنترل کنید. برای مثال هرگاه دیدید که برای گذشتن از چراغ احتیاط در تقاطع، به سرعت اتومبیل خود افزوده‌اید، با چرخش فوری به طرف راست یا چپ در نزدیک‌ترین نقطه خود را جریمه کنید.

۳- برای اینکه بعضی از رفتارهای نوع الف را در خودتان مورد توجه قرار دهید تا در برنامه هیجان‌انگیز زندگی، فرصتی برای تفکر به وجود بیاورید، باید علل عجول بودن خود را پیدا کنید.

۴- سعی کنید بفهمید که بیشتر کارهای شما و زندگی اجتماعی واقعا به اقدام فوری احتیاج ندارد، بلکه به نتیجه نهایی رضایت‌بخش نیاز دارد.

۵- به منظور وسعت دادن به جنبه‌های شخصیت خویش و کاهش جنبه‌های وسواسی، باید بعضی از فعالیت‌های تفریحی مانند تئاتر، مطالعه، شنا و امثال آنها را در برنامه روزانه خود بگنجانید.

۶- سعی کنید قرارهای فوری و ضرب‌الاجلی را کنار بگذارید. به خاطر داشته باشید هر قرار ضرب‌الاجلی غیر ضروری را که بگذارید، «بیماری عجول بودن» شما بدتر می‌شود.

۷- یاد بگیرید که وقت خود را کنترل کنید و گفتن «نه» را بیاموزید. هرگز فراموش نکنید که اگر شما در تنظیم وقت خویش موفق نباشید، کس دیگری نخواهد توانست آن را انجام دهد و هر چه سن شما بیشتر می‌شود، این حقیقت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

۸- سعی کنید تا حد ممکن در طول روزی که پر از کار متراکم و فشار است، برای خود فضایی بدون اضطراب فراهم کنید. یاد بگیرید فعالیت‌های طولانی یا حتی کوتاه‌مدت را که می‌دانید یا حدس می‌زنید که در شما ایجاد تنش و اضطراب می‌کند، قطع کنید. این نوع اضطراب به‌ویژه در طول نوشتن یادداشت، گزارش‌ها و مقالات طولانی ایجاد می‌شود. فشار فعالیت‌های اضطراب‌آور را با خواندن روزنامه یا یادداشت‌برداری از بین ببرید (علوی، ۱۳۸۱).

در زمینه کنترل فشار روانی مباحث دینی نیز راهگشاست، از جمله:

۱- تقویت ایمان و اعتقادات مذهبی و توجه به فرهنگ غنی و پر محتوای اسلامی

یکی از عوامل مهم گرفتاری انسان در عصر حاضر و فشارهای عصبی و روانی وی، از خدا بیگانگی اوست. این فاصله گرفتن از مبدأ هستی، گاهی از شدت علم‌زدگی نشأت می‌گیرد، یعنی او داروی بسیاری از دردها و آلام روانی و درونی خود را در علم جست‌وجو می‌کند. اما نکته این است که علم فراخنای محدودی دارد و نمی‌تواند بدون استمداد از اخلاق برای بیماری‌ها و فشارهای روانی انسان چاره‌جویی کند.

بهترین و مناسب‌ترین ابزار درمان بیماری‌های روانی، ایمان است. ایمان عبارت است از باور توأم با تسلیم درمقابل خداوند و دستورات الهی. این انقیاد توأم با عمل و اخلاص و دگرگونی، نفس را به مرحله کمال می‌رساند و جلوه‌هایی را برای نفس انسان از نظر رشد ایجاد می‌کند.

دانشمندان اسلامی با استناد به قرآن کریم، واژه‌ها یا مفاهیمی را جسته‌اند که از نظر معنا نزدیک به مفهوم بهداشت روانی است. این مفاهیم عبارتند از: سکینه، حیات طیبه، قلب سلیم و نفس مطمئنه.

سکینه در اصطلاح قرآن به معنی آرام بودن دل و فقدان هر گونه اضطراب و نگرانی است.

حیات طیبه در آیه ۹۷ سوره نحل به کار رفته که در آن خدا می‌فرماید: «من عمل صالحا من ذکرا و انثی و هو مومن فلنجزینهم اجرهم با حسن ما کانو یعملون». از محتوای این آیه می‌توان فهمید که حیات طیبه، نتیجه عمل صالح است ...

قلب سلیم: براساس نظر علامه طباطبائی، قلبی است که از هر گونه بیماری و انحراف اخلاقی و اعتقادی به‌دور باشد و به‌مرحله‌ای از سلامت یا اوج رسیده باشد که تمام تعلقات و وابستگی‌های او تحت الشعاع تعلق به خدا قرار گرفته باشد.

نفس مطمئنه محصول کوشش و حرکت آگاهانه‌ای است که بر روح و روان فرد صاحب نفس مطمئنه عارض می‌شود (حسینی، ۱۳۶۴).

براساس نظر برخی روانشناسان، مشکل روانشناسی فعلی غرب، نداشتن الگوهای مناسب است، چرا که اصولاً بدون داشتن این الگوها، تشخیص سالم از بیمار غیرممکن است. در آیین حیات‌بخش اسلام، این مسئله به بهترین نحو حل شده و پیامبر بزرگوار اسلام حضرت محمد (ص) از جانب قرآن به‌عنوان الگو معرفی شده، از این رو در

سوره احزاب آیه ۲۱ می فرماید: ولکم فی رسول ا... اسوه حسنه. پس با تاسی به این الگوی باکرامت، و با به کارگیری دستورات اخلاقی، می توان در راه سلامت روان قدم برداشت.

اسلام به عنوان کامل ترین و آخرین آیین الهی، برای تمام معضلات بشری در تمام اعصار و قرون برنامه ریزی کرده و در مقابل عوامل اضطراب آور مانند فقر و غنا، قدرت و موقعیت، حوادث غیر مترقبه ناگهانی، جنگ و قتل، گناه و معصیت و ناکامی و شکست برنامه هایی را پیش بینی کرده است، برای مثال مسلمان می تواند: در مقابل طغیان قدرت، از عفو، خدمت، گذشت و انصاف بهره بگیرد. در مقابل جنگ از صبر و استقامت، مقاومت و اعتماد به نفس سود بجوید. در مقابل غضب و طغیان از روش فرو بردن غیظ و عفو و احساس استفاده کند. در مقابل گناه از توبه و استغفار و طلب آموزش استفاده کند. بنابراین نتیجه می گیریم که ایمان و اعتقادهای مذهبی بهترین تکیه گاه انسان در مقابل بیماری ها و فشارهای روانی است. ایمان و اعتقادهای مذهبی انسان را به خداوند نزدیک می کند که بهترین آرام بخش و صفادهنده قلب است که خود می فرماید: الا بذکرا ... تطمئن القلوب (شریعتی، ۱۳۷۰).

راه های دیگر غلبه بر فشارهای فردی و شخصی عبارتند از:

- ۱- افزایش ظرفیت و درجه تحمل ؛
- ۲- برنامه ریزی روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه ؛
- ۳- قبول واقعیت ها در مورد خود و دیگران، محیط و جامعه اطراف خود ؛
- ۴- تلقی مثبت از شغل و حرفه خود ؛
- ۵- عدم تظاهر و اجتناب از عوام فریبی ؛
- ۶- جلوگیری از حساسیت بیش از اندازه و تقلیل سطح توقع خود از دیگران ؛
- ۷- مشورت و بازگو کردن مشکلات با افراد معتمد ؛
- ۸- پناه بردن به خانواده ؛
- ۹- عدم تعجیل و شتابزدگی در امور ؛
- ۱۰- توجه به سرگرمی ها و انجام تفریحات سالم ؛
- ۱۱- احساس صمیمت و حمایت گروهی ؛
- ۱۲- خودخواهی دیگر خواهانه و احساس مفید بودن.

به اعتقاد هانس سلیه، بسیاری از رنج ها و بیماری های روانی انسان، ناشی از خودخواهی مفرط یا فداکاری بیشتر از حد اعتدال است. درحالی که اگر آدمی ضمن آنکه خود را می خواهد خواهان دیگری نیز باشد و سعی کند برای آنان نیز مفید باشد، در خود احساس رضامندی می کند و این احساس به او یاری می دهد تا از بسیاری فشارهای عصبی مصون باشد (علوی، ۱۳۷۲).

مهارت مقابله با استرس

تعریف

هر تغییری در زندگی، یک استرس است. این تغییرات سازگاری جدیدی را می‌طلبد. هر تغییری که نظم زندگی معمول را بر هم می‌زند و ما را مجبور به سازگاری با شرایط جدید می‌کند، استرس ایجاد می‌کند، خواه استرس کوچکی مثل شلوغی صف اتوبوس باشد، خواه استرس بزرگی مثل طلاق. استرس چه شدید چه ضعیف، بی‌شک واکنش‌های عاطفی متنوعی را در فرد برمی‌انگیزد و موجب بروز احساساتی همچون اضطراب، خشم و ... می‌شود. با آموزش برخی مهارت‌های مقابله‌ای، می‌توان فشارهای روانی موجود را کنترل و از ایجاد برخی فشارها جلوگیری کرد. استرس‌ها هم فرد و هم محیط فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. استرس تنها شامل موضوعات منفی نمی‌شود، بلکه وقایع مثبت هم ممکن است استرس‌زا باشد، مثل ازدواج، بچه‌دار شدن و کار جدید. بنابراین باید پاسخی برای کنار آمدن با محرک‌های تنش‌زا داشته باشیم، نه اینکه نتوانیم به آنها پاسخ دهیم. استرس ممکن است یک فردی را در هم بشکند - فرد دیگری را به مبارزه وادارد - به فردی دیگر درس جدیدی بدهد.

سه عامل برای مقابله با استرس

۱. ویژگی‌های محرک تنش‌زا

شدت آسیب‌رسانی محرک‌های تنش‌زا به میزان کنترل آن رویداد تنش‌زا بستگی دارد. هرچه کنترل بیشتری در رویداد داشته باشیم، از شدت آن استرس کم کرده‌ایم. پیش‌بینی اینکه چه پیش‌خواهد آمد نیز استرس حاصل از آن را کاهش می‌دهد.

۲. ویژگی‌های شخصی

ویژگی‌های افراد متفاوت است. برخی افراد بسیار آسیب‌پذیر و برخی دیگر بسیار مقاوم‌اند. شناخت افراد رویداد معین، متفاوت است. خودانگاره فرد بسیار مهم است. اگر خود را توانمند بدانیم و اعتماد به نفس بالایی داشته باشیم، کارایی بیشتری خواهیم داشت.

۳. راهبردهای مقابله‌ای

افراد مختلف در مقابله با موقعیت‌های مختلف، راهکارهای مختلفی را به کار می‌برند، البته حمایت‌های اجتماعی نیز در تحمل شرایط ناخوشایند بسیار اهمیت دارد.

عوامل فشارزا

تعارض زمانی به وجود می‌آید که هدفی در عین حال هم خواستنی باشد و هم ناخواستنی، این موضوع فرد را سرگردان می‌کند؛ این سرگردانی برای فرد استرس‌زاست.

تأثیرات نامطلوب فشار روانی

واکنش هشدار

وقتی بدن در حالت پایین تر از مقاومت است، اگر استرس ادامه پیدا کند، بدن علائم اضطرابی نشان می دهد.

مقاومت

مقاومت بدن در برابر استرس مورد نظر است (مواجهه بدن).

فرسودگی

پس از مواجهه طولانی، بدن وارد مرحله فرسودگی می شود، در این حالت مقاومت در برابر بیماری کاهش می یابد و حتی به مرگ می انجامد.

مقابله چیست؟

اگر در موقعیت های زندگی خود با مشکلاتی مواجه شوید که قادر به کنترل آنها نباشید، دید یا راه حل مناسبی برای آن پیدا کنید، دچار استرس می شوید. با کوشش ها و تلاش هایی که برای از میان بردن استرس یا تحمل آن انجام می دهیم، با استرس مقابله کرده ایم. هدف اصلی، حذف عامل مزاحمی است که زندگی را از حالت عادی خارج ساخته است.

انواع مقابله

الف) مقابله مسئله مدارانه

در این مقابله، فرد به صورت مستقیم، کار یا فعالیتی را انجام می دهد تا عامل استرس را از بین ببرد یا آن را به حداقل برساند. با استفاده از حل مسئله، برنامه ریزی، کنار گذاشتن فعالیت های غیرضروری، مشورت، فکر کردن و ... سعی بر حذف استرس می شود.

ب) مقابله هیجان مدارانه

در این مقابله فرد برای حذف استرس تلاش نمی کند، بلکه سعی می کند خود را آرام سازد تا هیجان ها و ناراحتی هایی را که در اثر استرس ایجاد شده است، برطرف سازد، مانند دعا کردن، درد دل کردن، نذر و نیاز و هیجان ها مانع از تفکر و تصمیم گیری صحیح برای حل مسئله و رفع استرس می شود.

ج) مقابله ناسازگار

برخی افراد قادر به حل مسئله یا تحمل استرس نیستند و از مقابله های ناکارآمد و حتی مضر استفاده می کنند که موجب بروز استرس های بیشتر می شود، مانند دانش آموزی که به جلب توجه نیاز دارد، به همین دلیل سیگار می کشد یا فردی که برای رهایی از مشکلات خانوادگی به مواد مخدر پناه می برد.

راهبردهای مقابله با استرس

آیا هنگام برخورد با محرک‌های مختلف (بد یا خوب) به سرعت برانگیخته می‌شوید؟

۱- راهبردهای شناختی (خودآگاهی)

▪ آگاهی از احساسات خود

افراد از نظر سطح هیجانی با یکدیگر متفاوت‌اند، گروهی زود هیجان‌زده شده، خوشحال و ناراحت یا مضطرب می‌شوند، گروهی دیرتر برانگیخته می‌شوند و حساسیت کمتری دارند، علت این تفاوت چیست؟ یکی از دلایل آن، تفاوت در ساختار ژنتیکی است و دیگری تفاوت در محیط زندگی و نحوه تربیت افراد. با آگاهی از ساختار هیجانی خود، بهتر می‌توان فشارهای روانی ایجادشده را کنترل کرد.

▪ آگاهی از افکار خود

هنگام مواجهه با استرس، برخی افراد نگرش منفی به خود دارند، مهارت‌هایشان را دست کم می‌گیرند، بنابراین دچار اضطراب یا افسردگی شده و این منجر به بروز رفتارهای نامناسب می‌شود، درحالی‌که اگر افکار خود را بشناسیم، می‌توانیم افکار خود را کنترل کنیم و استرس را از بین ببریم.

▪ آگاهی از چگونگی پردازش و تفسیر رویدادها

باید به این مسئله که چه‌طور موقعیت‌ها را ارزیابی می‌کنیم؟ چه‌طور رویدادهایی را یادآوری می‌کنیم که با باورهایمان سازگارترند، توجه زیادی داشته باشیم. هر فرد متناسب با باورها و عقاید خود، اطلاعات دریافتی را پردازش و ادراک می‌کند.

۲- راهبردهای دریافتی

▪ نظام‌های پشتیبانی:

استفاده از نظام‌های پشتیبانی از فشار روانی می‌کاهد و اعتماد به نفس و شور زندگی را در ما تقویت می‌کند.

▪ مشاوران حرفه‌ای:

در زمینه‌های افزایش اعتماد به نفس و تفکر منطقی، اگر نزدیکان یا خودمان نتوانیم کمکی کنیم، می‌توان از مشاوران کمک گرفت.

▪ مشکل‌گشایی:

نوعی مهارت عملی است که احساس توانمندی و تسلط ما را بر اوضاع افزایش می‌دهد.

▪ آرامش:

آرامش دادن به خود، یکی از سودمندترین روش‌های مقابله با مشکلات است.

▪ تلقین به خود:

به‌صورت صحبت کردن با خود در مواجهه با مشکلات و هنگام عبرت گرفتن از رویدادها.

▪ شوخ طبعی:

مانع از آن می شود که تسلیم نتیجه گیری های منفی شویم و در اطرافیان نیز تأثیر مثبتی دارد.

▪ ورزش:

ورزش نیز در احساس تسلط روانی بر خود مؤثر است.

▪ پاداش به خود:

به دلیل انجام کارهای خوب به خودمان پاداش دهیم.

مهارت مقابله با استرس شامل شناخت استرس های مختلف زندگی و تأثیر آنها بر فرد است. برای مثال، اولین

روز مدرسه، امتحان، از دست دادن اتوبوس، صحبت کردن در جمع، اولین روز کاری، از دست دادن عزیزان و ...

مهارت خودآگاهی

آیا تا به حال از خود پرسیده اید که من کیستم؟ به نظر دیگران من چگونه فردی هستم؟

لازمه پاسخ به این پرسش ها، داشتن خودآگاهی است. خودآگاهی به این معنی است که چگونه به خود نگاه

کرده و بر اساس این نگاه چه احساسی پیدا می کنیم. آیا فردی را می شناسید که از خودآگاهی خوبی برخوردار

باشد؟ چه ویژگی هایی دارد؟ نوع خودآگاهی ما پیش بینی کننده احساس رضایت ما از زندگی خودمان است.

ناراضی بودن از خود، نشانه ای است که به فرد هشدار می دهد که نیازمند تغییر است و اساسی ترین بخش این تغییر،

خودآگاهی است. متأسفانه ما کمتر در پی آنیم که ببینیم چه خصوصیتی داریم و کمتر می توانیم ارزش ها، علایق

و چیزهایی را که دوست نداریم، باورها یا سبک زندگی مان را تجزیه و تحلیل کنیم. ما فقط در تکاپو هستیم تا

کارهای دیروز را به پایان رسانیم و کارهایی برای فردا داشته باشیم و همین عمل را فردا و روزهای بعد هم انجام

می دهیم.

تعریف خودآگاهی

آگاهی یافتن و شناخت اجزای وجود همچون خصوصیات ظاهری، احساسات، افکار و باورها، ارزش ها،

اهداف، قوت ها و ضعف. آگاهی از ویژگی های خود، یک مهارت است و الزام به نگرستن خود، اولین قدم

خودآگاهی است. چه اهدافی را دنبال می کنید؟ از نظر عاطفی در چه شرایطی به سر می برید؟ از نظر ظاهری چه

ویژگی هایی دارید؟

اجزای خودآگاهی

۱- شناخت ویژگی‌های جسمانی و بدنی

شناخت ویژگی‌های جسمانی و بدنی از عوامل مؤثر در شناخت خود است. ویژگی‌های فیزیکی هر فردی، ویژگی‌هایی است که دیگران هم وقتی به فرد نگاه می‌کنند، آنها را تشخیص می‌دهند. هر یک از ما برخی از ویژگی‌های ظاهری خود را مثبت و بعضی را منفی ارزیابی می‌کنیم، برخی را قابل تغییر و برخی را غیرقابل تغییر.

۲- شناخت توانایی‌ها و مهارت‌های خود: ویژگی‌های مثبت

▪ شناخت خصوصیات و ویژگی‌های مثبت خود:

برخی از این ویژگی‌ها آشکار است و آن را می‌شناسیم و بعضی دیگر را به خوبی نمی‌شناسیم و باید آن را کشف کنیم و اگر نتوانستیم، گاه با مشورت دیگران باید آنها را بیابیم.

▪ شناخت توانمندی‌ها و استعدادهاى خود

هر کدام از ما توانایی‌هایی داریم که موجب می‌شود در چنین کارهایی موفق باشیم، مثل روابط اجتماعی خوب، نقاشی خوب.

▪ شناخت پیشرفت‌ها و موفقیت‌های خود

منظور از پیشرفت، یک سری کارهای بزرگ و عجیب مثل اکتشاف یا اختراع نیست، بلکه منظور موفقیت در انجام کارهای معمولی زندگی است. مثل اولین باری که توانستیم بدون کمک دوچرخه‌سواری کنیم. اتوبوس سوار شویم ... هر چه بهتر خود را بپذیرید، خودآگاهی شما واقعی‌تر خواهد بود. آیا فکر می‌کنید فردی را پیدا می‌کنید که همه ویژگی‌های او مثبت باشد؟ آیا تا به حال شده دلتان بخواد جای کس دیگری باشید؟ آیا تا به حال به دلیل اینکه کاری را نتوانسته‌اید خوب انجام دهید از دست خود عصبانی شده‌اید؟ واقعیت این است که توانایی ما انسان‌ها محدود است و همه افراد در برخی موارد موفق و در بعضی موارد ضعیف عمل می‌کنند. اما شناخت ضعف خود و پذیرش آنها، ضروری است. با تکیه بر خودآگاهی می‌توان با موفقیت حرکت کرد.

۳- شناخت افکار و گفت‌وگوهای درونی خود

بسیاری از ما انسان‌ها وقتی کارهایمان را خوب انجام نمی‌دهیم، از دست خود عصبانی می‌شویم و خود را سرزنش می‌کنیم. اغلب در موقعیت‌های مختلف زندگی ذهنمان فعال می‌شود و گفت‌وگوی درونی با خود خواهیم داشت. گفت‌وگوی با خود ممکن است منفی باشد، به احساسات ما صدمه بزند و ما را در شک و ترس‌هایمان باقی نگه دارد، درحالی‌که این گفت‌وگو ممکن است مثبت باشد، به ما شهامت ببخشد و به انجام کارها تشویق کند.

۴- شناخت افکار، باورها و ارزش‌های خود

ما درباره موضوعات مختلف، ایده‌ها و باورهای خاصی داریم. باورهای ما افکاری است که آنها را صحیح می‌دانیم و بر مبنای آن عمل می‌کنیم. ارزش‌ها، ملاک‌هایی است که به وسیله آن افکار و باورهایمان را ارزیابی می‌کنیم. باورها، ارزش‌ها و به طور کلی نحوه نگرش ما به زندگی، قابل تغییر است و ما می‌توانیم در صورت لزوم، افکار و باورهایمان را اصلاح و ساخت‌های ذهنی خود را تعدیل کنیم.

۵- شناخت اهداف خود

هدف جایی است که می‌خواهیم به آن برسیم و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کنیم. هر چه شناخت ما از خودمان واقعی‌تر باشد، هدفی را هم که برمی‌گزینیم، واقع‌بینانه‌تر و احتمال دستیابی به آن نیز بیشتر خواهد بود. برای دستیابی به اهداف، باید آن را از قالب کلی و مبهم خارج ساخته و هدف خود را به اجزایش تقسیم کنیم و مرحله به مرحله پیش رویم. طی این مراحل هم به توانمندی‌های خود بیشتر آگاه می‌شویم و هم این آگاهی به ما کمک می‌کند که اشتباهات خود را رفع کنیم.

برخی عوامل مؤثر در رشد خودآگاهی

▪ پذیرش خود

به طوری که خودمان، ضعف‌ها و قوت‌ها و به طور کلی آنچه هستیم را بپذیریم و دوست داشته باشیم. واقعیت این است که مهارت‌ها و توانایی‌های ما به میزان آگاهی ما محدود است. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پذیرش خود، پذیرفتن اشتباهاتی است که از ما سر می‌زند، چرا که هیچ یک از ما نمی‌خواهیم مرتکب اشتباه شویم، ولی اشتباه می‌کنیم. این اشتباهات موارد زیادی به ما یاد می‌دهد. پس آنها را بپذیریم. علاوه بر پذیرش، بخشش نیز بسیار مهم است. این کار به افزایش اعتماد به نفس ما کمک می‌کند و به ما آرامش می‌دهد تا خود را ببخشیم.

▪ پذیرش دیگران

مهم‌ترین عامل در نپذیرفتن دیگران، ناتوانی ما در پذیرش تفاوت‌های بین فردی است. تفاوت‌های ژنتیکی و محیطی وجود دارد و تنها راه آن پذیرش تفاوت‌هاست، پذیرفتن اینکه هر فرد انسانی است منحصر به فرد و هر یک از ما در برخی موارد شبیه دیگران هستیم و در برخی موارد متفاوت. شناخت و پذیرش اینها به خودآگاهی ما کمک می‌کند.

▪ مسئولیت‌پذیری

بدیهی است بهترین کسی که می‌تواند برای ما تصمیم بگیرد، خود ما هستیم. حال اگر به هر شکلی ترجیح دهیم دیگران به جای ما تصمیم بگیرند، در واقع مسئولیت کارمان را نپذیرفته‌ایم، ترس از شکست نباید مانعی برای قبول مسئولیت ما باشد، این کار به خودآگاهی ما کمک می‌کند.

موانع رشد خودآگاهی

ویژگی‌هایی که شاید به نظر فرد مثبت باشد، ولی در عمل مانع خودشکوفایی وی شود.

▪ توقعات و انتظارات بیش از حد ما

اگر خود را به همان صورتی که هستیم نپذیریم و به دنبال ایده‌آل‌ها باشیم، خودخواه باشیم، بدون تلاش بخواهیم انتظاراتمان برآورده شود، به جای خواهش، دعوا به راه بیندازیم تا به خواسته‌هایمان برسیم و خواسته‌های غیرمعقول داشته باشیم، توقعات بیش از حد داریم.

▪ کمال‌گرایی

آرزوی کامل بودن، هم احساس رضایت از خود را از انسان می‌گیرد و هم بیشتر انسان را در معرض ناکامی قرار می‌دهد. ترس از بازنده بودن، اشتباه کردن، نارضایتی، همه یا هیچ‌پنداری‌ها، تأکید زیاد بر بایدها و اهداف غیرقابل دسترس‌اند.

▪ غرورها

غرور که بر پایه خود ایده‌آلی یا احساس مبالغه‌آمیز باشد، غرور محبوب بودن که فرد فکر می‌کند هر کس را بخواهد می‌تواند داشته باشد، غرور عقلی که فرد تصور می‌کند قادر به حل تمام مشکلاتش است. غرور مهم بودن، غرور شجاعت، غرور درستی و عدالت، غرور آزادی مطلق یعنی حساسیت زیاد به بایدها، نبایدها و مقرراتی بودن در جامعه. مهارت خودآگاهی توانایی شناخت خصوصیات، ضعف‌ها و قدرت، خواسته‌ها، ترس‌ها و انزجارهاست. برای بیشتر ما توصیف ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری خود برای دیگران کار سخت و دشواری است. ممکن است پاسخ به این سؤال که چه کسی هستیم؟ سخت و دشوار باشد. بیشتر ما فقط در مورد ویژگی‌های کلی و عمومی خود صحبت می‌کنیم و از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خود اطلاعات کافی و مناسبی نداریم. نمی‌دانیم که چه کارهایی را خوب انجام دهیم؟ به چه علت مهربان هستیم؟ چه آرزوهایی داریم؟ اولویت‌های زندگی‌مان چیست؟ رشد خودآگاهی به فرد کمک می‌کند تا دریابد در شرایط استرس قرار دارد یا نه و این به‌طور معمول پیش‌شرط و شرط ضروری روابط اجتماعی و روابط بین‌فردی مؤثر و همدلانه است.

مهارت همدلی

برای پشت‌سر گذاشتن سختی‌های زندگی که بنا به ماهیت اجتماعی‌مان مجبور به روبه‌رو شدن با آنها هستیم، به حمایت‌های اجتماعی نیاز داریم و یکی از مهم‌ترین این حمایت‌ها، همدلی است.

زمانی که مشکلی (غم) دارید و دوست شما با دقت به سخنان شما گوش می‌دهد و به شما این احساس را منتقل می‌سازد که شما را می‌فهمد و (شما را دوست دارد)، وقتی از او جدا می‌شوید، انرژی حاصل از این همدلی در وجود شماست. این انرژی به شما توان می‌بخشد که خود را بهتر بپذیرید و با دیگران نیز ارتباط بهتر و

خوشایندتری برقرار کنید. همدلی از نخستین سال‌های زندگی در افراد وجود دارد، هر چند افراد مختلف از نظر توانایی و تمایل به همدلی کردن با دیگران متفاوت‌اند. ریشه این تفاوت‌ها کجاست؟

تفاوت‌های فردی

هر فرد ساختار ژنتیکی خاص و هر خانواده‌ای سبک و روش زندگی مخصوص به خود را داراست. به این ترتیب هر یک از ما فردی منحصر به فرد بوده که در بعضی زمینه‌ها با دیگران متفاوتیم و در برخی مشابه. بعضی افراد برای برقراری ارتباط افرادی را برمی‌گزینند که شباهت‌های بیشتری با آنان داشته باشند و برخی معتقدند که تفاوت‌ها به ما فرصت می‌دهند که بفهمیم چه مهارت‌هایی را بلد نیستیم و باید به دنبال کسب آنها باشیم.

تعریف همدلی

همدلی، نوع خاصی از توجه داشتن به دیدگاه دیگری است. فرد با ادراک واکنش‌های عاطفی دیگران، واکنش‌های عاطفی از خود نشان می‌دهد که به آن همدلی گویند. به منظور برقراری روابط همدلانه، فرد باید خود را جای دیگران بگذارد. امور را از دیدگاه آنان ببیند و از خود بپرسد که اگر جای او بودم، چه احساسی داشتم؟ شرط لازم برای چنین کاری، این است که فرد ویژگی‌های خود را شناخته باشد (شکست‌ها و موفقیت‌های خود را بپذیرد)، آنگاه می‌تواند دیگران را نیز با همان وضعیتی که هستند، با تمام ضعف‌ها و توانمندی‌هایشان بپذیرد و به آنها احترام بگذارد.

راه‌های رسیدن به همدلی

- ۱- درک چارچوب ذهنی دیگران؛
- ۲- کنترل احساسات و هیجانات؛
- ۳- هماهنگی.

۱- درک چارچوب ذهنی دیگران

درک هر یک از ما از موقعیت خاص، با دیگری بسیار متفاوت است، زیرا هر یک از ما براساس تجربیات خود موضوعی را تفسیر می‌کنیم. برخی افراد مایل‌اند درباره موضوعی به تفصیل بشنوند، عده‌ای تنها می‌خواهند از نتایج چیزی باخبر شوند، باید بتوانیم چارچوب ذهنی دیگران را بشناسیم و بدانیم چه چیزی برایشان اهمیت دارد. آنگاه با برآوردن انتظاراتشان می‌توانیم رابطه‌ای گرم و صمیمی ایجاد کنیم. باید در حد امکان چارچوب ذهنی خود را به دیگری نزدیک کنیم تا زمینه سخن گفتن و ارتباط میسر شود، هر چند به طور ناخودآگاه خود را با فردی

صمیمی حس می کنیم که از نظر فرهنگی، تجارب زندگی و ... به ما شباهت داشته باشد، اما باید بتوانیم به سخنان طرف مقابل خواه موافق، خواه مخالف، احترام بگذاریم و بکوشیم تا قضایا را از دیدگاه او ببینیم و درک کنیم.

۲- کنترل احساسات و هیجانات

افراد مختلف در برابر محرک‌های مشابه احساسات مختلفی را تجربه می کنند. در برخورد با رویداد خاص، فردی ممکن است عصبانی شود، دیگری غمگین و یکی به راحتی از آن بگذرد. واکنش‌ها نیز متفاوت است؛ یکی عصبانیت خود را بروز می دهد، دیگری کنترل کرده و فکر می کند که چه کند؟ میزان مهارت افراد در بیان احساسات به برقراری ارتباط هر چه بهتر با دیگران کمک می کند. یکی از عوامل زیربنایی در دستیابی به همدلی، تسلط بر هیجانات و احساسات است. برای برقراری روابط همدلانه، باید احساسات خود را بشناسیم، آن را کنترل کنیم و اجازه ندهیم که پریشانی خاطر، تفکر ما را خدشه دار سازد. افرادی که به خویشتن داری دست یافته اند، احساسات دیگران را بهتر می شناسند.

۳- هماهنگی

هماهنگی، انعکاس رفتارهای طرف مقابل است، به نحوی که وی بتواند در اعمال و گفته‌های شما، اعمال و گفته‌های خود را بیابد. هماهنگی این است که وارد جهان مشخص طرف مقابل شویم، به ترتیبی که آنان با ما احساس یگانگی کنند و جنبه‌هایی از خودمان را که شبیه دیگران است، به آنها نشان دهیم. این درست است که ما با کسانی که احساسی مانند ما دارند و دارای همان باورهای ما هستند بهتر از همه ارتباط برقرار می کنیم، اما با هماهنگی‌هایی که ایجاد می کنیم، می توانیم با افرادی که صمیمیت کمتری داریم نیز بر صمیمیت خود بیفزاییم و به این ترتیب راه را برای ایجاد روابط همدلانه باز کنیم.

از راه‌های مختلفی می توان هماهنگی با دیگران را افزایش داد:

- زبان اندام
- وضعیت نشستن، حرکت دست، راه رفتن و لباس پوشیدن.
- نحوه سخن گفتن
- واژه‌های انتخابی، اصطلاحات خاص، سرعت و لحن صدا.
- احساسات و خلیات
- نگرش‌ها، باورها، اعتقادات و وسعت نظر.

هر چه بیشتر بتوانیم شباهت‌های خود را با دیگران پیدا کنیم و بیشتر تفاوت‌هایمان را بپذیریم و به آنها احترام بگذاریم، امکان دستیابی به هماهنگی بیشتر می شود، در نتیجه برقراری روابط همدلانه موفق تر خواهد بود.

۴- گوش کردن

گوش کردن با شنیدن صرف تفاوت دارد. گوش کردن، عملی ارادی است که به صبر و توجه نیاز دارد. دقیق شنیدن، مهارت اکتسابی و مستلزم تلاش فراوان است. به غیر از گوش، از قلب و چشم‌ها نیز باید یاری گرفت و به اصطلاح به سخنان گوینده، گوش دل سپرد. واکنش‌های ما هنگام گوش کردن، سؤالاتی که مطرح می‌کنیم، حالات و حرکات ما، همگی در دقیق شنیدن مؤثر است. استنباط خود را از بیانات و احساسات گوینده به او منتقل کنید. خواه موافق خواه مخالف. با بیان استنباط خود، در واقع به گوینده نشان می‌دهیم که به عمق مطلب او پی برده‌ایم و از نظرهای او کاملاً آگاهیم. در ذهن خود مطالب گوینده را جمع‌بندی کنید، سپس آن را به‌طور خلاصه انتقال دهید.

برای دقیق گوش کردن چهار فن وجود دارد:

- تعبیر و تفسیر کردن
- مطالبی که شنیده‌اید، برای گوینده تفسیر کنید تا مطمئن شوید که سخنان او را درست فهمیده‌اید.
- انعکاس احساسات
- وقتی کسی ناراحت یا عصبانی به نظر می‌رسد، با دقیق شنیدن، همدلی خود را به او منعکس سازید.
- انعکاس مفاهیم
- به‌طور خلاصه، حقایق و محتوای سخن گوینده را به او منعکس سازید.
- ترکیب و خلاصه کردن

نکات مختلف گوینده را با هم ترکیب کرده و در یک جمله به او منعکس کنید. مهارت همدلی، یعنی اینکه فرد بتواند زندگی دیگران را حتی زمانی که در آن شرایط قرار ندارد، درک کند تا افراد دیگر را وقتی با او نیز بسیار متفاوت‌اند، بپذیرد و به آنها احترام گذارد. بسیاری از رفتارهای خشن در سطح جامعه، ناشی از عدم مهارت همدلی است. همدلی، روابط اجتماعی را بهبود می‌بخشد و به ایجاد رفتارهای حمایت‌کننده و پذیرنده نسبت به انسان‌های دیگر منجر می‌شود؛ دوستی‌ها و ارتباطات را تقویت می‌کند و موجب می‌شود تا سطح آگاهی‌های اجتماعی در جامعه افزایش پیدا کند.

مثبت‌نگری

زندگی سرشار از نعمت‌ها و ثروت‌های نامحدود است. همه انسان‌ها حق و اختیار دارند در زندگی موفق شوند و با شادمانی و نشاط زندگی کنند، ولی دستیابی به شادی و شادابی و موفقیت در هر زمینه، فقط به همت و تلاش افراد بستگی دارد. هیچ کس جز خود شخص نمی‌تواند موفقیت‌ها و شادابی‌ها یا غم‌ها و شکست‌ها را برای

خویشتن فراهم سازد. چگونه است که گروه اندکی، احساس خوشبختی و سعادت می‌کنند، درحالی که عده زیادی از خود ناراضی‌اند؟

در تقسیم‌بندی جانوران، انسان در گروه پستانداران قرار دارد. انسان از نظر فیزیکی و جسمانی، وجوه مشترک فراوان با دیگر پستانداران دارد. اصلی‌ترین تفاوت انسان با دیگر جانداران، داشتن قدرت تفکر و استدلال است. تفکر، عالی‌ترین امتیاز در مقایسه با دیگر جانداران است. تحقیق، تجربه، تحلیل و مقایسه به صورت پیشرفته و پیوسته، فقط از آن انسان است. همه انسانها، قدرت اندیشیدن دارند، ولی کیفیت و جهت آن در افراد، متفاوت است. چرا فکر و اندیشه این قدر مهم و ارزشمند است؟ در حقیقت، همه چیز از افکار و ذهن انسان سرچشمه می‌گیرد؛ یعنی، انسان ساخته و پرداخته افکار خویش است؛ انسان همان است که فکر می‌کند. (...ای برادر تو همه اندیشه‌ای...) و قدرت خلاقه، نتیجه اندیشه انسان است. در واقع ذهن، افکار و اندیشه‌ها و شخصیت و تجارب، حتی واقعیت‌های ما را می‌سازد. این ذهن ماست که از ما انسانی موفق و قوی می‌سازد، یا بر عکس آن عمل می‌کند. شگفتی در اینجا است که ضمیر ناخودآگاه بین اندیشه‌های سازنده و زیانبار، تفاوتی قائل نمی‌شود و برای شکوفایی هر یک از آنها، انرژی مساوی به کار می‌برد!

به طور کلی، هر کسی حوادث و اتفاقات بیرونی را با توجه به باورها و بینش خود به طور خودکار و از روی عادت تفسیر و توجیه می‌کند. این ما هستیم که تصمیم می‌گیریم از مسائل چگونه برداشت کنیم و دیگران را چگونه ببینیم. در واقع هر کسی با ذهنیت خود، واقعیت‌های خویشتن را می‌سازد. برای مثال، در حادثه‌ای که ۱۰ نفر شاهد داشته است، اگر از آنها بخواهیم گزارش کاملی از واقعه ارائه کنند، هریک از آنان، تحت تأثیر ذهنیت و باورهایشان، برداشت‌های خود را اظهار می‌دارند. در بررسی گزارش‌ها، می‌بینیم که ۱۰ گزارش کم و بیش متفاوت پیش رویمان قرار دارد، درحالی که هر ده نفر، شاهد عینی یک واقعه بوده‌اند. به علاوه هر یک از آنها واقعاً فکر می‌کند، آنچه را دیده، به طور دقیق گزارش کرده است... ده ناظر و ده گزارش متفاوت از یک رویداد...؛ چرا گزارش‌ها این چنین تفاوت دارند؟!... زیرا ناظران، با توجه به باورها و ذهنیت خود و به طور خودکار و از روی عادت، واقعه را مورد بررسی و تفسیر قرار داده و با ذهنیت خود، از آن حادثه، واقعیت‌هایی خلق کرده و به بیان آن پرداخته‌اند! درست مثل ده دوربین عکاسی که از ده زاویه مختلف از یک حادثه، عکسبرداری کرده باشند! بنابراین، هیچ حادثه‌ای به خودی خود معنایی ندارد. ماییم که با توجه به ذهنیت خودمان به آن معنی و مفهوم می‌بخشیم.

روانشناسان معتقدند که اندیشه‌ها و پندارها، کیفیت زندگی ما را می‌سازند، اندیشه‌ها موجب موفقیت یا شکست، عامل سلامتی یا مریضی، خوشبختی یا بدبختی و... ما می‌شوئیم. با اندیشه‌های مثبت انسان سرشار از شور و شوق و اشتیاق می‌شود و احساس خوشبختی، تندرستی و آرامش و با افکار منفی احساس شکست، بدبختی، مریضی و بیچارگی می‌کند؛ با اندیشه‌های مثبت توانمندی‌ها، اعتماد به نفس و خودباوری‌ها افزایش می‌یابد،

درحالی که با افکار منفی، ناتوانی‌ها، حقارت و خودکم بینی‌ها و درماندگی‌ها تشدید می‌شود و در نتیجه، بسیاری از امراض روحی و جسمی بروز می‌کند. جای تأسف است که بیشتر مردم بدون اینکه متوجه باشند، با تکرار اندیشه‌های مخرب، انرژی‌های خود را بر ضد خویش به کار می‌برند و سبب بدبختی خود می‌شوند.

نکته شگفت‌انگیز اینکه اگر منفی‌اندیش باشیم، از هر حادثه حتی از موفقیت‌ها، (ندانسته و ناآگاهانه) برداشت‌های ناصواب و منفی می‌کنیم و به‌راحتی افکار منفی در ذهن ما جای می‌گیرند، اما جنبه‌های مثبت را باید با تلقین به افکار تزریق کرد.

وقتی اندیشه‌های منفی در سر داریم، آنها را خواسته یا ناخواسته در هر روز چند هزار مرتبه تکرار می‌کنیم، در نتیجه، افکار منفی قوی‌تر می‌شوند و جای بیشتری در ذهن به خود اختصاص می‌دهند، در نهایت، تمام بخش تولید فکر را تحت نظارت خود می‌گیرند و به مجموعه افکارمان، ماهیت منفی می‌دهند. با این روند، بدون اینکه بخواهیم و ندانسته، بخش عظیمی از توانایی‌های (بالفعل و بالقوه) خود را ناتوان می‌سازیم و بیهوده هدر می‌دهیم. در نتیجه بی‌حوصله، کم‌اشتها، پریشان‌حال، بدخواب و افسرده و... می‌شویم، دچار زخم معده می‌شویم، همچنین به ناراحتی قلبی، عروق، فشار خون و هزاران درد دیگر دچار می‌شویم. در حقیقت، با منفی‌اندیشی و منفی‌بافی و تکرار آن در ذهن، انرژی و نیروی خود را در راستای تخریب خویش و دیگران به کار می‌بریم و زندگی را برای خود و دیگران زهر آگین می‌سازیم. به عبارت ساده، سموم حاصل از نگرانی، خشم، ترس، ناکامی، منفی‌بافی و...، ما را به سوی بیماری و نابودی می‌کشاند. غیرممکن است، در آن واحد هم سالم باشیم و هم منفی‌نگر و مضطرب و نگران! اندیشه‌های منفی مثل غده سرطانی عمل می‌کنند، به مرور زمان کلیه افکار مثبت را محو و نابود می‌سازند و پایانی غم‌انگیز به وجود می‌آورند.

با توجه به اینکه زندگی، در جریان، حرکت و پویاست، وقتی تفکر مثبت بر آن حاکم باشد، این حرکت، با پویایی و قدرت و سرعت بیشتری جاری می‌شود، درحالی که با حاکمیت تفکر منفی، شدت و قدرت آن به شدت کاهش می‌یابد. چه باید کرد؟

خصوصیات فردی و نحوه تفکر آدمی، تحت تأثیر استعدادها، ارثی و توان‌های بالقوه و فرهنگ حاکم بر جامعه و الگوهای محیط (خانواده و اجتماع) قرار دارد. چون بیشتر مردم در تمامی جوامع، منفی‌اندیش و منفی‌باف هستند، شست‌وشوی ذهن از افکار و اندیشه‌های منفی کاری است بس بزرگ، فقط انسان‌های آگاه، هدفمند، شجاع و جسور می‌توانند خود را از تحت نفوذ فرهنگ حاکم ناصواب و بازدارنده و الگوهای منفی و زیان‌بار بیرون بکشند و با پویایی ذهن، آرام آرام خود را از فقر به اوج سعادت و خوشبختی برسانند تا هم برای خود خلاق و مفید شوند و هم برای اجتماع.

افراد مصمم قادرند:

- با استفاده از عقاید و افکار مثبت و سازنده و با تلقین و تأکید بر آنها،

- با پرسش‌های مثبت از خود،
 - با تجسم و تصورات ذهنی مثبت و باورهای جدید مورد نظر، خود را در «ضمیر ناخودآگاه» مستقر سازند،
 - با تغییر باورها، افکار و اندیشه‌های منفی نیز عوض می‌شوند و تحت تأثیر اندیشه‌های جدید، احساسات دگرگون شده و کردار نیز تغییر می‌یابد.
 - به این ترتیب و با عزمی راسخ و با تلاش و پیگیری پایان‌ناپذیر، می‌توان افکار مثبت، نیروبخش و سازنده را، آگاهانه جایگزین اندیشه‌های منفی و مخرب، نشاط و شادابی را جایگزین افسردگی و پریشان‌حالی، تندرستی و سلامتی را جایگزین ناخوشی و مریضی، موفقیت و پیروزی را جایگزین شکست و ناکامی، آرامش باطنی واقعی را جایگزین دلهره و نگرانی، ثروت، دارایی و دارندگی را جایگزین تهی‌دستی، فقر و نگرانی، گذشت و عفو و بزرگواری را جایگزین تنگ‌نظری و انتقام و حسادت ساخت.
 - به این ترتیب، با تغییر باورها، افکار و شیوه‌های زندگی تغییر می‌یابد و در مسیر دگرگونی‌های عظیم و شگفت‌انگیز زندگی قرار می‌گیرد. چرا که با مثبت‌نگری، انرژی عظیم و نامحدود و بسیار ارزان، همیشه در اختیار ما قرار می‌گیرد، و جالب‌ترین و بزرگ‌ترین موفقیت‌ها و شادکامی‌ها را برای ما به ارمغان می‌آورد□□)
- فریور، ۱۳۸۳)
- بانیستر (به نقل از خدایاری‌فرد، ۱۳۸۱) با استفاده از نظریه روانشناسی ساختارهای شخصی روشی را پیشنهاد می‌کند که در آن فرد حوادث آینده را با توجه به تحلیلی که از حوادث مشابه و همانند آن دارد، پیش‌بینی می‌کند. او معتقد است که ما برای پیش‌بینی نتایج رفتار خود، از سازه‌های نقش اصلی سازه‌هایی که توسط آنها می‌توانیم خود و وجودمان را تبیین کنیم، استفاده می‌کنیم. هر گاه به توضیح ارزش‌ها و فلسفه‌پردازی‌های شخصیت داستان‌های مهم زندگی مان و مانند آن می‌پردازیم، از ساختارهایی بهره می‌گیریم که ارزش و اهمیتی خاص برای تصویرهای ما از خود دارد.
- فورستر نیز بر این باور است که اگر ارزیابی افراد از خودشان و ذهنیتی که از خود دارند مثبت باشد، از سلامت و سازگاری بیشتری برخوردار خواهند بود.
- آیزن در پژوهش خود دریافت که تجارب مثبتی که به آثار مثبت منجر می‌شوند، تأثیری بنیادی و ماهوی بر رفتار اجتماعی و روند اندیشه و تفکر فرد برجا می‌گذارند. در پژوهش آیزن برخی شواهد نشان داد، آثار رفتارهای مثبت می‌تواند بر سازماندهی شناخت‌ها و انعطاف‌پذیر بودن این سازماندهی مؤثر باشد، یعنی روندی که طی آن فرد در برداشت‌های خود از شخصیتش تجدید نظر می‌کند.
- شوارتز شواهدی مبنی بر تأکید بر جنبه‌های مثبت ارائه می‌کند. شوارتز می‌گوید: پژوهش‌های اخیر شناختی رفتاری نشان می‌دهد هر گاه بر جنبه‌های مثبت افکار بیشتر تأکید شود، عملکرد گروه تقریباً یک و نیم برابر زمانی است که بر جنبه‌های منفی افکار گروه تأکید می‌شود.

درمانگرهای شناختی معتقدند که انگاره‌های تفکر منفی موجب افسردگی و نگرانی می‌شوند. آنها می‌گویند وقتی مثبت‌تر و واقع‌بینانه‌تر بیندیشید، از عزت نفس و کارایی بیشتری برخوردار می‌شوید.

نظر اصلی بوسکالیا این است که عشق آموختنی است و هر کس می‌تواند و باید عشق ورزیدن را بیاموزد. او در کتابش با ارائه مثال‌های زنده، شاد و مؤثر، ایمان به قدرت سازنده عشق را در خواننده می‌آفریند. بوسکالیا این واقعیت مسلم را در ذهن ما بیدار می‌کند که خوشبختی ما به چگونگی احساسی بستگی دارد که ما به انسان‌های دیگر داریم و این خود به گفتار، رفتار و پندار ما وابسته است و خوشبختانه همه اینها در اختیار ما قرار دارند. شادی واقعی را باید در ارتباط سالم و صمیمانه با اطرافیان و در همبستگی دور از خودخواهی و در راستای اتحاد و یگانگی با یکدیگر جست‌وجو کرد.

در بررسی آیات قرآن کریم نیز به نظر می‌رسد که اغلب بر خوبی‌ها، درستی‌ها و ویژگی‌های مثبت افراد تاکید شده و ضعف و کثرت کمتر مد نظر قرار گرفته است. پروردگار عالم با توجه به توانایی‌ها و ظرفیت بشر می‌فرماید: «من در زمین انسان را خلیفه خود قرار می‌دهم^۱»، «از روح خود در او دمیدم^۲» یا در جای دیگری می‌فرماید: «ما بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌های عالم عرض امانت کردیم، همه از تحمل آن امتناع ورزیدند تا انسان پذیرفت^۳». از این رو خداوند با تکیه بر این توانایی‌ها انسان را به احسان دعوت می‌کند و می‌فرماید: «اگر احسان و نیکی کنید، در حقیقت به خود نیکی می‌کنید^۴»

با بررسی مجموعه این آیات می‌توان نتیجه گرفت که خداوند در مقابل ضعف‌های بشر گذشت فراوان دارد و بیشتر بر نکات مثبت، درستی‌ها و راستی‌های او تکیه می‌کند. این نوع نگرش به انسان می‌فهماند که او هم باید نسبت به دیگران و حتی خودش با دیدی مثبت بنگرد، خوبی‌های مردم را ببیند و به زبان خوش با آنها تکلم کند و پیوسته ضعف‌ها و سستی خود و دیگران را در نظر نگیرد، البته این موضوع به این معنا نیست که حقیقت را قلب سازد و از زشتی‌های حقیقی درگذرد، بلکه مراد آن است که انسان بتواند با خود و دیگران در تعاملی صحیح و سازنده، روابطی توأم با مهربانی و گذشت برقرار کند و در نتیجه در آرامش زندگی کند.

در این زمینه ائمه اطهار (ع) نیز نکاتی فرموده‌اند که هر کدام راهگشای انسان برای یافتن دیدی صحیح در راستای حفظ روابط درست و سالم با دیگران و شناختی واقعی از خود است. حضرت امام صادق (ع) از رسول خدا (ص) نقل فرموده‌اند: «لغزش‌های مؤمنان را جست‌وجو نکنید، زیرا هر که لغزش‌های برادرش را جست‌وجو کند، خداوند لغزش‌هایش را دنبال می‌کند» (اصول کافی، ج ۴، ص ۵۸). حضرت امام محمد باقر (ع) فرموده‌اند: «نزدیک‌ترین حالت بنده به کفر این است که با مردی عقد برادری در دین بسته باشد و لغزش‌ها و خطاهای او را

۱ - بقره، آیه ۳۰

۲ - حجر، آیه ۲۹

۳ - احزاب، آیه ۷۲

۴ - بنی اسرائیل، آیه ۷

شماره کند که روزی او را به آنها سرزنش کند» (همان). همچنین می‌فرماید: «بر شخص مسلمان واجب است حتی اگر هفتاد گناه کبیره از مسلمان دیگری سراغ دارد، پرده‌پوشی کرده و آبرویش را حفظ کند» (سفینه البحار، ج ۱، ص ۵۹۸).

تاکید اصلی بر این است که افراد باید در روابط خود با دیگران بیشتر به ویژگی‌های مثبت و قوت یکدیگر توجه کنند و بدانند که خداوند دوست دارد انسان‌ها درباره‌ی هم خوب فکر کنند و خیرخواه یکدیگر باشند و از ضعف‌ها بپرهیزند تا آن ضعف‌ها دامنگیر آنها و دیگران نشوند.

در واقعه‌ی عاشورا، وقتی عرصه بر امام حسین (ع) و یارانش تنگ‌تر شد و جنگ شرایط دشواری پیدا کرد، ایشان به جای ترس از مرگ و شدت بلا و سردرگمی، یارانشان را به صبر دعوت کرد و جنبه‌ی مثبت موضوع را پیش کشید و آنها را به یاد شهادت انداخت و آن را معبر‌رهایی و پل اتصال به حق برای رسیدن به لقاء الله یعنی محبوب حقیقی خودشان دانستند یا چنانکه بعد از واقعه‌ی عاشورا آمده است، وقتی یزیدین معاویه خطاب به حضرت زینب (ع) گفت: دیدی که خدا با شما چه کرد و چه بلایی بر سر شما آورد و چگونه خوارتان کرد؟ حضرت زینب (ع) در پاسخ فرمودند: «و ما رایت الا جمیلاً،» در این مصیبت چیزی جز زیبایی و شکوه ندیدم» (به نقل از خدایاری فرد، ۱۳۸۱).

مهارت‌های زندگی

بسیاری از افراد در رویارویی با مسائل زندگی، فاقد توانایی‌های لازم‌اند و همین مسئله آنان را در مواجهه با مشکلات و مسائل روزمره‌ی زندگی ناتوان و آسیب‌پذیر ساخته است. بسیاری از این مشکلات و اختلافات ریشه‌های روانی - اجتماعی دارند. انسان‌ها برای مقابله‌ی سازگارانه با موقعیت‌های تنش‌زا و کشمکش‌های زندگی، به آموختن برخی مهارت‌ها نیاز دارند. یکی از مؤثرترین برنامه‌هایی که به افراد کمک می‌کند تا زندگی بهتر و سالم‌تری داشته باشند، برنامه‌ی آموزش مهارت‌های زندگی است. هدف از آموزش این مهارت‌ها، کمک به افراد در راستای شناخت هر چه بهتر خود، کنترل هیجانات و استرس و حل کردن هر چه بهتر مسائل و مشکلات است.

در سایه‌ی تأمین چنین اهدافی، توانایی‌های روانی - اجتماعی افراد افزایش پیدا می‌کند و موجب می‌شود که افراد مسئولیت‌های مربوط به نقش اجتماعی خود را بپذیرند و بدون صدمه زدن به خود و دیگران، با چالش‌ها و مشکلات زندگی روبه‌رو شوند، انتخاب‌ها و رفتارهای سالمی در سرتاسر زندگی داشته باشند.

همراه با ارتقای سطح بهداشت روانی، انگیزه‌های افراد در مراقبت از خود و دیگران، پیشگیری از بیماری‌های روانی و مشکلات رفتاری افزایش می‌یابد. یادگیری مهارت‌ها، تنها یک یادگیری نیست، بلکه افراد علاوه بر دانش و اطلاعاتی که به دست می‌آورند، نگرش‌ها و ارزش‌ها نیز تحت تأثیر قرار گرفته و افراد این مهارت‌ها را در

موقعیت‌های واقعی زندگی به کار می‌گیرند. محور اصلی افزایش توانایی‌های روانی - اجتماعی و ارتقای سطح سلامت از طریق آموزش در هر یک از حوزه‌های زیر است:

- مهارت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله؛
- مهارت حل مسئله؛
- مهارت ارتباط مؤثر؛
- مهارت تفکر انتقادی، مهارت تفکر خلاق؛
- مهارت مقابله با هیجانات، مهارت مقابله با استرس؛
- مهارت خودآگاهی، مهارت همدلی.

مهارت تصمیم‌گیری

زندگی در با مسائل و مشکلاتی همراه بوده و که مستلزم وجود رقابت و کشمکش است. فکر کنید با مشکلی مواجه شده‌اید و باید تصمیم بگیرید. پس از تصمیم‌گیری چه احساسی را تجربه می‌کنید؟ اگر همچنان مسائل زندگیتان حل نشده باقی بماند و شما هیچ‌گونه تصمیمی برای حل کردن آن نگیرید، چه احساسی خواهید داشت؟ هر یک از ما طی روز با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌شویم. از مسئله ساده‌ای مثل اینکه امروز ناهار چه بخوریم تا مسائلی همچون مشکلاتی که با همسر یا فرزند خود دارید، همگی این مسائل نیاز به انتخاب راه‌حل و تصمیمی دارد که آنها را حل کند.

برای رسیدن به اهداف خود، باید بهترین تصمیمات را بگیرید. اگرچه همیشه هوشمندانه نیست. در واقع، همگی ما تجاربی از تصمیم‌گیری غلط داریم که به پیامدهای ناخوشایندی منتهی شده است. برخی از تصمیمات غلط درباره موضوعات، کم اهمیت‌اند که پیامد آن چندان جدی نیست یا زیاد طول نمی‌کشد، ولی تصمیمات مهمی در زندگی وجود دارد که اگر غلط انجام شود، پیامد بد آن تا آخر عمر باقی خواهد ماند، مانند انتخاب رشته تحصیلی، انتخاب شغل و انتخاب همسر.

شیوه‌های مختلف تصمیم‌گیری

۱- تصمیم‌گیری احساسی

مبنای این انتخاب این است که احساس ما چه چیز را درست می‌داند؟ در اینجا تأکید بر حس درونی، ترجیحات ذهنی و ارزش‌های ماست. ملاک این است که چه حسی داریم، نه اینکه چه فکری داریم؟

۲- تصمیم‌گیری اجتنابی

فرد یا لزوم تصمیم‌گیری را انکار می‌کند یا امیدوار است همه چیز خود به خود درست شود یا به روش‌های به تأخیر انداختن مثل امروز و فردا متوسل می‌شود. در اینجا هدف حفظ آسایش روانشناختی کوتاه‌مدت به هزینه ای گزاف است.

۳- تصمیم‌گیری تکانه‌ای

فرد به سرعت و بر مبنای اتفاقات ناگهانی تصمیم می‌گیرد و هیچ‌گونه ارزیابی منطقی از حقایق ندارد.

۴- تصمیم‌گیری مطیعانه

فرد بر اساس انتظارات دیگران تصمیم می‌گیرد. ویژگی اصلی این شیوه انفعال است. فرد اجازه می‌دهد دیگران برای وی تصمیم بگیرند.

۵- تصمیم‌گیری گوش به زنگی

فرد به اندازه‌ای برای تصمیم‌گیری دچار اضطراب می‌شود که کارایی وی برای اتخاذ تصمیم خوب کاهش می‌یابد. در اینجا فرد نمی‌تواند اطلاعات مربوطه را ارزیابی کند و به اندازه‌ای در جزئیات فرو می‌رود که اصل را از دست می‌دهد.

۶- تصمیم‌گیری اخلاقی

مبنای تصمیم، یک منبع اخلاقی است که ممکن است به تعلیمات مذهبی مربوط باشد یا اگر فرد مذهبی نباشد، بر اساس اصول اخلاقی شخصی تصمیم می‌گیرد.

۷- تصمیم‌گیری منطقی

فرد به‌طور بی‌طرفانه و منطقی تمام اطلاعات مهمی را که به تصمیم مربوط است، ارزیابی می‌کند، سپس با توجه به اهداف خود بهترین انتخاب را برمی‌گزیند. برای تصمیم ابتدا باید راه‌حل‌های مختلفی را به‌دست آوریم، سپس از بین راه‌حل‌های مربوطه بهترین راه‌حل را انتخاب کنیم. راه‌حل‌های مختلف را با هم مقایسه کنیم تا دریابیم کدام یک از همه بهتر است؟ برای این کار باید از خود پرسیم اگر از این راه‌حل استفاده کنم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ پیامد آن چه خواهد بود؟ واقعیت این است هر کاری که انجام می‌دهیم، نتایج یا پیامدهایی دارد و اگر یاد بگیریم که قبل از انجام کارهایمان نتیجه آن را پیش‌بینی کنیم، آن وقت کمتر دچار اشتباه خواهیم شد. در تصمیم‌گیری فرد با موقعیتی روبه‌روست که برای آن چند پاسخ وجود دارد. فرد باید شهادت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود را داشته باشد، اما در حل مسئله فرد با موقعیتی روبه‌روست که هیچ جوابی برای آن ندارد و حل آن مستلزم استفاده از دانش‌ها و اصول آموخته‌شده قبلی در ترکیبی تازه است.

مراحل تصمیم‌گیری منطقی

۱- مواجه شدن با تصمیم

اگر با اطلاعات مربوط به خطرهای سیگار مواجه باشیم و بخواهیم که تغییر کنیم، تصمیمات باید واضح باشد، نه کلی و مبهم، مثل اینکه "من از سیگار کشیدن ناراضی‌ام".

۲- خلق حق انتخاب‌ها و جمع‌آوری اطلاعات

باید بدانیم همه انتخاب‌ها سیاه و سفید و روشن و بدیهی نیستند. باید انتخاب‌های زیادی ایجاد کنیم. افراد بسیار افسرده فکر می‌کنند فقط یک انتخاب دارند.

۳- ارزیابی پیامدهای پیش‌بینی شده

پیامدهای منفی و مثبت، کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای خود و دیگران ارزیابی کنیم.

۴- متعهد کردن خود به اتخاذ تصمیم

با بیان اهداف و پاداش‌هایی که به دست خواهیم آورد و با رعایت هماهنگی با ارزش‌ها و واریسی آنها، بهترین انتخاب را برگزینیم.

۵- طرح‌ریزی برای چگونگی اجرای تصمیم

چارچوب زمانی برای اجرای تصمیم در نظر می‌گیریم. موانع را پیش‌بینی می‌کنیم. کارها را انجام می‌دهیم و منابع حمایت‌کننده را تعیین می‌کنیم.

۶- اجرای تصمیم

بهترین زمان برای اجرا را تعیین می‌کنیم. اضطراب و تعارضات با اجرای تصمیم از بین می‌رود.

۷- ارزیابی پیامدهای واقعی اجرای تصمیم

برای تعدیل پیامدها باید نسبت به بازخوردها انعطاف داشت و با پردازش منطقی اطلاعات، با ناامیدی و دیگر پیامدها کنار آمد. این مهارت به ما کمک می‌کند تا به نحو مؤثرتری در مورد مسائل زندگیمان تصمیم بگیریم. اگر از ابتدا بتوانیم فعالانه در مورد اعمالمان تصمیم بگیریم و جوانب مختلف انتخاب‌ها را بررسی و پیامدهای هر انتخاب را ارزیابی کنیم، بی‌شک در سطوح بالاتری از بهداشت روانی قرار خواهیم گرفت.

مهارت حل مسئله

به نظر شما منظور از مشکل (مسئله) چیست؟

وقتی با موقعیتی روبه‌رو می‌شوید که نمی‌توانید با اطلاعات و مهارت‌هایی که در آن لحظه در اختیار دارید به آن موقعیت پاسخ دهید، در واقع شما با مسئله‌ای روبه‌رو شده‌اید. آنچه به شکل مشکل یا سختی زندگی تجربه می‌شود، چهره واقعی و منطقی زندگی است و هنر زندگی در توانایی مقابله با مسائل و حل کردن یا کنار آمدن

با مشکلات است. سختی‌ها فرصتی به وجود می‌آورند که به رشد روانی - اجتماعی افراد کمک می‌کند. لحظه‌ای به خودتان فکر کنید، زمانی که مشکلی را حل می‌کنید، احساس رضایت دارید و برعکس زمانی که مشکل حل نشود، ایجاد استرس می‌کند و ارتقای سلامت روانی فرد را مختل می‌سازد.

آیا نگرش به خود در چگونگی حل مسئله نقش دارد؟

برای مقابله با مشکلات و یافتن راه‌حلی برای آنها، ابتدا باید بدانیم در چه موقعیتی قرار داریم؛ از احساسات و افکارمان آگاه باشیم. خودآگاهی داشته باشیم، هرچند افراد در برخورد با مسائل به شیوه‌های متفاوتی عمل می‌کنند. برخی افراد در برخورد با مسائل، احساس ناتوانی می‌کنند، چنین افرادی بیشتر به ناتوانی‌های خود آگاهی دارند تا به ویژگی‌های مثبت خود و باورهای آنان رفتارشان را تعیین می‌کند. برخی افراد احساس می‌کنند قادر به حل مسائل خود هستند. قوت‌های خود را باور دارند و مشکلات را فرصتی برای یافتن توانمندی‌ها و برطرف ساختن ضعف‌های خود می‌دانند. بدیهی است به دلیل ناشناخته بودن راه‌حل مسئله، تنش‌هایی برای فرد به وجود می‌آید. اگر بیش از اندازه درگیر تنش‌ها شویم، اضطراب بر ما مستولی می‌شود، در نتیجه مشکل اصلی در سایه افکار منفی و تنش باقی می‌ماند و انرژی ما به جای اینکه صرف پیدا کردن راه‌حل مناسب شود، در راه کنترل هیجانات افکارمان مصرف می‌شود.

فرایند حل مسئله

قبل از هر کار باید ساختاری (برنامه‌ای) نظام‌یافته برای حل مسئله خود داشته باشیم. بی‌شک برخی مسائل ضروری‌ترند و برخی اهمیت کمتری دارند. در تشخیص اولویت مسائل خود نباید دچار اشتباه شد، و گرنه فرصت‌های زندگی را از دست خواهیم داد. باید بتوانیم مسائل خود را براساس اهمیت و ضرورت اولویت‌بندی کنیم. مسائلی در اولویت قرار دارند که هم مهم‌اند و هم فوری. هر چه شناخت ما از خودمان دقیق‌تر باشد، مسائل مهم زندگیمان را بهتر و سریع‌تر می‌توانیم حل کنیم.

مراحل فرایند حل مسئله

با تعیین ساختاری طبقه‌بندی شده ابتدا مسئله را از حالت کلی غیرقابل حل به اجزای قابل حل آن تقسیم کنید. مراحل‌ی که باید برای حل مشکل خود طی کنید، عبارتند از:

۱- تعریف و شناسایی مشکل

در اولین گام باید در مورد مشکل خود فکر کنید و دریابید که مشکل شما چیست؟ پس از تعریف از مشکل خود، در مورد عوامل ایجاد آن فکر کنید و مشکل را به صورت دقیق مشخص سازید. چنانچه مشکلی مبهم باشد، نمی‌توان راه‌حل‌های مؤثری برای آن پیدا کرد. حال باید بدانید:

(۱) چه کسی باید مسئله را حل کند؟

در این موقعیت سه گروه درگیر می‌شوند:

- کسانی که مسئله را حل می‌کنند؛
- کسانی که آن را اجرا می‌کنند؛
- کسانی که از آن تأثیر می‌پذیرند.

(۲) مسئله را به صورت دقیق و مکتوب تعریف کنید

با تعریف دقیق مسئله، از اتلاف وقت خود و دیگران جلوگیری کنید. تعریف شما از مسئله تا حد ممکن ساده و دقیق باشد. برای این کار بهتر است تعریف را بنویسید. موارد را در جدولی یادداشت کنید و در تصمیم‌گیری همه موارد مثبت و منفی را بپذیرید، به آنها امتیاز دهید و میزان اختلاف امتیازهای هر ستون از جدول را مورد توجه قرار دهید. اگر امتیازهای هر ستون مساوی بود، می‌توانید نظر دیگران را جویا شوید. عواملی را که ارزش موقت دارند، از عواملی که ارزش دائم دارند، تفکیک کنید. زحمت اسباب‌کشی، عامل موقتی است که با خانه بزرگ‌تر که عامل دائمی است، قابل قیاس نیست. تردید را از بین ببرید.

(۳) راه‌حل‌های مختلف را پیدا کنید

پس از اینکه مشکل به طور دقیق مشخص شد، باید راه‌حل‌های مختلفی را برای مشکل خود پیدا کنید. یکی از مؤثرترین راه‌حل‌ها، بارش فکری است. در بارش فکری، همه راه‌حل‌هایی را که به ذهنتان می‌رسد، بیان کنید. در این روش کمیت راه‌حل‌ها مهم است نه کیفیت آنها. باید ذهن خود را آزاد بگذارید و هیچ‌گونه سانسوری برای ایده‌هایتان نداشته باشید. هر راه‌حلی چه خوب چه بد، باید نوشته شود. در بارش فکر، در مورد کیفیت راه‌حل‌ها ارزیابی و قضاوت نمی‌شود، بلکه دست یافتن به راه‌حل‌های متعدد مدنظر است.

(۴) تصمیم‌گیری

اینک از بین راه‌حل‌های مختلف بهترین راه‌حل را انتخاب کنید. با مقایسه راه‌حل‌های مختلف، باید بدانید کدام‌یک از همه بهتر است. در مقایسه کردن باید پیامدها و نتایج راه‌حل‌ها را پیش‌بینی کنید.

(۵) بازنگری

قبل از اینکه به اجرای راه‌حلی خود را متعهد کنید، باید بازنگری نهایی را انجام دهید. بسته به فوری بودن راه‌حل، طول مدت بازنگری را باید مدنظر داشته باشید. باید راه‌حل خود را از چند زاویه بازنگری کنید.

عوامل بازدارنده حل مسئله

برخی عوامل مانع صحیح فکر کردن می‌شوند و نتیجه حل مسئله را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل

عبارتند از:

۱- شتاب

اگر در فرایند حل مسئله تنها دغدغه ذهنی تان این باشد که سریع‌ترین راه‌حلی که به ذهن رسیده عملی شود، بی‌شک راه‌حل مناسبی نخواهد بود و ممکن است در معرض خطرهای غیرقابل جبرانی قرار گیرید. متأسفانه این نوع راه‌حل‌ها را طی روز به کرات می‌بینیم.

۲- احساسات

هنگام رویارویی با مسائل، ممکن است احساسات ناخوشایندی چون ترس و اضطراب را تجربه کنید. ریشه این احساسات، عوامل مختلفی مانند ترس از تغییر، شکست و طرد شدن توسط اطرفیان است.

۳- تعصب

گاهی حاضر نیستیم قبول کنیم که نظرها اشتباه است. یا گاهی نظر دیگران را نمی‌پذیریم. انعطاف‌پذیری خود را باید تقویت کنیم.

۴- خستگی فکری ذهنی

این حالت ممکن است در اثر فکر کردن‌های متوالی درباره موضوعی یا در اثر کارهای متعدد ذهنی به‌طور همزمان ایجاد شود که مانع انتخاب راه‌حل مناسب می‌شود. برای جلوگیری از خستگی ذهنی، باید زمان‌هایی را برای استراحت در نظر بگیرید. هر مسئله به میزان متفاوتی فکر کردن نیاز دارد. فکر کردن طولانی قدرت فکری را کاهش می‌دهد.

۵- توجه زیاد به موانع اجرایی

اینکه بخواهیم مسئله‌ای را حل کنیم، با اینکه اجرای آن راه‌حل چقدر مشکل است، دو موضوع جداگانه است. فردی به دلیل ترس از مشکلات، اصلاً به موضوع نزدیک نمی‌شود. مهارت حل مسئله فرد را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثرتری مسائل زندگی را حل کند. چنانچه مسائلی مانند اختلاف با دوست، پدر و مادر، همکار و ... یا مسائلی مانند مشکلات تحصیلی، مواجهه با قانون و ... و مشکلات مهم زندگی حل نشده باقی بمانند، استرس روانی ایجاد می‌کنند که به فشار جسمانی منجر می‌شود.

مهارت برقراری رابطه مؤثر

ما از اطرفیان خود انتظار داریم ما را هنگام بروز مشکلات کمک کنند. ما دوست داریم دیگران در خوشی‌ها و نگرانی‌هایمان شریک شوند و ما را در مسیر رشد و کمال یاری دهند.

ارتباطات مؤثر موجب شکوفایی انسان می‌شود. ما درگیر ارتباطات می‌شویم تا هویت خود را پیدا کنیم و پیوندهای خود را عمیق‌تر می‌سازیم تا مشکلات را رفع کنیم. ارتباط برقرار کردن با دیگران، بسیاری از نیازهای ما را برطرف می‌سازد. از همان ابتدا نوزاد برای زنده ماندن، باید به دیگران بفهماند که گرسنه است یا دردی دارد و

دیگران نیز نیاز او را برطرف سازند، در غیر این صورت نوزاد خواهد مرد! ارتباطات، نیازهای اولیه و نیاز به امنیت و آرامش را برطرف می‌کند. ما به معاشرت با دیگران و پذیرش و تایید آنان نیاز داریم و نقطه مقابل این نیاز، تنهایی است که احساس دردناکی است. همچنین ارتباط ابزاری است که به کمک آن می‌توانیم بفهمیم چه کسی هستیم و چه کسی می‌توانیم باشیم؟ ما نظر و برداشت دیگران در مورد خویش را جویا می‌شویم و این فرایند نگرستن به خود از دریچه چشم دیگران تا آخر ادامه دارد. از راه ارتباط، پیام‌های خود را به دیگران منتقل و پیام‌های آنان را دریافت می‌کنیم.

اصول ارتباطی

ما نمی‌توانیم ارتباط برقرار نکنیم. وقتی افراد دور هم جمع شوند، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، زیرا آنچه انجام می‌دهیم و می‌گوییم و انجام نمی‌دهیم و نمی‌گوییم، توسط دیگران تفسیر می‌شود. ما پیوسته با دیگران ارتباط داریم، چه قصد ارتباط داشته باشیم و چه نداشته باشیم، ارسال و دریافت پیام داریم. کلماتی که بر زبان می‌آوریم، بیشتر از آنچه تصور می‌کنیم، حاوی پیام‌اند. حجم و آهنگ صدا، نوع نگاه کردن، وضعیت ایستادن و ... همگی به شنونده کمک می‌کنند تا کلمات ما را تفسیر کند و پیام آن را دریابد. ارتباط، در واقع همان پیامی است که دریافت می‌شود نه آن پیامی که ارسال شده است. بسیار اتفاق افتاده که پیامی به آسانی مغایر با منظور ما دریافت می‌شود. به بیانی دیگر، فقط حسن نیت ما در ارسال پیام کافی نیست، بلکه عملکرد و بیان ما باید نیت خیرخواهانه ما را منتقل کند. چگونگی آغاز پیام، حاصل ارتباط را تعیین می‌کند. تنها چند کلمه اول صحبت ما می‌تواند موجب ایجاد نوعی بی‌اعتنایی، عدم توجه، عصبانیت، حالت تدافقی و عدم پذیرش توسط مخاطبانمان شود. پس قسمتی از موقعیت هر نوع پیامی به نحوه آغاز آن پیام بستگی دارد.

ما باید همان گونه که پیام‌ها را دریافت می‌کنیم، آنها را ارسال کنیم. ارتباط موفق، دو عنصر اساسی دارد، دادن اطلاعات مفید و گرفتن اطلاعات مفید. ما از یک سو می‌خواهیم نظر خود را به وضوح و خیلی روشن برای دیگران بیان کنیم، ولی اگر همه کارمان فقط این باشد، در این صورت هیچ گونه ارتباطی برقرار نکرده‌ایم. برای ایجاد رابطه موفق، باید بتوانیم نظرهای دیگران را نیز به وضوح دریافت کنیم، نظرهای طرف مقابل را بشنویم و درک کنیم.

موانع برقراری ارتباط

در درون ما موانعی وجود دارد که ارتباطات ما محدود می‌سازد. در محیط خارج نیز موانعی وجود دارند که ارتباطات صحیح را مختل می‌سازند، علاوه بر این، تفاوت‌های فرهنگی، قومی، نژادی و خانوادگی نیز از جمله سدهای ارتباطی‌اند. موانع درونی یا ذهنی، زمانی به وجود می‌آید که نتوانیم واقعیت‌های بیرونی را به همان شکلی که اتفاق می‌افتد، درک کنیم. هر چه باورها و عقاید و به‌طور کلی ساختارهای ذهنی ما منعطف‌تر باشد و متناسب

با شرایط و موقعیات تغییر کند، به همان اندازه که احتمال درک واقعی رویدادها بیشتر می‌شود، امکان خطاهای شناختی نیز کمتر خواهد شد. بنابراین هر وقت احساس کردید که با شخص حقیقی حرف نمی‌زنید، بلکه با تصویری که از او در ذهنتان ساخته‌اید، در حال گفت و شنود هستید، چند لحظه درنگ کنید و بیندیشید که چه فکری در ذهن شما حاکم است؟ آنگاه پندارهای غلط را ارزیابی کنید، ایده‌های نادرست را حذف کنید و به جای آن اعتلای برخاسته از منطق و تجربه بنشانید. بنابراین بکوشید که مردم و امور گوناگون را همان‌طور که هستند، مشاهده کنید.

دیگر موانع ارتباطی

ارزیابی شتابزده، نتیجه‌گیری عجولانه، پیشداوری، تفکر قالبی و کلیشه‌ای، تعصب، افکار خشک، بزرگ‌نمایی و تعمیم. مهارت برقراری ارتباط مؤثر، به فرد کمک می‌کند تا نظرها، عقاید، خواسته‌ها، نیازها و هیجان‌های خود را ابراز و به هنگام نیاز از دیگران، درخواست کمک و راهنمایی کند. مهارت تقاضای کمک و راهنمایی گرفتن از دیگران، در مواقع ضروری از عوامل مهم رابطه سالم است.

مهارت روابط بین فردی

یکی از نشانه‌های سلامت روانی، وجود روابط سالم بین فردی است. روابط گرم و صمیمی با افراد دیگر، منبع اعتماد، راحتی و آسایش هر کدام از ماست. حمایت اجتماعی، در واقع پیوندهای اجتماعی میان افراد است که موجب ایجاد امنیت، آرامش، اهمیت و احترام در افراد می‌شود. برای بهره‌گیری از این شبکه ارتباطی، باید برخی مهارت‌ها را آموخت؛ مهارت‌هایی که به ایجاد روابط بهتر ما با دیگران کمک می‌کند. در چنین فضایی افراد براین باورند که تنها نیستند و متعلق به گروهی از انسان‌ها هستند که در مواقع ضروری می‌توان از آنها کمک گرفت.

مهارت ارتباطات اجتماعی

مهارت ارتباطات اجتماعی سه دسته‌اند:

۱- مهارت‌های اصلی ارتباط با دیگران: کلامی و غیر کلامی؛

۲- مهارت‌های برقراری روابط صمیمانه با دیگران؛

۳- مهارت‌های سازگاری با دیگران.

۱- مهارت‌های ارتباط با دیگران

الف) مهارت‌های کلامی

بیان افکار، احساسات، خواسته‌ها و آنچه در ذهن ما می‌گذرد، به مخاطب خود و به‌طور متقابل شنیدن افکار و خواسته‌های آنها را شامل می‌شود که برای دستیابی به مهارت کلامی، باید بر مهارت‌های زیربنایی آن تسلط یافت.

مهارت گوش کردن

برای کسب اطلاعات خوب و سودمند، نوع گوش کردن مهم است. تنها شنیدن سخنان دیگران کافی نیست. پرسش‌هایی که مطرح می‌کنیم، حالات و حرکات ما، همگی در دقت گوش کردن مؤثر است. دقت گوش کردن را باید آموخت. نکاتی مانند توجه کردن، صبور بودن، خلاصه کردن سخنان گوینده، تفسیر گفته‌های او و ارائه پاسخ‌های مناسب، باید رعایت شود.

مهارت صحبت کردن

ما با صحبت کردن می‌توانیم افکار، علایق، احساسات و خواسته‌های خود را به دیگران بیان کنیم. اما تنها صحبت کردن مهم نیست، بلکه چگونه صحبت کردن نیز اهمیت دارد. برای خوب صحبت کردن، رعایت چند نکته اهمیت دارد: وقتی با دیگران صحبت می‌کنیم، باید حتماً به آنها نگاه کنیم؛ ارتباط چشمی برقرار سازیم. خجالت کشیدن نباید مانعی برای این مهم باشد. برای اینکه دیگران بتوانند به راحتی به حرف‌های ما گوش دهند، باید با صدای مناسب نه بلند نه آهسته صحبت کنیم. هنگام صحبت کردن، باید نوبت را رعایت کنیم، نه اینکه به دیگران اجازه حرف زدن ندهیم. دقیقاً در مورد یک موضوع صحبت کنیم، نه اینکه هر موضوعی که به ذهنمان رسید بیان کنیم.

کلمات

کلمات در پیامی که به دیگری منتقل می‌کنید، تأثیر فراوانی دارند. کلمات ممکن است تأثیر مثبت داشته باشند یا به صورت دستوری و آمرانه، گفت‌وگو را به بحث بکشند. می‌توان جملاتی را برگزید که بدون پیشداوری و غیرمغرضانه باشند. بیان کلمات دلپذیر و موزون، موجب می‌شود که فرد با متانت گوش فرا دهد، حقایق را جمع‌بندی کند و به فکر حل مسئله باشد. درحالی که کلمات مغرضانه اغلب خشم فرد دیگر را برمی‌انگیزد و او را به جبهه‌گیری دعوت می‌کند. کلمات دقیق و روان انتخاب کنید، به طوری که کلمات کوتاه، صحیح، پرمحتوا، صریح و مؤدبانه باشد و مفهوم بیانات خود را به حدس و گمان فرد دیگر واگذار نکنید. اگر احساس می‌کنید منظور شما را متوجه نشدند، با دقت مطالب خود را توصیف کنید.

ب) مهارت‌های غیر کلامی

بخش اعظم تأثیرات ارتباطی از پیام‌های غیر کلامی است. لحن بیان، وضعیت بدن، میزان ارتباط چشمی که به آن زبان بدن گفته می‌شود، نقش بسیار مهمی در ارتباطات دارند و استفاده صحیح از زبان بدن، یک مهارت محسوب می‌شود.

مهارت‌های غیر کلامی به دو دسته تقسیم می‌شود:

الف) مهارت‌های صوتی و

ب) مهارت‌های غیر صوتی.

الف) مهارت‌های صوتی

چگونگی ادای کلمات، یعنی لحن، درجه و سرعت ادای کلمات ما، بسیار مهم است. تأکیدی که برای روشن کردن معنای موضوع داریم، مفهوم مطلب را بیان خواهد کرد. کیفیت صوتی صدا همان آهنگ صدای افراد است. برخی گرم و دوستانه، برخی مهربان و صمیمی و برخی یکنواخت و ... شما تا چه اندازه سریع سخن می‌گویید؟ آیا به قدری سریع صحبت می‌کنید که کلمات روی هم بلغزد و شنونده را با مشکل مواجه کند؟ یا آنچنان یکنواخت که شنونده را خسته کند؟ سرعت کلام، به دو عامل بستگی دارد:

موضوع: برای موضوعات پیچیده، باید زمان بیشتری به شنونده برای درک صحبت داده می‌شود.

شنونده: باید سرعت کلام با سرعت حرف زدن شنونده هماهنگ باشد.

حرکات

افراد با بدن خود اطلاعات زیادی درباره خودشان به ما می‌دهند. وضعیت و حرکات بدنی، معرف خلق و خوی ماست. برای مثال زمانی که به سخنان دیگران گوش می‌دهید، با کمی خم شدن به جلو نشان دهید که به سخنانشان توجه کامل دارید.

چشم‌ها

چشمان ما اطلاعات پیچیده‌ای به دیگران می‌دهد. برای تشخیص و قضاوت در مورد هیجانات، صداقت و اعتماد به نفس دیگران، به چشم‌های آنها نگاه کنید.

۲- مهارت‌های برقراری روابط صمیمانه با دیگران

مهارت لازم برای شروع ارتباط: به وضعیت ظاهری خود توجه داشته باشید. طرز لباس پوشیدن، پاکیزگی و آراستگی اهمیت دارد. سلام باید با لبخند همراه باشد. از پرسش‌های ساده و تعارف روزمره شروع کنیم. از محاسن، تعریف و تمجید کنیم و به علاقه‌مندی مخاطب خود توجه داشته باشیم. ابتدا قالب جملات را باید کوتاه و ساده انتخاب کرد، سپس در مورد خودمان اطلاعاتی کلی به مخاطب خود ارائه دهیم.

مهارت لازم برای ادامه ارتباط: باید استقلال درونی داشته باشیم تا در ارتباطمان به مخاطب وابسته نشویم؛ درک همدلانه داشته باشیم؛ حمایتگری داشته باشیم، یعنی فضای قابل اتکا و اطمینانی را به وجود آوریم؛ در ارتباط خود مثبت‌گرایی داشته باشیم.

۳- مهارت‌های سازگاری با دیگران

باید به تفاوت‌های فردی توجه کنیم. با وجود همه تفاوت‌ها، باید نظرهای خود را بیان کنیم. به صحبت‌های طرف مقابل هم گوش دهیم. مسائل خود را حل کنیم تا با دیگران به تفاهم برسیم و با رعایت صداقت، ادب و تواضع در ارتباط خود با دیگران، سازگاری برقرار کنیم. مهارت روابط بین‌فردی به ایجاد روابط بین فردی مثبت و مؤثر با دیگر افراد کمک می‌کند. یکی از این موارد، توانایی ایجاد و ابقای روابط دوستانه است که در سلامت روانی و اجتماعی، روابط گرم خانوادگی به عنوان یک منبع حمایت اجتماعی و قطع روابط اجتماعی ناسالم نقش بسیار مهمی دارد.

مهارت تفکر انتقادی

تفکر، فرایندی شناختی فعال، هدفمند و سازمان‌یافته است که برای معنی دادن به دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. تفکر موفقیت‌آمیز موجب می‌شود مشکلاتی را که پیوسته با آن مواجه می‌شویم، حل کنیم، تصمیمات هوشمندانه بگیریم و به اهدافی که در زندگی تعیین کرده‌ایم، دست یابیم. تفکر انتقادی فرایندی شناختی فعال، هدفمند و سازمان‌یافته است که با استفاده از آن به بررسی افکار و عقاید خود و دیگران می‌پردازیم و به فهم روشن و بهتری دست می‌یابیم. سؤال کردن، تحلیل کردن و معنی دادن، سه فرایند است که به کمک آنها افکار خود و دیگران را بررسی می‌کنیم و براساس آن بهترین تصمیمات را می‌گیریم.

۱- تفکر فعال

تفکر انتقادی، مستلزم استفاده فعال از هوش، دانش و توانایی‌ها برای مقابله مؤثر با موقعیت‌های زندگی است. در تفکر فعال، وقتی فرد با موقعیت تصمیم‌گیری و انتخاب مواجه می‌شود، فعالانه به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازد، امکان‌ها و احتمالات مختلف را بررسی می‌کند؛ با افراد باتجربه و متخصص مشورت می‌کند و سپس

دربارۀ تمامی اینها به تفکر انتقادی می‌پردازد. در واقع فرد به جای بی‌حرکت و ساکن بودن، وارد فعالیت می‌شود، به جای اینکه به او بگویند چطور فکر کند، خودش تصمیم می‌گیرد.

۲- بررسی دقیق موقعیت‌ها با استفاده از سؤال کردن

توانایی پرسیدن، یکی از قدرتمندترین ابزارهای تفکر است. این کار به فهم بیشتر کمک می‌کند و موجب می‌شود تصمیمات آگاهانه‌تری بگیریم. سؤالاتی درباره حقایق که مشخص‌کننده اطلاعات اساسی یک چیز است.

▪ تفسیر

سؤالاتی که در جست‌وجوی کشف ارتباط بین افکار با حوادث پیرامون ماست.

▪ تجزیه و تحلیل

سؤالاتی که به وسیله آن یک موقعیت را به اجزای تشکیل‌دهنده آن تجزیه می‌کنیم و ارتباط بین این اجزا با کل را می‌شناسیم.

▪ ترکیب

سؤالاتی که هدف آن ترکیب ایده‌های مختلف برای یک نتیجه کلی است (می‌توان از این راه حوادث آینده را دریافت).

▪ ارزیابی

سؤالاتی که هدف آن شناخت معیارها و سپس قضاوت براساس آنهاست.

▪ کاربرد

سؤالاتی که هدف آن استفاده از اطلاعات مربوط به یک موقعیت برای موقعیت‌های دیگر است.

۳- بررسی منابع فکری، عقاید و ارزیابی آنان

به این ترتیب که از خود پرسیم چرا به آن اعتقاد رسیدیم، چطور این نظر را داریم؟ چه دلایلی برای آن داریم؟ ما اغلب بدون اینکه آگاهی داشته باشیم، ایده‌ای را که به ما عرضه شده است، بدون فکر و بررسی می‌پذیریم یا رد می‌کنیم. مهارت تفکر انتقادی یا نقادانه، توانایی تحلیل اطلاعات و تجارب است. برای مثال، چه قدر تحت تأثیر شایعات قرار می‌گیریم؟ چه قدر تحت تأثیر تبلیغات رسانه‌ها یا حرف‌های دوستان خود قرار می‌گیریم؟ برای قبول یک حرف یا خبر چه قدر تحقیق و تفحص می‌کنیم؟ آیا راه‌های کسب اطلاعات و تحلیل آن را می‌دانیم؟ و ... آموزش این مهارت نوجوانان را قادر می‌سازد تا در برخورد با ارزش‌ها، فشار گروه و رسانه‌های گروهی مقاومت کنند و از آسیب‌های ناشی از آن در امان بمانند. تفکر انتقادی به ما کمک می‌کند تا به جای پذیرش دیدگاه‌های دیگران، آنها را بررسی کنیم و سپس در مورد پذیرش یا رد آن تصمیم بگیریم.

برای این کار ابتدا باید منبع اصلی عقاید و نظرها را تشخیص دهیم، سپس اعتبار آنها را با سؤال کردن ارزیابی کنیم تا به فهم بهتری دست یابیم. به طور معمول چهار منبع داریم:

۱- مراجع قدرت

آیا آنان در آن زمینه اطلاعات کافی دارند؟ اطلاعات آنها کافی است؟ قابل اعتماد است؟ آیا تا به حال اطلاعات غلط داده‌اند؟

۲- کتابها

آیا نویسنده آن قابل اعتماد است؟ آیا دیگران نیز همین نظر را دارند؟ نویسنده چه دلایلی برای اثبات عقاید خود دارد؟

۳- حقایق

اساس آن شواهد چیست؟ آیا آن حقایق به نوع دیگری نیز قابل تفسیر است؟

۴- تجربه شخصی

این تجربه در چه شرایطی بوده است؟ آیا امکان تحریف و اشتباه وجود داشته است؟ آیا دلایل دیگری نیز وجود دارد؟

۴- دیدن موقعیت‌ها از دیدگاه‌های مختلف و بررسی دلایل آن

یکی از فعالیت‌های مهم گوش کردن به نظرهای دیگران، ایده‌های جدید و ارزیابی آنهاست. هیچ کس همه چیز را ندارد. نظر ما فقط یک نظر در مورد یک چیز است. باز بودن به ایده‌ها و نظرهای دیگران به معنی انعطاف‌پذیر بودن نسبت به تغییر و اصلاح نظرهای خود با توجه به اطلاعات جدید است.

مهارت تفکر خلاق

آیا تازگی و نو بودن همان خلاقیت است؟

خلاقیت، توانایی حل مسائلی است که فرد پیشتر حل آنها را نیاموخته است. در واقع، نتیجه یک کار با ارزش را که در زمان خاصی مفید و رضایت‌بخش باشد، خلاقیت محسوب می‌کنند. علاوه بر تازگی، تناسب و ارزشمندی و اکتشافی بودن نیز ملاک خلاقیت است. با تمرکز بر یک بعد نمی‌توان به خلاقیت نگاه کرد، بلکه مجموع عوامل فردی، اجتماعی، محیطی و فرهنگی است که ما را متوجه خلاقیت می‌سازد.

به چه دلیل باید مهارت‌های حل خلاقانه مسائل را در خود تقویت کنیم؟

فواید: با توجه به اینکه ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که در حال تغییر و تحول است، نیازمند کسب مهارت‌های تفکر خلاق، قابل انعطاف و دقیق هستیم که علاوه بر مواجهه با مسائل، قادر به یافتن راه‌حلی برای آن باشیم. این مهارت‌ها زندگی ما را غنا می‌بخشد و در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های مناسب به ما کمک می‌کنند. همه ما با درجات مختلفی دارای استعداد و خلاقیت هستیم. درجه مؤثر بودن خلاقیت ما با کوشش و پشتکار ما در به کارگیری مغزمان ارتباط دارد نه با استعدادهای درونی مان.

- خلاقیت، گستره وسیعی از مسائل کوچک روزانه تا پیشرفت‌های مهم تاریخی، علمی را در برمی‌گیرد و هر فرد با توانایی‌های شناختی معمولی با کمی تلاش می‌تواند آن را نشان دهد.
- هر چند افراد توانایی‌های بالقوه متفاوتی دارند، اما می‌توان خلاقیت را در همه افراد افزایش داد.
- فردی که در زمینه‌ای خلاق است، شاید در دیگر زمینه‌ها خلاق نباشد.

فرایند خلاقیت چهار مرحله دارد:

- ۱- آمادگی؛
- ۲- نهفتگی؛
- ۳- اشراق؛
- ۴- اثبات.

۱- آمادگی

قبل از خلق اثر، باید از ابعاد مختلف با زمینه کاری خود آشنا باشید. برای مثال برای نقاشی باید با رنگ‌ها، ابعاد، چشم‌اندازها و ... آشنا و بر مقدمات آن مسلط باشید. علاوه بر آمادگی، جست‌وجو، بررسی و مطالعه عقاید و نظرهای دیگران و نیز جمع‌آوری مدارک درباره موضوع مورد نظر است تا مشکلات و موانع کار خود را بهتر درک کند.

۲- نهفتگی

در این مرحله، ظاهراً نوعی توقف در کار دیده می‌شود و فرد هیچ‌گونه تلاشی برای رسیدن به نتیجه انجام نمی‌دهد. فعالیت ناخودآگاه ذهن در این مرحله ادامه دارد.

۳- اشراق

در این مرحله تفکر شکل می‌گیرد و حل مسائل روشن می‌شود. پیدایش این مرحله ناگهانی است و فرد می‌تواند همه موانع را از سر راه بردارد. چون فرد در این مرحله احساس لذت می‌کند، انگیزه تلاش و کار نیز بیشتر می‌شود.

۴- اثبات

فرد خلاق آنچه را به دست آورده است، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. شواهد آن را دوباره می‌سنجد و آن را از لحاظ منطقی آزمایش می‌کند. همچنین از دیدگاه و قضاوت دیگران بهره‌مند می‌شود تا اثر خویش را تکمیل کند. در واقع، اهمیت کار جدید با بازبینی در این مرحله روشن می‌شود.

صفات خلاقیت

هر فرد در زمینه‌ای خلاق است که مهارت‌هایی در آن زمینه داشته باشد، البته مهارت بدون خلاقیت مؤثر نیست. برای خلاقیت باید بتوانیم عادت‌هایمان را ترک کنیم؛ پیچیدگی موضوعات را درک کنیم؛ مسائل را به‌طور متفاوت ببینیم و تفکری وسیع داشته باشیم. از دیگر صفات خلاقیت استقلال، خودتنظیمی، تحمل ابهام، تمایل برای پذیرش خطر و داشتن پشتکار در مواجهه با شکست است. این ویژگی‌ها را می‌توان در خود پرورش داد. انگیزه‌های درونی نقش سازنده‌ای در ایجاد خلاقیت دارد.

روش‌های پرورش خلاقیت

۱- سیال بودن ذهن

توانایی ارائه پاسخی سریع و فراوان به موقعیت معین را، سیالی ذهن می‌گویند. برای اینکه ذهنمان را رها سازیم، همیشه موانع درونی و بیرونی برای این کار وجود دارد و تنها راه رفع این مشکل، تمرین است. با تمرین باید مهارت خود را در ارائه راه‌های مختلف افزایش دهیم. در تمرین کردن قوانینی وجود دارد که باید رعایت شود، مانند عدم انتقاد یا قضاوت در مورد راه‌حل‌ها، داشتن ایده‌های عجیب و غریب، ساختن ایده جدید با ترکیب ایده‌ها، ایجاد ایده‌های بیشتر.

۲- ابتکار

به این صورت که با ایده‌های ابتکاری و راه‌حل‌های غیرمعمول که به فکر دیگران نمی‌رسد، مسائلی را که بقیه فکر می‌کنند راه‌حلی ندارد، به‌طور جالبی حل کنیم، این کار به جهش فکر نیاز دارد. برای ابتکار:

- وقت کافی برای ایجاد راه‌های مختلف داشته باشیم؛
- برای حل مسئله به‌طور جدی (و نه به‌صورت بی‌اهمیت کردن مسئله) خود را متعهد سازیم؛
- برای روشن کردن ابهامات ایده‌ها را آزمایش و آنها را با تخیل ترکیب کنیم؛
- برای تایید یا رد ایده‌های ابتکاری به خود پاداش دهیم.

۳- انعطاف پذیری ذهنی و اجتناب از تعصب

انعطاف پذیری ذهن یا باز بودن ذهن، یعنی اینکه به ذهن اجازه ورود اطلاعات را بدهیم و در این زمینه تعصب به خرج ندهیم و قضاوت نکنیم. اغلب قبل از آنکه زمانی را برای درک مسئله صرف کرده و عوامل مهم مسئله را بررسی کنیم یا راه حل های مختلف ایجاد کنیم، نتیجه گیری و قضاوت می کنیم (درحالی که عدم قضاوت فوری و به تعویق انداختن داوری، مهارت اساسی در خلاقیت است). همین موضوع مانع انعطاف پذیری ذهنی می شود.

۴- درک مطلب

به صورتی که بتوانیم اطلاعات را به موارد غیر مفید و مورد اساسی و مهم تجزیه کنیم. در ضمن خلاصه کردن مطالب در این زمینه مؤثر است.

۵- توجه به عواطف

به نظر شما آیا عواطف مانع گسترش خلاقیت می شود؟

۶- تجسم قوی

یکی از موارد تعیین کننده در خلاقیت، توانایی تجسم اشیا و مفاهیم است.

۷- تخیل

یکی از جنبه های روشن تخیل است که فرد خود را به جای دیگری قرار می دهد و این کار خلاقیت است.

۸- بازنگری

با نگرشی متفاوت مسائل را بازنگری کنیم.

۹- درون کاوی

با توجه و تمرکز بر مسائل درونی و گفت و گو با خود، احساسات پنهان خود را دریابیم.

۱۰- شوخ طبعی

فردی که به خود و دیگران فراتر نگاه کرده و بین مسائل بی ارتباط و نامتناسب ارتباط برقرار کند. مهارت تفکر خلاق به حل مسئله و تصمیم گیری های مناسب کمک می کند. با استفاده از این نوع تفکر، راه حل های مختلف مسئله و پیام های آن بررسی و فرد می تواند مسائل را از ورای تجارب مستقیم خود دریابد و حتی زمانی که مشکلی وجود ندارد، با سازگاری و انعطاف بیشتر به زندگی روزمره بپردازد.

مهارت مقابله با هیجانات

هیجانات و عواطف، نشانه زنده بودن ماست، چرا که در تمام تصمیم گیری ها و رفتارهای ما نقش دارند. چهار نوع هیجان اصلی داریم: ترس، غم، شادی و خشم. احساسات دیگر ترکیبی از این چهار نوع هستند. احساسات ما

از زمان تولد شکل می‌گیرند و نقش مهمی در زندگی دارند. تجارب و ارتباطات اجتماعی، برگرفته از احساسات و هیجانات ماست. وقتی دوستی غمگین است، بازگوکننده این پیغام است که مشکلی وجود دارد. احساسات خوشایند به فرد انرژی می‌دهد، مثل شادی، عشق و ... و دقیقاً به همان صورت احساسات ناخوشایند انرژی منفی را به فرد منتقل می‌کند، مثل غم و با اینکه احساسات در زندگی افراد مشترک است، ولی هر یک از ما دنیای هیجانی خاصی داریم که به هیچ کس دیگر شبیه نیست.

افکار و نقش آن در شکل‌گیری هیجانات و احساسات

درست است که ما به‌طور معمول توسط دیگران و محرک‌های بیرونی برانگیخته می‌شویم و احساسات ناخوشایندی همچون خشم و غمگینی را تجربه می‌کنیم، اما علاوه‌بر اینها نوع نگرش افکار و برخورد ما تعیین‌کننده است. در واقع، افکار ما نقش مهمی در شکل‌گیری احساسات دارد. با این حال آیا فرد بسیار باهوش را دیده‌اید که کاری بسیار غیرعقلانی انجام دهد؟ به نظر شما دلیل این کار چیست؟ متأسفانه در مدارس و فرهنگ ما فقط بر توانایی‌های تحصیلی تأکید می‌شود و صفاتی را که بی‌اندازه در سرنوشت افراد اهمیت دارند، نادیده می‌گیرند.

هوش هیجانی

این صفات در واقع توانایی‌هایی است که فرد بتواند انگیزه خود را حفظ کند و در مقابل ناملایمات پایداری کند، حالات روحی خود را تنظیم کند و اجازه ندهد پریشانی خاطر، قدرت فکر او را خدشه‌دار سازد و امیدوار باشد و با دیگران همدلی کند که به مجموع این توانایی‌ها هوش هیجانی می‌گویند. افرادی که مهارت‌های عاطفی‌شان رشد یافته، در زندگی خویش کارآمدند.

پنج حیطة اصلی هوش هیجانی

۱- شناخت عواطف شخصی

توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای کسب ادراک نقش تعیین‌کننده دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات واقعی، ما را دچار سردرگمی می‌کند. افرادی که به احساسات خود اطمینان بیشتری دارند، بهتر می‌توانند زندگی خویش را هدایت کنند.

۲- به‌کارگیری درست هیجان‌ها

توانایی فرد برای آرامش خود، دور کردن اضطراب‌ها و افسردگی‌هاست. افرادی که مهارت لازم را دارند، با سرعت بیشتری می‌توانند ناملایمات زندگی را پشت سر بگذارند.

۳- رهبری هیجان‌ها

خویشتنداری و به تأخیر انداختن بروز هیجان‌ها و تسلط بر نفس، برای هر پیشرفتی لازم است.

۴- شناخت عواطف دیگران

از اصول مهارت ارتباط با مردم است. افرادی که از همدلی بیشتری برخوردارند، به نیازها و خواسته‌های دیگران توجه بیشتری نشان می‌دهند و این توانایی آنان را موفق می‌سازد.

۵- حفظ ارتباط‌ها

بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف است. فقدان این مهارت موجب می‌شود حتی باهوش‌ترین افراد در ارتباط‌های خود احساس عجز کنند.

راهبردهای کنترل احساسات ناخوشایند

بدیهی است افراد تحت کنترل هیجان‌اتشان نیستند، بلکه حق انتخاب دارند و می‌توانند الگوهای هیجانی سازنده را انتخاب کنند. به همین دلیل راهکارهای مقابله با هیجان‌ات را باید بیاموزیم.

الف) راهبردهای شناختی

اولین گام در مهار احساساتی همچون خشم، ترس و غم، این است که به آن حالت آگاهی پیدا کنیم و برای رسیدن به این آگاهی باید احساسات و عواطف خود را هنگام مواجهه با موقعیت‌های ناخوشایند بشناسیم. افکار، باورها، انتظارات و خواسته‌های خود را بشناسیم.

۱- آگاهی از احساسات خود

افراد مختلف در برابر محرک‌های یکسان، احساسات متفاوتی را تجربه می‌کنند. فردی در مقابل محرک ناخوشایندی احساس غمگینی می‌کند و دیگری در مقابل همان محرک احساس خشم می‌کند. به نظر شما دلیل این تفاوت‌های هیجانی چیست؟ پاسخ به دو دلیل بستگی دارد، تفاوت‌های ژنتیکی بین افراد، تفاوت در ساختار و سبک زندگی خانوادگی.

کودکان با الگوبرداری از رفتار والدین خود یاد می‌گیرند چگونه با موقعیت‌های مختلف برخورد کنند. آگاهی از این نکته که (شخصیت من) بیشتر مستعد چه نوع احساسی است، گام بلندی در راستای مقابله با هیجان‌ات ناخوشایند است.

۲- آگاهی از افکار خود

شناخت افکارمان هنگام مواجهه با موقعیت‌های ناخوشایند، در شناخت هر چه بهتر خود و کنترل هیجان‌ات آن به ما کمک می‌کند.

اگر فرد به این آگاهی برسد که در موقعیت‌های ناخوشایند، افکاری غیرواقعی در ذهنش فعال می‌شود و این افکار قابل کنترل‌اند و عوامل ناکارآمدی افکار خود را بشناسد، آنگاه خواهد توانست این افکار را کنترل و احساسات ناخوشایند کمتری را تجربه کند.

۳- آگاهی از چگونگی پردازش رویدادها

هر فرد متناسب با ساختار ذهنی خود، اطلاعات دریافتی‌اش را پردازش می‌کند، به همین دلیل دو نفر از یک رویداد یکسان، برداشتی متفاوت دارند. باید مراقب بود که در پردازش دچار سوءگیری نشویم. سوءگیری به این ترتیب که رویدادها را به همان شکلی که دوست داریم، ببینیم.

۴- آگاهی یافتن از خواسته‌ها و انتظارات خود

اگر کاری مطابق خواسته‌های شما انجام نشود، چه احساسی را تجربه می‌کنید؟ باید بدانیم در مواجهه با موقعیت‌ها تنها محیط پیرامون ما تعیین‌کننده نیست، بلکه خود فرد نیز مؤثر است. با این حال، افرادی که خودپنداره ضعیفی داشته و انتظارات زیادی از اطرافیان دارند، بیشتر احساس ناخوشایند را تجربه خواهند کرد و برعکس اگر خودپنداره قوی داشته باشیم، همه موقعیت‌ها را براساس انتظار از دیگران نمی‌بینیم.

ب) راهبردهای رفتاری

دوشیوه برای از بین بردن تجربیات ناخوشایند وجود دارد:

۱- شیوه‌های بلندمدت و

۲- شیوه‌های کوتاه‌مدت.

۱- شیوه‌های بلندمدت

این شیوه آستانه تحمل فرد در مقابل موقعیت‌های ناخوشایند را افزایش می‌دهد و آرامش نسبی را برای فرد به‌دنبال خواهد داشت. روش‌هایی مانند ورزش، پیش‌بینی وقایع و تمرین آرام‌سازی، از جمله این شیوه‌هاست.

۲- شیوه‌های کوتاه‌مدت

گاه به روش‌هایی نیاز داریم که سریع‌تر به نتیجه برسد و بتوانیم در همان لحظه هیجان را کنترل کنیم. مانند راهبردهایی که برای مقابله با خشم اعمال می‌کنیم، راهبردهایی مثل تنفس عمیق، شمردن اعداد، ترک موقعیت، خواندن یک جمله و تلقین برخی جمله‌ها. مهارت مقابله با هیجان‌ها، فرد را قادر می‌سازد تا هیجان‌ها را در خود و دیگران تشخیص دهد، نحوه تأثیر هیجان‌ها بر رفتار را بشناسد و واکنش مناسبی به هیجان‌های مختلف نشان دهد. بیشتر اوقات ما حالات و احساسات خود را تحت دو واژه خوب باید توصیف کنیم و بیشتر اوقات از حالات روحی خود به‌طور دقیق و درست خبر نداریم. کلمات بسیاری وجود دارد که احساسات را توصیف می‌کنند، مثل

غمگینی، ناراحتی، بی‌حوصلگی، خستگی، افسردگی، شادی، حسرت، خجالت و ... که اینها یا خوب هستند یا بد! اگر با حالات هیجانی مثل غم و خشم یا اضطراب درست برخورد نشود، این هیجانات تأثیر منفی بر سلامت جسمی و روانی دارند و برای سلامت، پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت.

پیشینه تحقیق

الف) داخلی

در ایران تحقیقات مختلفی در حوزه رضایت شغلی و زمینه‌های وابسته انجام شده است. سوابق و مستندات موجود نشان می‌دهد که در زمینه رضایت شغلی در کشور تاکنون ۱۸۲ پایان‌نامه تحصیلی، ۹۳ طرح پژوهشی، ۷ گزارش دولتی، ۴۲ مقاله ارسالی به همایش‌ها و ۳۷ مقاله در مجلات علمی کشور چاپ و منتشر شده است. هر چند بررسی عناوین این مستندات نشان می‌دهد که ۷۵ درصد آنها در حوزه رضایت شغلی معلمان و مدیران مدارس است. اما تحقیقات داخلی در سازمان‌های خدماتی نیز قابل توجه‌اند که در اینجا به یافته‌های آن اشاره و تلاش می‌شود از نتایج آن رهنمودهایی برای تنظیم مدل پژوهشی طرح به دست آید.

فراتحلیلی در زمینه ۱۰ مطالعه (کهربایی، ۱۳۷۹؛ درانی و لواسانی، ۱۳۷۹؛ کرم، ۱۳۷۸؛ محبی، ۱۳۷۸؛ ایلات علمداری، ۱۳۷۷؛ طالبان، ۱۳۷۵؛ رستمی هواورق، ۱۳۷۴؛ دموری، ۱۳۷۳؛ نیکخو امیری، ۱۳۷۳؛ خوشبخت، ۱۳۷۳)، نشان داد که بیگانگی، مهارت، کنترل، ابهام نقش و تحصیلات، پیش‌بینی‌کننده‌های به نسبت مناسبی برای رضایتی شغلی‌اند، اما متغیرهای جمعیت‌شناختی در کل پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای رضایت شغلی نیستند (روابط کار و مددکاری اجتماعی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، ۱۳۸۰).

مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای (۱۳۷۳) صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، طی پیمایشی از مردم تهران درباره "رضایت شغلی" نظرسنجی کرد. در این نظرسنجی منظور از رضایت شغلی آن بود که شغل و حرفه فرد شاغل تا چه حد او را از نظر مادی و غیرمادی اغنا می‌کند. در بررسی رضایت شغلی افراد به چند موضوع توجه شد: ۱- احساس خرسندی از شغل خود و حضور فعالانه در آن؛ ۲- تأثیر مثبت شغل بر روحیه فرد؛ ۳- انتخاب شغل با رضایت خاطر و رضایت کلی از آن. نتایج حاصله نشان می‌دهد که در مجموع کل نمره‌های محاسبه‌شده، ۱۹ درصد پاسخگویان از شغل خود ناراضی یا کاملاً ناراضی بودند. در عین حال، ۲۹ درصد از شغل خود کاملاً راضی و بیش از نیمی از پاسخگویان نیز بینابین بودند. پاسخ‌دهندگان بیشتر از شغل خود احساس رضایت می‌کردند و فقط ۹ درصد آنها از شغل خود راضی نبودند و ابراز عدم رضایت کردند. در حالی که عدم رضایت در میان مردان بیشتر بود. بیشتر آنها احساس خاصی به کارشان نداشتند. هرچه تحصیلات فرد بالاتر باشد، امکان دستیابی او به رده‌های بالاتر شغلی بیشتر است و همان‌گونه که بررسی حاضر نشان می‌دهد، احساس رضایت در میان مشاغل رده بالا بیش از دیگر رده‌هاست.

محمد رضوی اصل (۱۳۷۶) رابطه عوامل اقتصادی-اجتماعی با رضایت شغلی کارکنان ادارات و نهادهای دولتی شهر دهدشت را بررسی کرد. در این پژوهش که به روش پیمایشی انجام یافت، سعی شد تا با تاکید بر دیدگاه‌های نظری، به‌ویژه نظریه‌های هرزبرگ، مزلو و آلدرفر، عوامل تعیین‌کننده خشنودی شغلی شناسایی و شاخص‌سازی شود. سپس، رابطه متغیرهای سن، جنس، وضعیت تاهل، سنوات خدمت، محل سکونت قبل از اشتغال، تعداد فرزندان، تحصیلات، حقوق و مزایا، درآمد خانوار، منزلت شغلی، گروه استخدامی و نوع استخدام، با رضایت شغلی کارکنان نمونه آماری، بررسی شد. ابزار سنجش خشنودی شغلی، پرسشنامه‌ای مرکب از ۲۹ گویه است که بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای (طیف لیکرت)، واکنش پاسخ‌دهندگان به جنبه‌های مختلف شغل (ماهیت شغل، ترقی و پیشرفت، سرپرست، همکاران، امنیت شغلی، آزادی در کار و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تناسب کار با توانایی‌ها و کسب مهارت و تجربه، و حقوق و دستمزد) را می‌سنجد و میزان رضایت شغلی کلی را تعیین می‌کند. داده‌ها از نمونه ۴۵۶ نفری، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای گردآوری شده و با استفاده از روش‌های آماری تحلیل واریانس یکسویه، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره، تحلیل شده‌اند و نتایج آن به این شرح است؛ تجزیه و تحلیل دومتغیره نشان داد، متغیرهای منزلت شغلی، درآمد خانوار، حقوق و مزایا و گروه استخدامی، رابطه معنی‌دار مثبتی با رضایت شغلی کلی دارند و افزایش هر کدام، با افزایش میزان خشنودی شغلی کلی همراه است. همچنین، متغیرهای جنس، وضعیت تاهل، نوع استخدام، محل سکونت قبل از اشتغال و تحصیلات نیز، با رضایت شغلی کلی، رابطه معنی‌دار نشان دادند، به این معنی که زنان بیش از مردان، مجردها بیش از افراد متاهل، و کارکنان رسمی بیشتر از غیررسمی‌ها، از رضایت شغلی کلی برخوردارند. کارکنانی که خاستگاه شهری دارند، در مقایسه با هم‌تایان روستایی، رضایت شغلی کلی بیشتری دارند. از نظر سطح تحصیلات، بالاترین میزان رضایت شغلی، مربوط به کارکنان دیپلم و کاردانی است و گروه زیر دیپلم، کمترین رضایت شغلی را دارند. کارکنان با تحصیلات کارشناسی به بالا، از نظر خشنودی شغلی کلی، بین دو گروه یادشده قرار دارند. در ضمن سه متغیر سن، سنوات خدمت و تعداد فرزندان، رابطه منفی و غیرمعنی‌داری با رضایت شغلی کلی دارند. تجزیه و تحلیل چندمتغیره، که با استفاده از رگرسیون چندمتغیره صورت گرفت، نشان داد که با وجود معنی‌دار بودن بسیاری از عوامل در سطح تجزیه و تحلیل دومتغیره، لیکن با حضور همزمان آنها در کنار هم، فقط سه متغیر درآمد خانوار، منزلت شغلی و تحصیلات، به ترتیب، بر رضایت شغلی کلی تاثیر دارند و در مجموع حدود ۱۸ درصد از واریانس آن را پیش‌بینی و تحلیل می‌کند. سرانجام، تاثیر کلیه متغیرهای مستقل یادشده، بر رضایت شغلی درونی و بیرونی، در سطح تحلیل چندمتغیره، جداگانه محاسبه شد. نتایج نشان داد که سه عامل منزلت شغلی، درآمد خانوار و تحصیلات، به ترتیب، بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی درونی دارند، و حدود ۲۳ درصد از واریانس آن را پیش‌بینی می‌کنند. اما، فقط دو متغیر درآمد خانوار و تحصیلات، وارد معامله رگرسیونی رضایت شغلی بیرونی شده‌اند و توانسته‌اند ۸ درصد واریانس آن را توضیح دهند. در مجموع، از کلیه

عوامل بررسی شده در این تحقیق، سه عامل منزلت شغلی، درآمد خانوار و تحصیلات، که عناصر اصلی پایگاه اقتصادی-اجتماعی محسوب می‌شوند، بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی دارند و تاثیرشان بر رضایت شغلی درونی، چشمگیرتر است.

اصغر یوسف‌پور (۱۳۷۷) تاثیر اجرای طرح کارانه بر رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمان در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران را مورد مطالعه قرار داد. در این تحقیق یکی از عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه در کارکنان یعنی اعطای پاداش‌های مادی بررسی شد. در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، طرح کارانه به منظور تحقق پرداخت مبنی بر عملکرد به عنوان یکی از رویکردهای اعطای پاداش‌های مادی تدوین و به اجرا در آمد و تحقیق حاضر به منظور ارزشیابی طرح کارانه و بررسی تاثیر آن بر رضایت شغلی کارشناسان و اثربخشی سازمان در راه آهن انجام گرفت. برای انجام آن پرسشنامه‌ای با ۳۵ سؤال طراحی و بین کارشناسان توزیع شد. در این پژوهش برای آزمون فرضیات و بررسی تاثیر مشخصات پاسخ‌دهندگان بر فرضیات پژوهش و مشخص کردن اهمیت متغیرهای فرضیات، به ترتیب از آزمون فرض میانگین، آزمون کای-دو و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج حاصله از آزمون نشان داد که طرح کارانه بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمان مؤثر بوده و بیشترین تاثیر را از میان معیارهای رضایت شغلی بر میزان علاقه ادامه فعالیت کارشناسان در راه آهن و معیارهای اثربخشی بر میزان تعهد سازمانی کارشناسان داشته است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان به فرضیات پژوهش اثری ندارد، به عبارتی پاسخ‌دهندگان با مشخصات فردی متفاوت، گرایش‌ها و نظرهای مشابهی در مورد اثر کارانه بر اثربخشی سازمان و رضایت شغلی کارشناسان دارند.

اشرف عربی (۱۳۷۷) با استفاده از روش توصیفی، عوامل ایجادکننده رضایت شغلی در کارکنان سازمان بهزیستی کشور را بررسی کرد. در این پژوهش اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد که قسمت ابتدایی آن شامل متغیرهای مربوط به مشخصات فردی پاسخ‌دهنده بود و در ادامه پرسش‌هایی در زمینه موضوع مورد بررسی در دو بخش مطرح شد. بخش اول شامل چهارسؤال با هدف تفکیک کارکنان راضی از ناراضی و بخش دوم با پانزده سؤال برای تعیین عوامل ایجادکننده رضایت شغلی طرح شده است. به طور کلی، در این بخش پنج متغیر به شرح زیر مورد سنجش قرار گرفتند: ماهیت شغل، عوامل سازمانی، رابطه کارکنان و سرپرست، روابط همکاران با یکدیگر و شرایط فیزیکی محل کار. کل جامعه مورد پژوهش ۳۲۱ نفر بودند. در این پژوهش کل جامعه، مورد بررسی قرار گرفتند و از هیچ روش نمونه‌گیری استفاده نشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های موجود آمار توصیفی مانند تهیه جداول فراوانی دوبعدی بهره گرفته شد. همچنین در مورد متغیرهای کمی، شاخص‌های آماری میانگین و انحراف معیار محاسبه و تفسیر شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ۴۷ درصد کارکنان به طور کلی از شغل خود رضایت دارند. ۶/۳۳ درصد بی تفاوت و ۱۹/۴ درصد نیز ناراضی‌اند و در بین کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند، ۲۸/۵ درصد از شغلشان رضایت کامل دارند. شایان

توجه است که بیشترین درصد افراد کاملاً راضی (۲۴/۴ درصد) در معاونت امور اجتماعی و بیشترین درصد افراد راضی (۴۰/۵ درصد) در معاونت پیشگیری شاغل‌اند و در این دو معاونت هیچ‌یک از کارکنان کاملاً ناراضی نبودند، در حالی که بیشترین درصد ناراضیان (۲۳/۴ درصد) در معاونت طرح و برنامه شاغل‌اند. درصد افرادی که از شغل خود رضایت داشته‌اند (راضی یا کاملاً راضی)، در گروه‌های سنی بالاتر و در گروه‌های با سابقه کار بالاتر، بیشتر بوده است. درصد مردان راضی، کمی بیشتر از زنان راضی است و رضایت از شغل در بین افراد متأهل بیشتر از مجردان مشاهده می‌شود. از نظر نوع استخدام، بیشترین درصد افراد راضی یا کاملاً راضی، رسمی و قراردادی بودند. درصد افراد راضی در گروهی که حقوقشان بیشتر از ۹۰ هزار تومان است، بیشتر از درصد افراد راضی در دیگر گروه‌های حقوقی است. دیگر یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است در بین افرادی که از شغل خود رضایت داشته‌اند، سهم عمده‌ای از رضایت به رضایت از ماهیت شغل اختصاص دارد. در امتیازدهی به پنج عامل مورد بررسی در این پژوهش، عامل "ماهیت شغل" امتیازی بیش از دیگر عوامل کسب کرده است (۳/۶۵). پس از آن به ترتیب عوامل "روابط کارکنان و سرپرست"، "روابط همکاران با یکدیگر" و "شرایط فیزیکی محل کار" بیشترین امتیازها را به خود اختصاص دادند و کمترین امتیاز مربوط به "عوامل سازمانی" (۲/۶۸) بود.

محمد رضا هاشمیان (۱۳۷۷) در پژوهشی دیگر تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی اعضای رسمی سپاه را بررسی کرد. در پژوهش مذکور یک فرضیه اصلی و ۱۲ فرضیه فرعی بررسی شد. فرضیه اصلی عبارت بود از: "بین قوی بودن فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی رابطه معنی‌دار وجود دارد". در فرضیه‌های فرعی نیز هر یک از عوامل دوازده گانه تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته مطرح بود. روش تحقیق به صورت میدانی بود و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری ستاد نیروی مقاومت بسیج، تعداد نمونه ۲۰۰ نفر و نمونه‌گیری به صورت تصادفی گروهی انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری مانند آزمون استقلال مربع کای، فریدمن، ضریب گاما و نرم‌افزار کامپیوتری SPSS استفاده شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و قوی وجود دارد (فرضیه اصلی). در مورد فرضیات فرعی دوازده گانه، فرضیه فرعی اول که عبارت بود از معنی‌دار بودن رابطه بین یازده عامل دیگر فرهنگ سازمانی یعنی روحیه خودکنترلی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تعیین هویت افراد با سازمان، نظام پاداش، الگوهای ارتباطی، احترام و توجه به زیردستان، روشن بودن اهداف، همکاری و صمیمیت بین افراد، انسجام و یکپارچگی در سازمان، باز بودن فضای انتقاد و برخورد آرا و پایبندی افراد به ارزش‌های اسلامی با رضایت شغلی مورد تایید قرار گرفت. در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی در زمینه توجه بیش از پیش و تقویت عوامل مختلف فرهنگ سازمانی که تاثیر قوی و انکارناپذیری بر رضایت شغلی کارکنان دارد، برای به کارگیری در جامعه مورد بررسی و نیز در سازمان‌های دیگر مطرح شد.

مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها (۱۳۷۸) حد رضایت شغلی روزنامه‌نگاران و عوامل مؤثر بر آن را بررسی کرد. در این پژوهش عوامل مورد نظر براساس نظریه‌ها و تحقیقات به‌عمل‌آمده قبلی به پنج حیطه و ویژگی‌های فردی، وضعیت شغلی، وضعیت اقتصادی، عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی تقسیم و تأثیر آنها بر رضایت شغلی روزنامه‌نگاران بررسی شد. روش تحقیق، پیمایشی و از نوع توصیفی عملی بود. جامعه آماری تحقیق در برگیرنده کلیه اعضای هیات تحریریه روزنامه‌های صبح و عصر تهران شامل روزنامه‌های ابرار، ابرار اقتصادی، اخبار، اطلاعات، ایران، ایران دیلی، ایران نیوز، الوفاق، توسعه، تهران تایمز، جهان اسلام، جنر، رسالت، سلام، کار و کارگر، کیهان و همشهری بود. برخی از یافته‌های تحقیق عبارتند از: ۱- ارتباط متغیرهای فردی شامل سن، وضع تاهل و سطح تحصیلات با رضایت شغلی معنادار نیست و تنها متغیر جنسیت بیانگر بیشتر بودن رضایت شغلی روزنامه‌نگاران زن با ۹۱ درصد معناداری بود.

علی‌اکبر حسینی‌زاده (۱۳۷۹) عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارمندان دانشگاه تربیت مدرس را بررسی کرد. نتایج تحقیق او نشان داد که مشخصات فردی در نحوه پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه تأثیر ندارد و به‌عبارت دیگر، کارمندان، خصوصیات فردی متفاوتی دارند، اما دیدگاه‌ها و اندیشه‌هایشان مشترک است و عواملی که به رضایت یا عدم رضایت شغلی منجر می‌شود، در آنان تأثیر یکسانی دارد.

صفرعلی براتی (۱۳۷۹) به بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران (براساس نظریه لیکرت) و رضایتمندی کارکنان در مجتمع صنعتی احیا فولاد سپاهان و شرکت‌های وابسته پرداخت. از یافته‌های مهم تحقیق او، مشخص شدن سبک رهبری یک (آمرانه) به‌عنوان سبک حاکم یا غالب در جامعه تحقیق از دیدگاه کارکنان و نیز وجود رابطه معنی‌دار مثبت میان بعد رفتارگرایی مدیران و رضایت کارکنان و رابطه معنی‌دار منفی میان بعد وظیفه‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بود. نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که مدیران در این مجموعه به نسبت وظیفه‌گراترند. از بین عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی، عامل سرپرستی بیشترین تأثیر و امنیت شغلی کمترین تأثیر را در رضایتمندی کارکنان داشت.

حشمت زارع (۱۳۸۰) طی پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی مروجان و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس پرداخت. در این پژوهش، رضایت شغلی، نگرش کارکنان نسبت به کارشان که به گذشته برمی‌گردد، تعریف و هدف از مطالعه، بررسی راهبردهای به‌کار گرفته‌شده قبلی سازمان برای افزایش رضایت شغلی تعیین شد. با توجه به وسعت استان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده مورد استفاده قرار گرفت و در مجموع از ۱۳۲ پرسشنامه توزیع‌شده، ۹۷ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد برخی از عوامل شخصی، اقتصادی و سازمانی دارای تأثیر مثبت است. در بین ویژگی‌های شخصی، سنوات خدمت در سازمان با رضایت شغلی همبستگی مثبت داشت. بین سطح تحصیلات و رضایتمندی همبستگی معنی‌دار و نیز بین رضایتمندی پاسخ‌دهندگان با جنسیت‌های مختلف، اختلاف معنی‌داری وجود دارد. سنوات

خدمت در سازمان و سطح تحصیلات بهترین تبیین کننده‌های تغییرات رضایت شغلی‌اند. در بین ویژگی‌های اقتصادی، مقدار حقوق و مزایا همبستگی مثبت با رضایتمندی داشت. مسافت محل کار تا محل سکونت و مقدار درآمد از شغل جانبی، همبستگی منفی معنی‌داری با رضایتمندی داشتند. تفاوت معنی‌داری بین رضایتمندی بر حسب نوع مسکن و محل سکونت مشاهده نشد. در بین متغیرهای ویژگی سازمانی، تفاوت معنی‌داری بین رضایتمندی مروجان و کارشناسان استخدام رسمی و استخدام قراردادی مشاهده نشد. متغیرهای سبک رهبری، فرایند رهبری مورد استفاده، نوع ارتباطات و خصوصیات فرایند تصمیم‌سازی همبستگی معنی‌دار مثبتی با رضایتمندی داشتند. در بین متغیرهای ویژگی سازمانی، سبک رهبری، فرایند تصمیم‌سازی و ارتباطات، بهترین تبیین کننده‌های رضایتمندی بودند.

حیدرعلی هومن (۱۳۸۱) طی پژوهشی جامع به تهیه و استاندارد کردن مقیاس سنجش رضایت شغلی پرداخت. به این منظور در سطح کشور در گروه نمونه‌ای ۸۰۰۰ نفری مدیران و کارمندان دولت در دو مرحله تجربی و یک مرحله نهایی (روی هم ۶۰۰۰ مدیر و ۱۸۰۰۰ کارمند) اجرا شد. افراد از ۱۰ استان و ۵ گروه وزارتخانه انتخاب شده بودند. ابزار پژوهش، فرم‌های ۱۰۰ سؤالی بر پایه مقیاس لیکرت با درجات ۱ تا ۴ بود. حاصل مراحل یکم و دوم، تهیه مقیاس ۱۰۰ سؤالی بود که با دو فرم کوتاه و بلند مقیاس رضایت شغلی مینه‌سوتا، به ترتیب ۰/۸۶۰ و ۰/۹۱۸ همبستگی نشان داد. ضرایب همگونی اعتبار فرم‌های F، G و H در مرحله نهایی برای مدیران به ترتیب برابر با ۰/۹۵۱، ۰/۹۴۲ و ۰/۹۵۲ و برای کارمندان برابر با ۰/۹۵ و ۰/۹۶ بود. اعتبار بازآزمایی فرم F به فاصله یک هفته روی ۲۰۶ کارمند ۰/۸۰۸ بود. روایی ملاک از راه مصاحبه و تکمیل مقیاس ۱۸ سؤالی برابر با ۰/۴۵۳ و از تکمیل مقیاس ۲۲ سؤالی از طریق مصاحبه با ۲۰۰ کارمند زن و مرد برابر با ۰/۸۹ و ۰/۸۸ به دست آمد. حاصل این پژوهش، ساخت سه مقیاس روا و معتبر برای سنجش رضایت شغلی در سطح ملی و نیز فراهم کردن معیار (نرم) ملی در مقیاس جمعیتی بزرگ برای مقایسه نتایج مطالعات با آن بود.

بررسی عوامل مؤثر بر رضایتمندی کارکنان ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران و شرکت پالایش نفت تهران، نشان داد مهم‌ترین بعد رضایت شغلی در جامعه مورد بررسی، مسائل مدیریتی و در رأس آنها نحوه رفتار مدیران با زیردستان است و ابعاد ماهیت کار، همکاران، اهمیت شغل، ارتقا و رضایت از حقوق، در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در تحلیل رگرسیون وقتی همه متغیرها وارد پژوهش شدند، بیشترین تأثیر را متغیر ارضای نیازهای اجتماعی و بعد از آن متغیر مشارکت داشت، در مرتبه سوم تضاد نقش و در مرتبه چهارم درآمد در رضایت شغلی تأثیر داشتند (روابط کار و مددکاری اجتماعی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، ۱۳۸۰).

بررسی رابطه بین استرس شغلی با رضایت شغلی و سلامت روان در کارکنان شرکت پالایش نفت لاوان (روابط کار و مددکاری اجتماعی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، ۱۳۷۴)، نشان داد که بین

استرس شغلی و رضایت شغلی (هم در کل مقیاس و هم در خرده‌آزمون‌ها) رابطه‌ای معنی‌دار، اما منفی وجود دارد. رابطه بین استرس شغلی و سلامت روان نیز منفی و معنی‌دار بود، اما همبستگی بین رضایت شغلی و سلامت روان مثبت و معنی‌دار به‌دست آمد.

نتایج پژوهش یادشده نشان داد که رضایت شغلی و سلامت روان کارکنان شیفتهی کمتر از کارکنان روزکار ثابت است. این موضوع در مورد کارکنان فنی در مقایسه با کارکنان اداری نیز صادق بود، به‌گونه‌ای که کارکنان اداری به‌طور معنی‌داری از سلامت روان و رضایت شغلی بیشتری برخوردار بودند. به‌علاوه، اگرچه سرپرستان نسبت به دیگر کارکنان تحت استرس بیشتری بودند، از نظر رضایت شغلی و نیز رضایت از عوامل انگیزشی شغل خود، تفاوت معنی‌داری با آنها نداشتند. کارکنان متأهل و مسن (بالای ۵۰ سال) رضایت شغلی کمتر و استرس و مشکلات روانشناختی بیشتری در مقایسه با کارکنان مجرد و جوان (زیر ۴۰ سال) داشتند. با وجود این تفاوت‌ها، بین کارگران و کارمندان از نظر رضایت شغلی، استرس و سلامت روان تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده نشد.

انجام پژوهشی دیگر بر روی همین جامعه آماری در سال ۱۳۸۱ نشان داد که رضایتمندی کلی کارکنان مورد بررسی در حد «متوسط تا زیاد» است. در بین شاخص‌های رضایتمندی، رضایت از حقوق و مزایا و رضایت از همکاران «زیاد» بود. در بین شاخص‌های رضایتمندی، رضایت از حقوق و مزایا و رضایت از همکاران «زیاد» و رضایت از مدیریت، ماهیت شغل و شرایط فیزیکی «متوسط» بود و کمترین حد رضایتمندی مربوط به استفاده از خدمات و امکانات رفاهی - تفریحی بود، اگرچه باز هم رضایت از این شاخص در حد «متوسط» بود. تحلیل رگرسیون هم نشان داد که رضایت از مدیریت، شرایط فیزیکی، ماهیت کار و خدمات رفاهی تفریحی، به‌ترتیب دارای بیشترین سهم در تبیین واریانس رضایت شغلی در کارکنان بودند.

بررسی رابطه بین سابقه کار و رضایت شغلی نشان داد که سابقه کار تأثیری بر رضایتمندی کلی افراد ندارد، ولی افراد دارای سمت بالاتر، رضایت شغلی بیشتری داشتند. بین کارگران و کارکنان از نظر رضایت شغلی تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده نشد، اما نوبتکاران رضایت شغلی کمتری در مقایسه با کارکنان ثابت کار داشتند. به‌علاوه ۴۰ درصد افراد مورد بررسی از وضعیت فعلی طرح اقماری رضایت نداشتند و بیشترشان طرح اقماری یک هفته‌ای را پیشنهاد کردند. بین سن و رضایت شغلی در مجموع رابطه‌ای معنی‌دار دیده نشد، اما بین سن و بعضی از شاخص‌های رضایت شغلی (مانند هویت کار به نفع افراد مسن و ارتباط با همکاران به نفع کارکنان جوان‌تر) همبستگی معنی‌داری دیده شد. از نظر تحصیلات در رضایت شغلی کلی افراد تفاوتی دیده نشد، ولی افراد تحصیلکرده‌تر از خدمات و امکانات رفاهی - تفریحی رضایت کمتر، و از شرایط فیزیکی کارشان رضایت بیشتری داشتند. رضایت شغلی کارکنان اداری - ستادی بیشتر از کارکنان فنی بود، ولی از نظر وضعیت تأهل تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بین رضایت از خانواده و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای دیده نشد. به‌علاوه

مطالعه یادشده نشان داد که بین سلامت روان و رضایت شغلی همبستگی مثبت و بین افسردگی و رضایت شغلی همبستگی منفی معنی داری وجود دارد.

یعقوبی و عطار (۱۳۷۷) در پژوهشی که در سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور، در مورد شناسایی استرسورها و عوامل مؤثر بر خشنودی شغلی رانندگان اتوبوس‌های مسافربری بین شهری کشور انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که استرس شغلی با رضایت شغلی همبستگی منفی و با اختلال‌های روانی رابطه‌ای مثبت و معنی دار دارد. آنان به علاوه بین رضایت شغلی و سلامت روان، همبستگی مثبت و معنی داری به دست آوردند. در بین شاخص‌های رضایت شغلی، رضایت رانندگان مورد بررسی از حقوق و درآمد در سطح پایین و از ماهیت کار، همکاران و کارفرمایان در حد مطلوب بود. بررسی رضایت شغلی بر اساس عوامل دموگرافیک نیز نشان داد که بین سن، تحصیلات و سابقه کار با رضایت شغلی همبستگی منفی معنی داری وجود دارد. به این ترتیب که رانندگان مسن، تحصیلکرده‌تر و با سابقه از رضایت شغلی کمتری برخوردار بودند. نتایج این بررسی نشان داد که بین رضایت شغلی و وضعیت تأهل و تعداد افراد خانواده همبستگی معنی داری وجود ندارد.

کرم (۱۳۷۸) در تحقیقی در زمینه رضایت شغلی کارکنان دانشگاه شاهد، به این نتیجه رسید که ۷۵ درصد از کارکنان مورد بررسی از شغل رضایت دارند (۱۰ درصد کاملاً راضی، ۳۵ درصد راضی و ۳۰ درصد تا حدی راضی). در بین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی، افراد مورد بررسی امنیت شغلی (۴۶/۵ بررسی) و حقوق و دستمزد کافی (۲۱/۹ بررسی) را در صدر عوامل بر شمرده‌اند. بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عوامل دموگرافیک نیز نشان داد که مردان رضایت شغلی بیشتری دارند، بین رضایت شغلی و عواملی چون سن، تأهل، سابقه کار و نوع استخدام همبستگی معنی داری وجود ندارد، ولی از نظر تحصیلات معلوم شد که بین سطح تحصیلات و رضایت شغلی همبستگی منفی معنی داری وجود دارد. به این ترتیب که کارکنان دارای تحصیلات ابتدایی ۹۳ درصد، سیکل ۸۳ درصد، دیپلم ۸۰ درصد، کاردانی ۷۵ درصد، کارشناسی ۶۴ درصد، و کارشناسی ارشد ۵۴ درصد از رضایت شغلی برخوردارند. این بررسی همچنین نشان داد که هرچه رده شغلی (پست) کارکنان بالاتر می‌رود، رضایت شغلی آنان کاهش می‌یابد (کارکنان دفتری ۸۰ درصد، کمک کارشناسان ۷۸ درصد، کارشناسان ۷۱ درصد، و اعضای هیات علمی ۵۲ درصد).

سرداری (۱۳۸۱) در پژوهشی کشوری با هدف بررسی مؤثر در رضایت شغلی کارکنان به این نتیجه رسید که عامل جنسیت و تحصیلات در رضایتمندی شغلی نمونه‌های مورد بررسی مؤثر نیست، در حالی که وضعیت استخدام رسمی در مقایسه با وضعیت استخدام قراردادی، رضایتمندی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، نمونه‌های مورد تحقیق در خرده‌مقیاس‌های قوانین اداری، سرپرستی و شرایط کار، رضایتمندی متوسط و در خرده‌مقیاس‌های ماهیت شغل و همکاران، رضایتمندی زیاد و در مزایا و پرداخت رضایتمندی ضعیف را نشان دادند.

در تحقیقی محمدی (۱۳۸۲) رابطه ماهیت کار یا به عبارتی ویژگی‌های شغل (مدل هاگمن و اولدهام) با رضایت شغلی کارکنان اداره زندان‌های استان کرمانشاه را بررسی کرد. وی در این تحقیق رابطه بین تنوع مهارت، اهمیت کار، هویت کار، آزادی عمل در کار، بازخورد از کار و انگیزش بالقوه شغل و رضایت شغلی و همچنین تفاوت بین رضایت شغلی کارکنان اداری و انتظامی زندان و انگیزش بالقوه آنها را بررسی کرد.

در این تحقیق پرسشنامه شناخت شغل که توسط جان واگنر تدوین شده و همچنین پرسشنامه رضایت شغلی (مهدی قاسمی، پایایی ۰/۷۸) بر روی ۶۱ نفر از کارمندان اداری و ۶۵ نفر از افراد نیروهای انتظامی که براساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند، اجرا شد.

آنچه از نتایج این تحقیق به دست آمد، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین تنوع مهارت، اهمیت کار، هویت کار، بازخورد از کار، انگیزش بالقوه شغل و رضایت شغلی کارکنان زندان بود. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که بین آزادی عمل در کار و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود ندارد و بین کارکنان اداری و انتظامی در متغیر رضایت شغلی و انگیزش بالقوه شغل تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در واقع، میانگین رضایت شغلی و انگیزش بالقوه کارکنان اداری بیشتر از کارکنان انتظامی است که این ناشی از وظایف تکراری یا مرخصی کمتر کارکنان انتظامی و وجود مهارت‌های متنوع در کارکنان اداری است.

صیفی (۱۳۸۰) در زمینه بررسی نقش عامل انگیزشی بر رضایت شغلی کارکنان صدا و سیما، همبستگی مثبتی را بین رضایت شغلی کارکنان و ماهیت کار آنها مشاهده کرد (به نقل از محمدی، ۱۳۸۲).

منیژه عنادی (۱۳۷۹) پژوهشی در مورد بررسی رابطه تحصیلات و مشاغل زنان دانش‌آموخته در سازمان مرکزی صدا و سیما با رضایت شغلی انجام داد. محقق با هدف پی بردن به چگونگی به کارگیری و استخدام زنان در صدا و سیما و بررسی پراکندگی تخصص‌های مختلف زنان در صدا و سیما و ارزیابی سطح رضایت شغلی آنها، پرسشنامه رضایت شغلی با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ درصد را بر روی ۲۰۳ زن دانش‌آموخته در این سازمان (کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد) اجرا و مشاهده کرد که بین سطح تحصیلات و رضایت شغلی زنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد و گروه‌های تحصیلی مختلف از شغلشان راضی‌اند.

در سال ۱۳۷۰ نیز تحقیقی با عنوان "رضایت شغلی کارکنان پارس خودرو" انجام شد و نتایج نشان داد که در کارخانه خودروسازی اهمیت مسائل ارزشی و غیرمادی بیشتر از مسائل مادی است و کارکنان برای مسائلی مانند درک و دلسوزی، از مشکلات شخصی یا صلاحیت‌های علمی و اخلاقی سرپرستان و مدیران ارزش بیشتری قائل‌اند (منیره عنادی، ۱۳۷۹، به نقل از نوربخش). سهیلا داد (۱۳۷۲) با توجه به اهمیت عامل انسانی در کنار دیگر عوامل تشکیل‌دهنده سازمان و اهمیت آموزشی در به کارگیری مطلوب نیروی انسانی، تغییر نگرش‌ها، تطبیق رفتار انسان با هنجارهای اجتماعی و از بین بردن فاصله دانش او با دانش مورد نیاز در شغل محوله برای همه سازمان‌ها،

تأثیرات اجرای سه برنامه آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی نفت ایران و تأثیر آنها در کار آتی و موفقیت و رضایت شغلی آنان را بررسی کرده، آنچه در این بررسی مورد نظر بوده، تأثیر برنامه آموزشی "پرورش کارمندان"، "گزارش نویسی" و "پرورش مهارت‌های سرپرستی" در کارایی، موفقیت و رضایت شغلی کارمندان است. محقق با استفاده از دو روش "بررسی کتابخانه‌ای" اجرای پرسشنامه که سه عامل کارایی، موفقیت و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار می‌دهد، بر روی کارکنانی که در دوره‌های مختلف شرکت کرده‌اند و یک گروه گواه که در هیچ یک از دوره‌های آموزشی شرکت نکرده‌اند، نشان داد دوره آموزشی "پرورش کارکنان" و "گزارش نویسی" در افزایش موفقیت و رضایت شغلی کارمندان مؤثر و دوره آموزشی "پرورش مهارت‌های سرپرستی" در افزایش کارایی، موفقیت و رضایت شغلی کارمندان شرکت کننده مؤثر بود، اما در افزایش موفقیت شغلی آنان تأثیری نداشت.

مریم محقق مطلق (۱۳۷۹) رابطه بین شخصیت و رضایت شغلی در کارکنان دانشگاه تربیت مدرس را بررسی کرد. این پژوهش نشان داد که ۶۹ درصد کارمندان دانشگاه دارای شخصیت موفقیت طلب، ۱۴/۵ درصد دارای شخصیت قدرت طلب و ۱۶/۵ درصد دارای شخصیت نیاز به تعلق‌اند. کارمندان دارای شخصیت موفقیت طلب، رضایت شغلی بیشتری دارند. در ضمن افراد، به دو دسته تقسیم شدند: افراد دارای شخصیت قوی موفقیت طلبی و افراد دارای شخصیت ضعیف موفقیت طلبی. این پژوهش نشان داد افرادی با شخصیت قوی موفقیت طلبی، نسبت به افراد دارای شخصیت ضعیف موفقیت طلبی، رضایت شغلی بیشتری دارند. پس نتیجه گرفته می‌شود با توجه به اهداف دانشگاه و وظایف و فعالیت‌های آن، افراد دارای شخصیت موفقیت طلب، اکثریت کارمندان را تشکیل داده‌اند. این افراد رضایت شغلی بیشتری دارند و هر چه این شخصیت در آنها قوی تر شود، از رضایت شغلی بیشتری بهره‌مند خواهند بود.

پروانه محمدخانی (۱۳۷۹) منابع استرس شغلی گروهی از کارکنان سازمان بهزیستی و رابطه این استرس‌ها با رضایت شغلی آنان را بررسی کرد. منابع استرس شغلی که به‌طور کلی شامل دو دسته منابع یا متغیرهای فردی و منابع یا متغیرهای محیطی‌اند، احساس کنترل (منابع فردی)، تعارض نقش و ابهام نقش (منابع محیطی) بررسی شدند، سپس رابطه هر یک از این عوامل استرس آور در شغل با خشنودی از ماهیت کار، سرپرست، همکاران، ترفیعات و حقوق بررسی شد. نتایج نشان داد، تعارض نقش و ابهام نقش که خود متأثر از عدم کفایت دانش و مهارت شغلی کارکنان است، از عمده‌ترین منابع استرس شغلی کارکنان است و وجود احساس کنترل، به‌طور مشخص نقش تعدیل کننده‌ای در این زمینه دارد.

قاسمی نژاد (۱۳۸۱) در زمینه رضایت شغلی تحقیقی انجام داد. هدف کلی این تحقیق تعیین رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و رضایت شغلی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهرکرد بود. نتایج اصلی پژوهش نشان داد که:

۱- بین جو سازمانی و استرس شغلی رابطه منفی معناداری وجود دارد. در واقع جو سازمانی و استرس شغلی در جهت عکس یکدیگر حرکت می کنند. هر چه جو مطلوب تر بود، میزان استرس تجربه شده معلمان کمتر و هر چه جو نامطلوب تر و نامناسب تر بود، استرس شغلی تجربه شده دیران بیشتر بود؛ ۲- بین جو سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد که این دو در یک جهت حرکت می کنند و هر چه □ جو سازمانی مطلوب تر باشد، رضایت شغلی معلمان بیشتر است؛ ۳- بین جو سازمانی و شاخص های رضایت شغلی افراد بیشترین رابطه به شاخص مدیریت تعلق داشت؛ ۴- بین شاخص های جو سازمانی و رضایت و استرس شغلی رابطه معناداری مشاهده شد.

تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش تقی زاده (۱۳۸۵) با موضوع بررسی رابطه بین رضایت شغلی با شادمانی و سرزندگی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه، نشان داد که بین شاخص های ماهیت کار، همکاران، حقوق، فرصت های ارتقا و ترفیع و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در تحقیق پرتوی (۱۳۸۵)، رابطه بین ماهیت شغلی و رضایت شغلی کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان بررسی شد. هدف کلی این تحقیق، تعیین رابطه ماهیت شغل و رضایت شغلی چهار گروه کاری (سرپرستان، مهندسان، کارگران و مدیران میانی) شرکت ذوب آهن اصفهان بود. نتایج اصلی پژوهش نشان داد که: ۱) بین ارزش کار و رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود داشته و بیشترین رابطه به مدیران میانی تعلق دارد؛ ۲) بین خوداستقلال و رضایت شغلی در بین چهار گروه کاری رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و هرچه عامل خوداستقلال در فرایند کار بیشتر باشد، رضایت شغلی چهار گروه کاری بیشتر بود؛ ۳) بین بازخورد و رضایت شغلی در بین چهار گروه کاری رابطه معنادار و مثبت بود و با افزایش بازخورد در بین کارکنان، رضایت شغلی آنها بیشتر شد؛ ۴) بین فرصت های شغلی و رضایت شغلی بین چهار گروه کاری رابطه معنادار و مثبتی وجود داشت و بیشترین رابطه به مدیران میانی متعلق بود؛ ۵) بین امکانات شغلی و رضایت شغلی در بین چهار گروه کاری رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد، با مطلوب تر شدن امکانات شغلی، رضایت شغلی چهار گروه کاری بیشتر بود؛ ۶) بین چالش شغلی و رضایت شغلی میان چهار گروه کاری رابطه معنادار و مثبتی وجود داشت و بیشترین رابطه به سرپرستان تعلق داشت.

ب) خارجی

کوهلن^۱ (۱۹۶۳) نیز طی پژوهشی به این نتیجه رسید که بین رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پیرون^۲ و همکاران (۱۹۷۶) در مقایسه افراد با گرایش‌های روان‌رنجور و روان‌پروش با افراد سالم به این نتیجه رسیدند که روان‌پروش‌ها و روان‌رنجورها در ارتباط با خرده‌مقیاس‌های رضایت‌شغلی شامل سرپرستی، ترفیعات، حقوق، همکاران و ماهیت شغل رضایت شغلی کمتری دارند.

بر اساس نتایج پژوهش پیرو^۳ و همکاران (۱۹۹۱) نیز پیشنهاد می‌شود که نارضایتی شغلی، نتیجه آشکار نقش استرس است. همچنین نتایج تحقیقات متعدد نشان می‌دهد چنانچه مدیران بتوانند محیطی ایجاد کنند که سبب شود افراد احساس خوشایندی درباره خود پیدا کنند، می‌توانند عزت نفس آنان را افزایش دهند و سطح مناسبی از رضایت شغلی در آنان به وجود آورند. نخستین گام برای این کار آن است که از آسیب زدن یا تحقیر عزت نفس افراد اجتناب کرد، به این معنی که از انجام کاری که سبب می‌شود خودپنداره فرد به تدریج ضعیف و محیط کار برای آنان فضایی آکنده از نارضایتی و استرس شود، خودداری شود. در مقابل، چنانچه روش‌هایی برای ایجاد ارتباط‌های اصیل و مبتنی بر احترام و علاقه گسترش یابد و فعالانه به افراد کمک شود تا خودپنداره خویش را بهبود بخشند، احساس رضایت شغلی به گونه فزاینده‌ای در افراد شکل می‌گیرد (لوسیر، ۱۹۹۶).

تحقیق راول^۴ و همکاران (۲۰۰۱)، نشان داد که سطح رضایت شغلی با مثبت‌نگری در جهت حالت روانشناختی خوب داشتن، ارتباط دارد.

سو، جایریم و سو (۲۰۰۶) دریافتند چگونه عوامل کمک‌کننده به خدمات مانند مدیریت منابع و مدیریت منابع انسانی هم بر کیفیت متابعت و هم بر عملکرد بهره‌ورانه اثر می‌گذارد. این محققین در این مورد بحث می‌کنند که چگونه سطح تماس با مشتری، به عنوان یک عامل اساسی متمایز کننده خدمات، می‌تواند کیفیت متابعت و عملکرد بهره‌ورانه را تعدیل کند. برای آزمون سوالات این تحقیق داده‌های ۲۴۹ شرکت چینی با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داده سطوح بالاتر تماس با مشتری بر روابط بین کیفیت متابعت و عملکرد بهره‌ورانه اثر دارد.

مور، مور و کاپلا (۲۰۰۵) ایجاد و اثر تعامل‌های مشتری با مشتری را در زمینه‌های با تماس شخصی بالا مورد بررسی قرار دادند. این محققین با استفاده از پاسخهای مشتریان آرایشگاهها نقشی که جو سالن در شکل‌گیری تعامل‌های مشتری با مشتری دارد را مورد ارزیابی قرار دادند. سپس، اثر نسبی تعامل مشتری با مشتری بر روی رضایت از کسب و کار، وفاداری به کسب و کار و تبلیغ در مورد کسب و کار را در یک مدل دستاوردهای

1- kohlen
2- perone
3- Peiro
4- Raul

خدمات مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که جو کسب و کار که به نوبه خود یک پیش بینی کننده قوی وفاداری به کسب و کار و تبلیغ مثبت در مورد آن است بر تعامل مشتری با مشتری اثر دارد.

براون و چین (۲۰۰۴) بیان داشتند که روابط بین کانال توزیع و شرکای زنجیره تامین به خوبی شناخته شده است. اما، هیچ گونه پژوهش قطعی در رابطه نقشی که کیفیت خدمات در رابطه بین شرکای کانال توزیع و رضایت مشتری ایفا می کند وجود ندارد. هسکت، ساسر و چلساینر (۱۹۹۷) بررسی کردند که آیا پرورش یک رابطه حمایتی با نمایندگان مستقل می تواند به تولیدکنندگان کمک کند بر رضایت مشتری اثر بگذارد. این محققین پیشنهاد دادند که افزایش رضایت شغلی نمایندگان مستقل از طریق حمایت و تسهیل کار ایشان بنیانی فراهم می کند که به واسطه آن تولیدکنندگان می توانند انسجام پایین دستی زنجیره تامین را تقویت کنند. هسکت و همکاران نتیجه گرفتند که رضایت شغلی بالاتر کارکنان خدمات دهنده برابر است با ارائه خدمات بیشتر.

شمداسانی و بالاکرسیان (۲۰۰۰) یک چشم انداز ارتباطی برای بررسی تعامل مشتریان با کارکنان خدمات دهنده؛ محیط فیزیکی و محیط مشتری و تاثیر آن بر کیفیت رابطه یعنی اعتماد و رضایت؛ و متعاقباً وفاداری اقتباس کردند. یافته های این دو محقق نشان داد که گرچه محیط فیزیکی عامل تعیین کننده مهمی در اعتماد و رضایت است، در مقابل محیط مشتری تنها رضایت را تحت تاثیر قرار می دهد. همکاری کارکنان خدمات دهنده و دانش مشتریان قویا کیفیت رابطه را تحت تاثیر قرار می دهد و مهارت، وجه تشابه و رک گویی اعتماد را تحت تاثیر قرار می دهد. مشخص شده است که هم اعتماد در رابطه و هم رضایت به صورت معناداری وفاداری نسبت به خدمات دهنده را تحت تاثیر قرار می دهد. در سطح تفرق، مشخص شده است اعتماد یک پیش بینی کننده قوی وفاداری به ارائه دهندگان خدمات ارزان و رضایت یک پیش بینی کننده وفاداری به ارائه دهندگان خدمات گران است.

کلاگ (۲۰۰۰) دریافت که میزان یا درجه تعاملی که یک مشتری با یک سیستم ارائه کننده خدمات دارد یک سازه مهم در تحقیقات مدیریت خدمات است. تماس با مشتری، تعامل مشتری، مواجهه مشتری، مشارکت مشتری، روابط مشتری و تاثیر مشتری واژگان مورد استفاده برای این سازه در ادبیات مدیریت خدمات است. مشتریان به سه طریق با سیستم مدیریت خدمات تماس دارند: مستقیماً به صورت حضور فیزیکی؛ غیر مستقیم، از طریق وسایل الکترونیکی یا کاغذی؛ یا عدم ارتباط. درجه یا میزان تماس مشتری، حتی زمانی که مشتری تنها تعامل غیر مستقیم دارد بر طراحی فرآیند مدیریت خدمات، مدیریت کیفیت، مکان و طرح بندی، قابلیت برنامه ریزی و زمانبندی اثر دارد. با استفاده از این سازه چندین مدل نوع متابعت پیشنهاد شده است. چیس و تانسیک (۱۹۸۳)، فیتسیمونز (۱۹۸۵)، کلاگ و نای (۱۹۹۵) و چمنر (۱۹۸۶) دریافتند که دادن اختیار خدمات رسانی در همه زمان ها یا به همه کارکنان به جهت نتایج منفی و مثبت برای کارکنان و سازمان مناسب نیست. رافیک و احمد (۱۹۹۸) یک چارچوب برای دادن اختیار ارتباط به کارکنان ارائه کننده خدمات ترسیم کردند. آنها این بحث را مطرح کردند که سطوح مناسب و انواع اختیاراتی که به کارکنان واگذار می شود به ترکیبی از پیچیدگی یا تغییرپذیری نیازهای

مشتریان و میزان پیچیدگی وظیفه یا تغییرپذیری نیازهای مشتریان بستگی دارد. آنها عنوان داشتند که در هر چارچوب تفویض اختیار میزان و نوع تفویض اختیار مهم است.

جو بانک نیز بعد مهمی از تجربه دریافت خدمات است. گریس و اکاس (۲۰۰۴) در مطالعه ای بر روی ۲۵۴ مشتری بانک دریافتند که خدمات اصلی، کارکنان خدمات دهنده و جو بانک نقش مهمی در تجربه دریافت خدمات دارند. بر اساس این تحقیق تجربه دریافت خدمات اثر معناداری مثبتی بر احساس ها، رضایت و نگرش نسبت به آرم بانک دارد.

محققین شماری از محیط های خدماتی را یافتند که در آنها جو محیط بر واکنش مشتری اثر می گذارد. برای مثال، هاتون و ریچاردسون (۱۹۹۳) دریافتند که محیط فیزیکی در مراکز بهداشتی اثر معناداری بر روی رضایت مشتری، کیفیت خدمات، رجوع مجدد به مرکز و پیشنهاد مرکز به دیگران دارد. بعلاوه، ویکفیلد و بلاگت (۱۹۹۶) که در زمینه خدمات تفریحی مطالعه کردند دریافتند که عناصر محیطی (مانند، زیبایی، در دسترس بودن امکانات، تمیزی، امکانات نشستن، تجهیزات الکترونیکی و تلوزیون) نه تنها بر ادراک کیفیت خدمات اثر می گذارد بلکه بر رجوع مجدد مشتری و طول مدت اقامت او در محل اثر می گذارد.

هریس و ایز (۲۰۰۸) از پرسشنامه سنجش کیفیت خدمات برای مفهوم سازی، عملیاتی کردن و آزمون یک دیدگاه چند بعدی و بیشتر اجتماعی در رابطه با جو محیط و ارتباط مستقیم و با واسطه جو محیط با وفاداری مشتری استفاده کردند. این مطالعه در چندین رستوران در انگلستان انجام شد. برای درک بهتر جو محیط در رستوران مدلی برای ارزیابی تاثیر خطی ۹ متغیر محیطی بر روی وفاداری مشتری در این محیط طراحی شد. موسیقی، تابلوها و روشنایی محیط ۳ متغیر از این متغیرها بودند. بعلاوه، هریس و ایز اثر عوامل محیطی و شخصی که رابطه بین وفاداری مشتری و جو محیط را تعدیل می کردند ارزیابی نمودند. نتایج بیشتر مطالعات نشان می دهد که مدیران باید به دقت به متغیرهای محیطی توجه کرده و خردمندانه این عوامل را برای ایجاد وفاداری مشتریان مدیریت نمایند.

جو محیط عاملی است که با دستاوردهای موفقیت آمیز خدمات برای خدمات دهندگانی مانند بانکها و رستوران ها که خدماتی را در مدت زمان کوتاه ارائه می کنند ارتباط دارد. اما، ادبیات تحقیق در این زمینه بیان می دارد که جو محیط برای خدمات دهندگانی که خدمات خود را در مدتی طولانی تر ارائه می کنند نیز عاملی مهم است. ویکفیلد و بلاگت (۱۹۹۶) دریافتند که جو محیط حتی برای خدمات دهندگانی که خدمات خود را در مدت زمان طولانی تری ارائه می کنند مانند کشتیرانی، پارکهای تفریحی، سالن های کنسرت و مراکز بهداشتی مهم تر است. در چنین مواردی، کیفیت ادراک شده جو محیط در این مشاغل نقشی مهم در تعیین اینکه آیا مشتری از خدمات رضایت دارد یا خیر و همچنین اینکه آیا مشتریان مدت زمان بیشتری را در آن مکان صرف می کنند دارد و این موضوع بر وفاداری بلند مدت مشتری اثر می گذارد.

بری (۱۹۸۳) در مطالعات مؤثر و مبتکرانه‌اش درباره بازاریابی بیان می‌کند که توسعه و حفظ روابط با مشتریان نشانه‌ای از استراتژی کسب و کار با اهمیت بالقوه درباره بازاریابی بیان می‌کند که توسعه و حفظ روابط با مشتریان نشانه‌ای از استراتژی کسب و کار با اهمیت بالقوه برای موفقیت دراز مدت می‌باشد. از آن زمان تا حال مفهوم سازی بری از رابطه بازاریابی از طرف متخصصان و صاحبان نظران توجهات قابل ملاحظه و فرایندهای را بخود جلب کرده است. پذیرش فراگیر روابط بازاریابی در تعداد بسیار زیادی از صنایع کمی بعد از یک دهه از مطالعات اصلی او بری (۱۹۹۳، ص ۲۴۳) به این نتیجه رسید که بطور قاطعانه اشکار سازد که اینک زمان رابطه بازاریابی فرا رسیده است.

پاترسون و وارد (۲۰۰۰) رابطه بازاریابی را این چنین تعریف کرده‌اند: «رابطه بازاریابی ایجاد رابطه‌ای بلندمدت بین ارائه دهندگان خدمات و مشتریان برای منافع متقابل آنها می‌باشد.

در طول دو دهه گذشته با بی‌نظمیهای بانکی و فشارهای رقابتی فزاینده موجب تغییرات چشمگیری در وضعیت خدمات مالی شده‌اند. چنین تغییراتی در گرایشهای نسبتاً جدید بانکها بسوی اتخاذ استراتژیهای بانکداری حتمی شده‌اند (دورکین، ۱۹۹۹) در واقع رابطه بازاریابی در بخش بانکداری چنین پذیرشهای متداولی را بدست آورده است که عمدتاً از این مسائل به عنوان رابطه بانکداری یاد شده است. چند سال قبل از متداول شدن این مفهوم، موری آرتی و دیگران (۱۹۹۳، ص ۴) رابطه بانکداری را چنین مرتب کرده‌اند: ... شناسایی راهی که بانک می‌تواند درآمد خود را بوسیله افزایش دادن قابلیت سوددهی رابطه بین مشتریان در طول زمان را بجای جستجوی منفعت‌ترین راه از هر فعالیت محصول فردی دیگری افزایش دهد. از آنجائیکه صنایع مالی شروع به پیاده سازی اصول بازاریابی رابطه گروه کند. می‌بایست اینرا در نظر داشته باشیم که کارکنان همچنانکه بری به آن تأکید کرده است. لازم است از طرف مدیریت به عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته شوند. یعنی برای شرکتهای خدمات مالی بسیار مشکل خواهد بود که سطح بالایی از روحیات پیوند رضایت مشتریان را بدون توجه به رضایت بالای کارکنان بدست آورده و این رضایت را حفظ کند.

پیوند رضایت کارکنان با رضایت مشتریان

اگر کارکنان جزئی از فرهنگ خدمات قوی بوده و از حمایت مدیریت برای ارائه خدمات به مشتریان برخوردار باشند. این کارکنان نتایج مثبت تری تجربه کرده، استرس کمتری داشته و رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. (اشنایدر، ۱۹۸۰). شاید حتی بطور عمده، موقعیکه کارکنان فکر می‌کنند که آنها جزئی از فرهنگ خدمات قوی مبتنی بر طرحهای استراتژی کیفیت خدمات و حمایت مدیریت می‌باشند، در اینحالت مشتریان سطح بالایی از کیفیت خدمات را دریافت می‌کند و احتمال زیاد برای حفظ مشتریان وجود خواهد داشت. تحقیقات اخیر همچنین نشان می‌دهند، موقعیت که کارکنان احساس می‌کند که با آنها منصفانه رفتار می‌شود. آنها نیز به احتمال

زیاد با مشتریان منصفانه رفتار خواهند کرد. مربوط به رضایت مشتریان می‌باشد. یعنی، موقعیکه مشتریان بانک احساس می‌کردند که کارکنان با انجام کار آنها خوشحال می‌شوند، مشتریان بانک بیشتر محتمل بود که از خدمات دریافت شده رضایت‌مند باشند.

مطالعات نظرسنجی اخیر موسسه گلوپ نشان می‌دهند که واحدهای اعتباری در ارائه خدمات به مشتریان در بین همه سازمانهای مالی برای چهارمین سال متوالی رتبه اول را بخود اختصاص داده است (دابروف، ۱۹۹۸) آلود و آدامس (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که مشتریان واحدهای اعتباری خدمات این واحدها را در ۱۴ بعد متفاوت کیفیت خدمات بطور چشمگیر بیشتر از مشتریان بانک ارزیابی کردند. آنها همچنین نشان دادند، که این واحدها اعتباری تلاش بیشتری را برای باز گرداندن مشتریان ناراضی می‌کند.

تحقیقات بالا بیانگر دو نتیجه اساسی می‌باشد. اول این که، بین رضایت مشتریان و رضایت کارکنان رابطه‌ای معنی داری وجود دارد. دوم، فرهنگ سازمان‌های کیفیت محور برای رضایت کارکنان حیاتی می‌باشد.

فصل سوم

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق

پژوهش در دو بخش طراحی و اجرا شد؛ بخش اول که شامل ساختن مقیاس رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان است، از نظر هدف بنیادی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع غیرآزمایشی است؛ بخش دوم مطالعه که طراحی و انجام مداخله بر روی کارکنان بانک است، به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع آزمایشی است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۰). در بخش دوم طرح، نخست رضایت کارکنان بررسی و اندازه‌گیری می‌شود (پیش‌آزمون)؛ سپس بر پایه نارسایی‌های موجود کشف شده، به‌طور آزمایشی مداخله‌های روانشناختی مناسب اعمال می‌شود. مداخله‌های روانشناختی، مداخله فردی به‌صورت مداخله آموزشی و با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی توسط متخصصان هر فن برای مدیران و کارکنان بانک صادرات است که در گروه نمونه براساس یافته‌های پژوهش در حوزه رضایت کارکنان و رضایت مشتریان و نیز با هماهنگی بانک اجرا خواهد شد. در اینجا به نمونه‌ای از عناوین مداخله‌های آموزشی اشاره می‌شود:

۱- مهارت حل مسئله

۲- مهارت برقراری رابطه مؤثر

۳- مهارت روابط بین فردی

۴- مهارت مقابله با استرس

۵- مهارت همدلی

۶- مثبت‌نگری

۷- عوامل مؤثر بر خویش‌پنداری

در نهایت، بار دیگر رضایت کارکنان اندازه‌گیری و نتایج حاصله مقایسه می‌شود. طرح پژوهش به شکل زیر

است.

پس‌آزمون	متغیر مستقل	پیش‌آزمون	گروه
*	*	*	آزمایش (شعب منتخب تصادفی)
*		*	گواه (شعب منتخب تصادفی)

جامعه آماری

جامعه آماری طرح پژوهش، کلیه کارکنان شاغل در ۶۲۰ شعبه بانک صادرات تهران بزرگ بود که در حال حاضر ۶۶۰۸ هزار نفر در این شعب شاغل‌اند. از این تعداد ۱۸/۴ درصد زن و مابقی مرد هستند. این شعب بر حسب منطقه جغرافیایی به سرپرستی‌های مرکز، شمال، جنوب، شرق، غرب و کرج توزیع و بر حسب نوع فعالیت به درجات ۱ تا ۶ و درجه ممتاز طبقه‌بندی شده‌اند. همچنین از جمعیت آماری مشتریان بانک صادرات تهران بزرگ در سال ۱۳۸۶ نیز گروه نمونه‌ای به صورت تصادفی انتخاب خواهد شد.

گروه نمونه

پژوهش حاضر دو نوع گروه نمونه دارد، یک گروه نمونه برای ابزارسازی پژوهش و مطالعه خصوصیات فنی ابزار از نظر روایی^۱ و پایایی^۲ و نیز به دست آوردن هنجارهای گروه‌های شغلی در بانک، دوم پس از هنجاریابی گروه نمونه‌ای به صورت تصادفی انتخاب و مداخله‌های روانشناختی بر روی آنها اجرا خواهد شد.

گروه نمونه اول

با توجه به روش آماری سنجش روایی پرسشنامه که از تحلیل عاملی^۳ استفاده شد، حجم نمونه برای کارکنان بانک، ۹۶۰ نفر از جامعه آماری کارکنان شعب بانک و نیز ۳۳۰ نفر از جامعه آماری مشتریان بانک صادرات تعیین شد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی طبقه‌ای^۴ است. روش استفاده این است که در مواردی افراد جامعه از نظر صفات غیرمشترک، ناهمگون باشند، به گونه‌ای که این صفات غیرمشترک در نتیجه تحقیق تاثیر مهمی داشته باشد، ابتدا باید جامعه بر حسب صفات غیرمشترک به چند زیرگروه همگون‌تر طبقه‌بندی شده و افراد نمونه به نسبت از میان افراد هر طبقه انتخاب شود. مزیت این روش نمونه‌گیری به نمونه‌گیری ساده این است که احتمال آنکه افراد طبقه‌ای از جامعه در میان افراد نمونه نماینده‌ای نداشته باشند، مفرد است و در گروه نمونه از هر طبقه نماینده‌ای وجود خواهد داشت. براساس جدول بالا گروه نمونه اول به صورت زیر خواهد بود.

1 - validity

2 - reliability

3 - Factor analyze

4 - stratified sampling

توزیع گروه نمونه برحسب سرپرستی بانک‌ها

سپرستی بانک صادرات	نسبت کارکنان به کل جمعیت	کارکنان	مشتریان
مرکز	۲۱/۴	۲۰۵	۷۲
شمال	۱۷/۷	۱۷۰	۵۶
جنوب	۱۹/۲	۱۸۵	۶۳
شرق	۱۶/۳	۱۵۶	۵۴
غرب	۱۶/۸	۱۶۱	۵۶
کرج	۸/۶	۸۳	۲۹
جمع کل	۱۰۰	۹۶۰	۳۳۰

پس از نمونه‌گیری از جامعه آماری شعب بانک صادرات، در نهایت ۸۷۶ پرسشنامه توسط مدیران و کارکنان تکمیل شد.

گروه نمونه دوم

حجم گروه نمونه برای پژوهش‌های آزمایشی با در نظر گرفتن احتمال خطای نوع اول در سطح ۰/۵۰ و توان آزمون $(\alpha \beta)$ برای هر گروه ۴۰ نفر در نظر گرفته شد (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۷۶). پس از مشخص شدن مسائل و مشکلات فردی و سازمانی در حوزه رضایت کارکنان و مشتریان و نیز اولویت‌بندی آنها براساس جلسه‌ای با حضور مدیران تصمیم‌گیر بانک، مداخله‌های مهم شناسایی و پس از تأیید به‌طور نمونه در پنج شعبه بانک صادرات یعنی از هر سرپرستی یک بانک انتخاب و مداخله‌ها در آن‌جا اجرا و ارزشیابی شد.

ابزار پژوهش

ابزار پژوهش شامل مقیاس رضایت شغلی کارکنان و مقیاس رضایت مشتریان بود که هر دو آنها زیر نظر گروه پژوهشی در مراحل تدوین نهایی و اعتباریابی شد. این مقیاس‌ها از نوع لیکرت و دارای ماده‌های مرتبط با امور بانک هستند. ویژگی‌ها و مراحل تکوین ابزار جمع‌آوری داده‌ها به شرح زیر است:

الف) مقیاس رضایت شغلی

این پرسشنامه براساس پرسشنامه سنجش رضایت شغلی میرکمالی (میرکمالی و نارنجی، ۱۳۸۷) ساخته و کامل شد، که هفت بعد را اندازه می‌گیرد:

۱. کار: ماهیت کار، ویژگی‌های کار، تطبیق استعداد فرد و محتوای شغلی؛
۲. روابط با مافوق، همکاران و مشتریان؛
۳. ارتقا و موفقیت و پیشرفت شغلی، رشد بهبود شغلی، توجه به آموزش و فرصت یادگیری؛

۴. حقوق و مزایا؛

۵. جو سازمانی؛

۶. قدر و منزلت و احترام و مسئولیت؛

۷. عوامل محیطی کار، امکانات رفاهی، درمانی، تفریحی و ورزشی.

ب) مقیاس رضایت مشتری: □ این پرسشنامه علاوه بر سنجش رضایت مشتری به صورت کلی، پنج ملاک

عمده رضایت به شرح زیر را نیز می‌سنجد:

الف. کارکنان بانک: این ملاک شامل همه خصوصیات از جمله مهارت‌ها و دانش کارکنان است؛

ب. مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، تشریک مساعی با مشتریان و روابط دوستانه با آنها؛

ج. دستاوردها: محصولات و خدمات متنوع بانک مانند تنوع خدمات، بازپرداخت وام‌ها و هزینه خدمات؛

د. خدمات: ملاک نحوه ارائه خدمات در بانک به مشتریان از جمله زمان انتظار، میزان اطلاع‌رسانی درباره

خدمات و موجودی بانک؛

ه. دسترسی: شامل گستردگی شبکه بانکی، محل شعب و میزان نظم یا آشفتگی در سیستم خدمات.

ساخت پرسشنامه‌ها

این پرسشنامه‌ها توسط استادان برجسته رشته مدیریت، روان‌شناسی سازمانی، مشاوره شغلی و آمار مورد ارزیابی مکرر قرار گرفت. تک تک موارد طی جلسات متعدد و با حضور این کارشناسان بررسی شد و حتی در مورد جزئی‌ترین نکته‌های کارشناسی آزمون‌سازی مورد بحث و انتقاد واقع شد و سرانجام پس از اعمال آرا تأیید نهایی شد. شایان ذکر است با اینکه آزمون‌های رضایت شغلی و رضایت مشتری بسیاری موجود است، اما بنا به ضرورت ساخت آزمون رضایت شغلی خاص کارکنان بانک و آزمون رضایت شغلی مشتری ویژه مراجعان امور بانکی در راستای آگاهی از وضعیت کارکنان و مشتریان برای ارتقای اعتبار نتایج آماری آزمون و با تکیه بر آنها انجام مداخله‌های روانشناختی واضح به نظر می‌رسد. از این رو مدت زمان بسیار زیادی برای انجام این کار با حضور این استادان ارجمند که از برجسته‌ترین استادان کشورند، صرف شد تا آزمونی با اعتبار خوب ساخته شود و با استفاده از آن گامی در راستای رضامندی کارکنان و مشتریان برداشته شود.

الف) پرسشنامه رضایت شغلی پس از اعمال آرا و با تأیید نهایی پرسشنامه‌ای با ۱۲۵ سؤال از نوع

لیکرت شش درجه‌ای و دارای آیتم‌های مخصوص به بانک طراحی شد که هفت بعد را اندازه می‌گیرد. این ابعاد عبارتند از:

۱. کار: ماهیت کار، ویژگی‌های کار، تطبیق استعداد فرد و محتوای شغلی با سؤال ۲۲؛
۲. روابط با مافوق همکاران و مشتری با سؤال ۲۶؛
۳. ارتقا و موفقیت و پیشرفت شغلی، بهبود شغلی، توجه به آموزش و فرصت یادگیری با سؤال ۱۹؛
۴. حقوق و مزایا با سؤال ۸؛
۵. جو سازمانی با سؤال ۱۵؛
۶. قدر، منزلت و احترام و مسئولیت با سؤال ۱۸؛
۷. عوامل محیطی کار امکانات رفاهی درمانی تفریحی و ورزشی با سؤال ۱۷.

ب) پرسشنامه رضایت مشتری □ این پرسشنامه نیز با سؤال ۳۴ سؤال مخصوص بانک صادرات طراحی شد. این پرسشنامه ضمن سنجش رضایت مشتری، در کل چهار ملاک عمده رضایت به شرح زیر را می‌سنجد:

کارکنان بانک: این ملاک شامل همه خصوصیات کارکنان از جمله مهارت‌ها و دانش، مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، تشریک مساعی با مشتریان و روابط دوستانه با آنهاست؛

دستاوردها: محصولات و خدمات متنوع بانک مانند تنوع خدمات، بازپرداخت وام‌ها و هزینه خدمات؛

خدمات: شامل ارائه خدمات در بانک به مشتریان از جمله زمان انتظار، میزان اطلاع‌رسانی درباره خدمات و موجودی بانک؛

دسترسی: شامل گستردگی شبکه بانکی، محل شعب و میزان نظم و آشفته‌گی در سیستم خدمات.

از آنجا که در پژوهش حاضر مداخله فردی و سازمانی قرار است در منابع انسانی رخ دهد، به نظر متخصصان و استادان برجسته کشور، این است که پرسشنامه بیشتر حاوی محور اول یعنی کارکنان بانک باشد.

بررسی اولیه پرسشنامه‌ها

پس از تهیه و تدوین فرم اولیه پرسشنامه‌های رضایت شغلی کارکنان با سؤال ۱۲۵ و نیز فرم رضایت مشتری با سؤال ۳۴ سؤال مطالعه مقدماتی اول انجام شد. در این مطالعه ۱۰ شعبه بانک صادرات از نواحی مرکزی، جنوبی، شمالی، غربی و شرقی شرکت داشتند و از هر ناحیه دو شعبه به صورت تصادفی انتخاب شدند. سپس پرسشنامه‌ها از ۱۹ تا ۲۳ خرداد به صورت مصاحبه‌ای توسط پرسشگران آموزش دیده تکمیل شدند. در مجموع، ۳۰ پرسشنامه رضایت شغلی و ۳۰ پرسشنامه رضایت مشتری تکمیل و گردآوری شد. در اینجا ابتدا نکات عمده‌ای که در مصاحبه‌ها مطرح شد، بیان و سپس یافته‌های اعتبارسنجی پرسشنامه مطرح خواهد شد.

نظریات کارکنان و مشتریان در تکمیل پرسشنامه‌ها

نظریات کارکنان:

- تعداد پرسش‌ها بسیار زیاد است؛
- سؤالات در مورد وضعیت موجود است یا ایده‌آل؛
- سؤالات بر اساس مشکلات واقعی کارکنان تنظیم نشده است؛
- تردید داشتن و عدم اعتماد در ترتیب اثر دادن به نتایج تحقیق؛
- محرمانه بودن پاسخ‌ها؛
- عدم پرداخت اضافه کاری‌ها شب عید؛
- عدم موافقت با مرخصی استحقاقی؛
- کار بسیار زیاد با نیروی کاری محدود.

نظریات مشتریان:

- معطلی زیاد در شعب؛
- نقد نکردن چک پول‌ها؛
- خراب بودن عابر بانک در روزهای تعطیل .

یافته‌های مطالعه اولیه

جدول ۲-۳ ضریب آلفای کرونباخ مقیاس‌های رضایت کارکنان

آلفای کرونباخ	تعداد سؤال‌ها	مقیاس‌ها
۰/۶۹۰	۲۲	ماهیت کار
۰/۸۷۸	۲۶	روابط
۰/۹۱۲	۱۹۸	ارتقا و پیشرفت
۰/۴۶۹	۸	حقوق و مزایا
۰/۷۵۱	۱۵	جو سازمانی
۰/۹۳۸	۱۷	منزلت و مسئولیت
۰/۹۱۱	۱۸	عوامل محیطی
۰/۹۷۳	۱۲۵	کل رضایت شغلی

بر اساس جدول مذکور، کل پرسشنامه رضایت کارکنان دارای آلفای کرونباخ مناسبی ($\alpha=0/97$) است و نشان می‌دهد که پرسشنامه انسجام درونی بسیار مناسب و مطلوبی دارد. در بررسی خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه، تنها مقیاس حقوق و مزایا دارای آلفای کرونباخ ضعیف ($\alpha=0/46$) و زیر $0/60$ است که با بررسی آلفای کاهشی

سؤالات این مقیاس مشخص شد سؤال ۷۰ مقیاس اشکال دارد و با حذف آن سؤال آلفای کرونباخ $0/66 =$ افزایش می‌یابد. بنابراین از آنجا که حذف سؤال موجب صدمه به کل خرده‌مقیاس می‌شود، متن سؤال ۷۰ پرسشنامه بازنگری و اصلاح شد.

جدول ۳-۳ ضریب آلفای کرونباخ مقیاس‌های رضایت مشتری

مقیاس‌ها	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
کارکنان	۱۳	۰/۸۰۷
خدمت‌رسانی	۱۰	۰/۶۴۹
دسترسی به خدمات	۵	۰/۵۰۱
محیط فیزیکی	۴	۰/۹۰۶
رضایت مشتری	۳۴	۰/۸۶۱

براساس جدول ۳-۳، کل پرسشنامه رضایت مشتری دارای آلفای کرونباخ مناسبی ($0/86 =$) است و نشان می‌دهد که پرسشنامه انسجام درونی مطلوبی دارد. در بررسی خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه، تنها مقیاس دسترسی به خدمات دارای آلفای کرونباخ ضعیف ($0/50 =$) و زیر $0/60$ است که با بررسی آلفای کاهشی سؤالات این مقیاس مشخص شد سؤال ۲۷ مقیاس اشکال دارد که با حذف آن سؤال آلفای کرونباخ $0/66 =$ افزایش می‌یابد. بنابراین این سؤال حذف شد و تعداد سؤالات پرسشنامه به ۳۳ سؤال رسید. نمونه‌ای از هر دو پرسشنامه پیوست گزارش است.

گردآوری داده‌ها

پس از نهایی شدن پرسشنامه‌ها با توجه به جدول نمونه‌گیری و نیز با توجه به حجم نمونه که برای کارکنان بانک ۹۶۰ نفر از جامعه آماری کارکنان شعب بانک و نیز ۳۳۰ نفر از جامعه آماری مشتریان بانک صادرات تعیین شده بود و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای^۱، گروه نمونه‌ها به‌طور تصادفی انتخاب شد. به این صورت که بر اساس اعلام مسئولان بانک در هر شعبه متوسط هشت نفر حضور دارند. بنابراین این ۱۱۵ شعبه در شش ناحیه به‌صورت تصادفی و به‌وسیله نرم‌افزار مشخص شد (فهرست شعب نمونه پیوست است). پس از تعیین گروه نمونه‌ها پرسشگران را طی دو آموزش بانک صادرات، پرسشگران از $86/7/3$ تا $86/7/20$ به شعب اعزام و پرسشنامه را تکمیل کردند و عودت دادند. در این مدت ۸۸۳ پرسشنامه رضایت شغلی و ۳۵۰ پرسشنامه رضایت مشتری در ۱۱۵ شعبه به‌طور کامل تکمیل شد.

جدول ۳-۴ توزیع گروه نمونه برحسب سرپرستی بانک‌ها

سریستی بانک صادرات	شعب نمونه	کارکنان	مشتریان
مرکز	۲۲	۲۱۴	۴۸
شمال	۲۳	۱۴۶	۵۷
جنوب	۲۰	۱۸۴	۸۷
شرق	۲۵	۱۵۴	۷۴
غرب	۲۰	۱۴۷	۶۹
کرج	۵	۳۸	۱۵
جمع کل	۱۱۵	۸۸۳	۳۵۰

شیوه تحلیل داده‌ها

برای پاسخ به سؤالات پژوهشی، از روش‌های توصیفی همانند فراوانی و درصد و نیز میانگین و انحراف معیار استفاده شد و برای احصای مؤلفه‌های اساسی رضایت شغلی و رضایت مشتری و تحلیل واریانس و مقایسه میانگین‌های رضایت شغلی و رضایت مشتری نیز از روش‌های استنباطی همانند تحلیل عامل اکتشافی استفاده شد.

فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

مقدمه

پس از گردآوری داده‌ها، کدبندی و آمایش برای تبدیل به اطلاعات و درنهایت دانش درباره متغیرهای مورد بررسی، از مراحل مهمی است که از طریق آماره‌های توصیفی و استنباطی و تحلیل و تفسیر حاصل می‌شود. با همین هدف در این فصل یافته‌های توصیفی و استنباطی سنجش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران ارائه شده است. در قسمت اول، مشخصات جمعیت‌شناختی گروه نمونه کارکنان و نیز مشتریان بانک صادرات با استفاده از فراوانی و درصد و همچنین میانگین و انحراف معیار توصیف شده است. سپس مؤلفه‌های اساسی پرسشنامه رضایت شغلی و رضایت مشتری با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس، تحلیل، احصا و ارائه شده است. آنگاه وضعیت موجود رضایت کارکنان و مشتریان بانک صادرات در کل و در شش ناحیه استان تهران ترسیم و تصویر شده است. برای درک بهتر وضعیت موجود مقایسه‌هایی نیز بر اساس متغیرهای جمعیتی و سازمانی با استفاده از تحلیل واریانس (ANOVA) انجام و ارائه شده است.

بخش اول خصوصیات جمعیت‌شناختی

۱-۱) گروه نمونه کارکنان بانک

جدول ۴-۱ توزیع فراوانی و درصد گروه نمونه کارکنان در شعب مختلف بانک صادرات شهر تهران

مناطق	فراوانی	درصد
مرکز	۲۰۹	۲۳.۹
شمال	۱۴۳	۱۶.۴
شرق	۱۸۳	۲۱.۰
جنوب	۱۵۳	۱۷.۵
غرب	۱۴۷	۱۶.۸
کرج	۳۸	۴.۴
کل	۸۷۳	۱۰۰.۰

براساس جدول ۴-۱ و با توجه به اینکه گروه نمونه به صورت طبقه‌ای نسبی از جامعه آماری انتخاب شده بود، کارکنان شرکت کننده در گروه نیز به نسبت جمعیت هر منطقه متفاوت است، به نحوی که از منطقه مرکزی ۲۰۹ نفر، از شمال ۱۴۳ نفر، از شرق ۱۸۳ نفر، از جنوب ۱۵۳ نفر، از غرب ۱۴۷ نفر و از کرج ۳۸ نفر شرکت داده شده بودند.

جدول ۴-۲ توزیع فراوانی و درصد جنسیت گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۶۳۲	۷۳.۷
زن	۲۲۵	۲۶.۳
کل	۸۵۷	۱۰۰.۰

براساس جدول ۴-۲، ۶۳۲ نفر از کارکنان شرکت کننده در گروه نمونه مرد و ۲۲۵ نفر زن بودند که نشان می‌دهد تعداد کارکنان مرد بانک صادرات دو برابر زنان است.

جدول ۳-۴ توزیع فراوانی و درصد وضعیت تاهل گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

وضعیت تاهل	فراوانی	درصد
مجرد	۱۴۴	۱۶.۹
متاهل	۷۰۷	۸۳.۱
کل	۸۵۱	۱۰۰

براساس جدول ۳-۴، ۱۴۴ نفر از کارکنان شرکت کننده در گروه نمونه مجرد و ۷۰۷ نفر متاهل هستند و ۱۶/۹ درصد از کارکنان بانک مجردند.

جدول ۴-۴ توزیع فراوانی و درصد پست سازمانی گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

پست سازمانی	فراوانی	درصد
مدیریت	۲۷۵	۳۲.۸
تخصصی	۱۲	۱.۴
اجرایی	۵۵۱	۶۵.۸
کل	۸۳۸	۱۰۰.۰

براساس جدول ۴-۴، پست سازمانی ۶۵/۸ از کارکنان شرکت کننده در گروه نمونه اجرایی ، ۳۲/۸ درصد مدیریت و ۱/۴ درصد تخصصی است. براساس ساختار نیروی انسانی شعب بانک صادرات درصد بیشتری از نیروها اجرایی‌اند، بنابراین طبیعی است که تعداد نیروی اجرایی گروه نمونه بیشتر باشد.

جدول ۴-۵ توزیع فراوانی و سطح تحصیلات گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

تحصیلات	فراوانی	درصد
زیر دیپلم	۱۱	۱.۳
دیپلم	۴۶۲	۵۳.۴
کاردانی	۷۲	۸.۳
کارشناسی	۳۰۱	۳۴.۸
کارشناسی ارشد	۱۹	۲.۲
کل	۸۶۵	۱۰۰.۰

براساس جدول ۴-۵، ۴۶۲ نفر (۵۳/۴ درصد) از کارکنان شرکت کننده در گروه نمونه دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۳۴/۸ درصد کارشناسی، ۲/۲ درصد کارشناسی ارشد، ۱/۳ درصد زیر دیپلم و ۸/۳ درصد دارای مدرک کاردانی هستند. پس ۴۵/۳ درصد کارکنان تحصیلات عالی و مابقی تحصیلات در سطح متوسطه دارند.

جدول ۴-۶ توزیع میانگین و انحراف معیار سن و سابقه خدمت گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
سن	۸۷۳	۳۶.۰۷	۷.۷	۲۳	۵۴
سابقه خدمت	۸۷۳	۱۲.۹۴	۸	۲۰	۳۰

جدول ۴-۶ نشان می دهد که میانگین سن کارکنان شرکت کننده در تحقیق $M=36/07$ سال با انحراف معیار $SD=7/7$ است. از نظر سابقه کار نیز دارای میانگین $M=12/94$ سال با انحراف معیار $SD=8$ سال هستند که بیانگر تجربه کاری کافی و مناسب از نظر شغلی است.

۱-۲) گروه نمونه مشتریان بانک

جدول ۴-۷ توزیع فراوانی و درصد گروه نمونه مشتریان بانک صادرات در مناطق شهر تهران

منطقه	فراوانی	درصد
شمال	۸۷	۲۴.۹
جنوب	۵۷	۱۶.۳
مرکز	۴۸	۱۳.۷
شرق	۷۴	۲۱.۱
غرب	۶۹	۱۹.۷
کرج	۱۵	۴.۳
کل	۳۵۰	۱۰۰

جدول ۴-۷ نشان می‌دهد که ۲۴/۹ درصد مشتریان از منطقه شمالی تهران، ۲۱/۱ درصد از شرق، ۱۹/۷ درصد از غرب، ۱۶/۳ درصد از جنوب و ۱۳/۷ درصد از مرکز تهران در گروه نمونه شرکت داشتند. با توجه به اینکه شعب گروه نمونه به صورت طبقه‌ای نسبی از جامعه آماری انتخاب شده بود و نسبت تعداد شعب هر منطقه متفاوت است، بنابراین در هر منطقه که شعب بیشتری وجود دارد، تعداد مشتریان آن منطقه بیشتر است.

جدول ۴-۸ توزیع فراوانی و درصد جنسیت گروه نمونه مشتریان بانک صادرات شهر تهران

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۷۶	۲۲.۵
مرد	۲۶۲	۷۷.۵
کل	۳۳۸	۱۰۰

براساس جدول ۴-۸، ۲۶۲ نفر مشتریان شرکت کننده در گروه نمونه مرد و ۷۶ نفر زن بودند که نشان می‌دهد مشتریان مرد بانک صادرات نیز دو برابر زنان است.

جدول ۹-۴ توزیع فراوانی و سطح تحصیلات گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

تحصیلات	فراوانی	درصد
زیر دیپلم	۶۴	۱۸.۹
دیپلم	۱۳۸	۴۰.۸
کاردانی	۴۹	۱۴.۵
کارشناسی	۶۹	۲۰.۴
کارشناسی ارشد	۱۴	۴.۱
دکتری	۴	۱.۲

براساس جدول ۹-۴، سطح تحصیلات ۱۳۸ نفر (۴۰/۸ درصد) از مشتریان شرکت کننده در گروه نمونه دیپلم، ۲۰/۴ درصد کارشناسی و ۴/۱ درصد کارشناسی ارشد، ۱۸/۹ درصد زیر دیپلم و ۱۴/۵ درصد کاردانی است و ۱/۲ درصد تحصیلات دکتری دارند.

جدول ۱۰-۴ توزیع فراوانی و نوع حساب بانکی مشتریان گروه نمونه بانک صادرات شهر تهران

نوع حساب	فراوانی	درصد
جاری	۲۲۳	۶۸.۴
پس انداز	۱۰۳	۳۱.۶
کل	۳۲۳	۱۰۰.۰

براساس جدول ۱۰-۴، نوع حساب ۲۲۳ نفر (۶۸/۴ درصد) از مشتریان شرکت کننده در گروه نمونه جاری و ۱۰۳ نفر از مشتریان دارای حساب پس اندازند. میزان مراجعه افراد دارای حساب جاری به بانک بیشتر از افراد دارای حساب پس انداز است.

جدول ۱۱-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار سن و مدت حساب گروه نمونه کارکنان بانک صادرات شهر تهران

مدت حساب		سن		منطقه
S.D	M	S.D	M	
۸.۳۱	۹.۳۶	۱۴.۰۷	۴۱.۰۸	شمال
۶.۸۲	۷.۰۴	۹.۸۵	۳۴.۵۵	جنوب
۸.۶۰	۱۰.۱۵	۱۴.۵۳	۳۹.۸۷	مرکز
۶.۴۹	۷.۳۶	۱۲.۹۶	۳۸.۸۷	شرق
۸.۹۳	۱۰.۲۵	۱۷.۸۹	۴۳.۶۴	غرب
۵.۵۵	۶.۰۵	۱۶.۷۳	۴۴.۵۷	کرج
۷.۹۲	۸.۷۹	۱۴.۳۸	۳۹.۶۳	کل

جدول ۱۱-۴ نشان می‌دهد که میانگین سنی مشتریان شرکت کننده در این تحقیق $M=۳۹.۶۳$ سال با انحراف معیار $SD=۱۴.۳۸$ است. از نظر مدت زمان داشتن حساب بانکی در شعب مورد بررسی میانگین $M=۸.۷۹$ سال با انحراف معیار $SD=۷.۹۲$ به دست آمد که نشان می‌دهد همه مشتریان آشنایی زیادی با شعب مورد بررسی دارند.

بخش دوم: تحلیل عاملی مؤلفه‌های اساسی پرسشنامه‌ها

۲-۱) پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان

این پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی تحلیل شد که یافته‌های آن در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۲-۴ آزمون کفایت نمونه تحلیل عاملی پرسشنامه رضایت شغلی

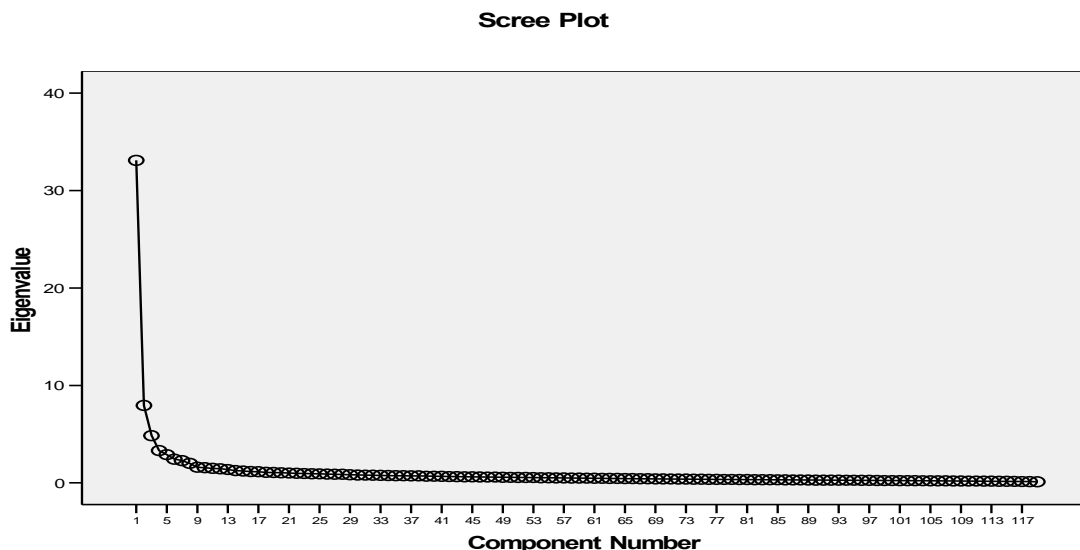
مقدار	آزمون‌ها	
.۹۶	K.M.O.	
۴۹۶۳۹.۴۶	χ^2	آزمون بارتلت
۷۰۲۱	درجه آزادی	
.۰۰	p	

بر اساس جدول ۱۲-۴، مقدار $kmo = 0/96$ است که نزدیک به یک بوده و بیانگر کفایت تعداد گروه نمونه برای انجام تحلیل عاملی است. آزمون برقراری شرط کرویت بارتلت ($P < 0/001$, $\chi^2 = 49639.46$) نیز معنی دار بود و بیانگر برقراری این شرط برای استفاده از روش تحلیل عاملی است.

روش تحلیل عاملی با روش استخراج تحلیل مؤلفه مشترک^۱ و با مدل چرخش واریماکس^۲ بیست و سه عامل با ارزش ویژه^۳ بالاتر از یک که $63/11$ درصد از واریانس عوامل را تبیین می‌کند، انجام شد. برای تعیین تعداد عامل‌ها به سه عامل توجه شد. ابتدا ارزش ویژه هر عامل و درصد آن مشخص و سپس از روش اسکری پلات استفاده شد (شکل ۱-۴). در نهایت با سطحی از تعداد عامل‌ها که در این تحلیل چهار عامل بود، شروع و تعداد عامل‌ها در هر مرحله یکی اضافه شده و نتیجه بررسی می‌شد. در صورتی که عامل افزوده شده موجب افزایش درصد تبیین می‌شد و نیز تعداد سؤالات بیش از سه بود، تحلیل ادامه می‌یافت و عامل دیگری به تعداد عامل‌ها افزوده می‌شد. بر این اساس، تحلیل عاملی با هفت عامل متوقف شد که نتایج آن در جدول ۱۳-۴ آمده است. بر اساس یافته‌های تحلیل عاملی پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان، از ۱۲۵ سؤال پرسشنامه، شش سؤال یعنی سؤال‌های ۱۱، ۱۰، ۸۷، ۴، ۸۶ و ۱۲۲ به دلیل اینکه در هیچ یک از عوامل بار عاملی نداشتند، حذف شدند. دوباره تحلیل عاملی اجرا شد. نتیجه با حذف شش سؤال و با حفظ ۱۱۹ سؤال و در هفت عامل در جدول ارائه شده است.

1 - Principal Component Analysis
2 - Varimax
3 - Eigenvalues

شکل ۴-۱ آزمون اسکری پلات برای تعیین تعداد عوامل پرسشنامه



بر اساس آزمون اسکری (شکل ۴-۱)، می‌توان هفت عامل برای استخراج عوامل اساسی پرسشنامه رضایت شغلی مشخص کرد، چون از عامل هفتم به بعد خط منحنی نمودار به صورت مستقیم در آمده است و نوسان ندارد، این هفت عامل با هم ۴۷/۷۳ درصد از واریانس عوامل را تبیین می‌کنند. با تعیین این ملاک و استخراج هفت عامل پس از چرخش واریماکس سؤالات بالای میزان اشباع ۰/۳۰ برای هر یک از عوامل در جدول ۴-۱۳ آمده است.

جدول ۱۳-۴ تحلیل عامل اکتشافی پرسشنامه رضایت شغلی با روش تحلیل مؤلفه‌های اساسی و چرخش واریماکس

عامل اول		وزن عاملی	سوال
سازه نظری	محتوای سؤالات		
حقوق و مزایا	۷۰- مجموعه دریافتی‌هایم با مجموعه زحمات و توانایی‌هایم برابری می‌کند.	۰۷۴۵	ق۷۰
جو سازمانی	۷۹- مقامات بالاتر بانک زبردستان خود را درک می‌کنند.	۰۷۲۶	ق۷۹
حقوق و مزایا	۶۸- از حقوق دریافتی‌ام راضی‌ام.	۰۷۱۰	ق۶۸
منزلت و مسئولیت	۹۱- نیازها و خواسته‌های من در اداره‌ام تأمین می‌شود.	۰۷۰۹	ق۹۱
حقوق و مزایا	۶۹- حقوق من مخارج زندگی‌ام را تأمین می‌کند.	۰۷۰۷	ق۶۹
جو سازمانی	۸۰- چنانچه مشکلی برای همکاران به‌وجود آید، مدیران به آنها کمک می‌کنند.	۰۶۹۷	ق۸۰
ارتقا	۵۱- بانک به آینده شغلی من توجه دارد.	۰۶۹۲	ق۵۱
حقوق و مزایا	۷۳- بانک برای کار بیشتر، پاداش مناسب در نظر می‌گیرد.	۰۶۸۳	ق۷۳
حقوق و مزایا	۷۲- همکارانم احساس استقلال اقتصادی دارند.	۰۶۸۱	ق۷۲
حقوق و مزایا	۷۱- از حقوقم ماهانه مقداری پس‌انداز دارم.	۰۶۶۹	ق۷۱
ارتقا	۵۰- احساس می‌کنم به آرزوهای خود در اداره می‌رسم.	۰۶۴۴	ق۵۰
ماهیت کار	۱۶- در سازمان من، شغل‌ها براساس شایستگی و لیاقت بین افراد تقسیم می‌شود.	۰۶۲۶	ق۱۶
جو سازمانی	۸۲- چنانچه کسی احساس ظلم کند، می‌تواند به مسئول مربوط شکایت کند.	۰۶۰۱	ق۸۲
ارتقا	۶۳- در سازمان ما ارزشیابی همه‌جانبه است.	۰۶۰۰	ق۶۳
منزلت و مسئولیت	۹۴- بانک ما آمادگی قبول پیشنهادهای کارکنان را دارد.	۰۶۰۰	ق۹۴
منزلت و مسئولیت	۹۶- احساس می‌کنیم آنچه در بانک انجام می‌شود، تصمیم خود ماست.	۰۵۸۴	ق۹۶
حقوق و مزایا	۷۴- توانایی خرید خانه متناسب با شأنم را دارم.	۰۵۸۳	ق۷۴
ارتقا	۵۷- بازخوردهای لازم از پیشرفت شغلی‌ام به من داده می‌شود.	۰۵۸۲	ق۵۷
ارتقا	۶۲- عملکرد موفق کارکنان مورد تشویق قرار می‌گیرد.	۰۵۷۲	ق۶۲
ارتقا	۵۲- زمینه ادامه تحصیل من از طرف بانک مهیاست.	۰۵۴۷	ق۵۲
ارتقا	۶۱- نشاط و شادابی خاصی در بین همکارانم وجود دارد.	۰۵۴۷	ق۶۱
ارتقا	۶۶- تاکنون توانسته‌ام از مراحل ارتقای شغلی برخوردار باشم.	۰۵۳۳	ق۶۶
جو سازمانی	۸۵- مدیریت بانک در زمان‌های بحرانی خوب عمل می‌کند.	۰۵۱۵	ق۸۵
عامل محیطی	۱۲۰- برای حفظ سلامت جسمی، ما چند بار در سال معاینه می‌شویم.	۰۵۰۸	ق۱۲۰
جو سازمانی	۷۶- در بانک امنیت شغلی وجود دارد.	۰۵۰۲	ق۷۶
عامل محیطی	۱۰۹- مکان‌های خاصی برای تفریح و استراحت کارکنان در نظر گرفته شده است.	۰۴۹۷	ق۱۰۹
منزلت و مسئولیت	۹۸- رؤسای بانک وجود مرا جدی می‌گیرند و برای بانک مغتنم می‌شمارند.	۰۴۹۷	ق۹۸

عامل اول			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
q۵۵	۴۹۴	۵۵- آموزش‌های ضمن خدمت طوری طراحی می‌شود که ما درعمل کار را یاد می‌گیریم.	ارتقا
q۱۱۰	۴۸۰	۱۱۰- به‌طورمعمول کارکنان در طول سال یکی دو بار به مسافرت می‌روند.	عامل محیطی
q۱۱۱	۴۸۰	۱۱۱- از امکانات و تسهیلات ورزشی بانک استفاده می‌کنم.	عامل محیطی
q۴۷	۴۷۳	۴۷- تقاضای تجدیدنظر ما نسبت به تصمیم‌ها و احکام صادره پذیرفته می‌شود.	روابط
q۷۷	۴۴۵	۷۷- مدیران بانک از عزل‌های بی‌دلیل می‌پرهیزند.	جو سازمانی
q۳۸	۴۱۸,	۳۸- به‌طور معمول دسترسی به مافوق برای ما آسان است.	روابط
q۱۰۷	۴۰۹,	۱۰۷- من در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه مسئولیت‌م احساس استقلال می‌کنم.	منزلت و مسئولیت
q۱۱۲	۳۹۱	۱۱۲- به تمام اطلاعات لازم برای شغلم دسترسی دارم.	عامل محیطی
q۱۰۲	۳۸۶	۱۰۲- فرزندان من دوست دارند، مانند من در بانک استخدام شوند.	منزلت و مسئولیت
q۱۲۵	۳۸۵	۱۲۵- بانک محل خدمتم برای رشد تحصیلی فرزندان کمک‌های لازم را ارائه می‌دهد.	عامل محیطی
q۶۰	۳۶۷	۶۰- سازمان ما نسبت به چند سال گذشته پیشرفت خوبی کرده است.	ارتقا
q۵۴	۳۳۷	۵۴- بانک به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اهمیت می‌دهد.	ارتقا

عامل دوم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
q۴۵	۷۴۰,	۴۵- کارکنان نسبت به هم وفادارند.	روابط
q۲۹	۷۲۰,	۲۹- همکاران من یکدیگر را دوست دارند.	روابط
q۳۵	۷۱۲	۳۵- به‌طور معمول همکاران من دوست دارند کار مشتری سریع انجام شود.	روابط
q۴۶	۶۹۶	۴۶- مجموعه ما به‌طور گروهی کار می‌کند.	روابط
q۱۰۸	۶۸۴	۱۰۸- بین همکاران ما همدلی و همبستگی وجود دارد.	منزلت و مسئولیت
q۳۰	۶۷۹	۳۰- همکاران من برای حل مشکلات خود از یکدیگر کمک می‌گیرند.	روابط
q۳۴	۶۶۶	۳۴- احساس می‌کنیم گروه کاری خوبی هستیم.	روابط
q۴۴	۶۳۶	۴۴- برآوردن خواسته مشتری برای کارکنان بانک اهمیت دارد.	روابط
q۳۱	۵۹۲	۳۱- ما در تصمیم‌گیری‌ها حقوق یکدیگر را رعایت می‌کنیم.	روابط
q۳۹	۵۷۷,	۳۹- احساس می‌کنم مشتریان از همکاران ما رضای‌اند.	روابط
q۲۶	۵۷۵	۲۶- رابطه من با همکارانم خوب است.	روابط
q۴۹	۵۶۶	۴۹- همکارانم در صورت اشتباه از مشتری عذرخواهی می‌کنند.	ارتقا
q۴۰	۵۵۲	۴۰- موقعیت مشتریان را درک می‌کنیم.	روابط
q۱۰۰	۵۲۰,	۱۰۰- به‌طور معمول همکاران من از اموال بانک مانند اموال خود محافظت می‌کنند.	منزلت و مسئولیت

سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
۳۳	۵۱۱	۳۳- ما به مشتریان و مراجعه کنندگان به عنوان افراد محترم نگاه می کنیم.	روابط
۶۴	۵۰۲	۶۴- به طور معمول کارکنان تجربه های مفید شغلی خود را به یکدیگر منتقل می کنند.	ارتقا
عامل دوم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
۸۸	۴۹۵	۸۸- در مواجهه با مشکلات در کارکنان نوعی خویشتن داری مشاهده می شود.	جو سازمانی
۹۰	۴۷۹	۹۰- احساس می کنم همکارانم تعادل عاطفی دارند.	جو سازمانی
۳۶	۴۶۱	۳۶- گاهی برای به تأخیر نيفتادن کار مشتریان بیشتر در بانک می مانیم.	روابط
۸۳	۴۵۸,	۸۳- روی هم رفته همکاران من افراد سالمی هستند.	جو سازمانی
۴۳	۴۴۵	۴۳- کارمندان بانک به شعار "حق با مشتری است" اعتقاد دارند.	روابط
۳۷	۴۳۴	۳۷- در بین همکارانم احساس هویت می کنم.	روابط
عامل سوم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
۱۳	۷۴۳	۱۳- شغلم به تخصص و دانش خاص احتیاج دارد.	ماهیت کار
۱۴	۷۴۳	۱۴- شغلم به تفکر و اندیشه نیاز دارد.	ماهیت کار
۱۵	۶۸۰	۱۵- تا فردی مهارت های فنی لازم را نداشته باشد، قادر نیست شغل مرا انجام دهد.	ماهیت کار
۱۸	۶۷۷	۱۸- در کارم در برخی موارد باید از خلاقیتم استفاده کنم.	ماهیت کار
۲۲	۶۵۴	۲۲- کار من نیاز به چندین مهارت دارد.	ماهیت کار
۶	۶۴۴	۶- هنگام کار، احساس می کنم از استعدادم استفاده می کنم.	ماهیت کار
۸	۵۷۱	۸- شغل من مجموعه ای از کارهای مهم به هم پیوسته و یکپارچه است.	ماهیت کار
۱۷	۵۶۴,	۱۷- شغل من مجموعه ای از فعالیت های مرتبط بهم و معنادار است.	ماهیت کار
۲۰	۵۳۵	۲۰- ویژگی های شخصیتی من با ویژگی های شغل ام سازگاری دارد.	ماهیت کار
۱	۵۰۶	۱- شغلم، شغل جالبی است.	ماهیت کار
۱۲	۵۰۵	۱۲- اخیراً شغلم با تکیه بر علوم بانکداری و اقتصادی عمق بیشتری پیدا کرده است.	ماهیت کار
۷	۴۸۴	۷- احساس می کنم شایستگی این شغل را دارم.	ماهیت کار
۵۳	۴۶۲	۵۳- احساس می کنم با گذشت زمان مسائل بیشتری یاد می گیرم.	ارتقا
۲	۴۵۶,	۲- از کار کردن در شغل فعلی خود لذت می برم.	ماهیت کار
۳	۴۱۲	۳- اگر قرار بود بار دیگر استخدام شوم، همین شغل را انتخاب می کردم.	ماهیت کار
۲۱	۴۰۸	۲۱- به مرور زمان وظایف و مسئولیت های شغلی ام افزایش می یابد.	ماهیت کار
۱۹	۳۸۳	۱۹- به طور معمول خودم را با شغلم معرفی می کنم.	ماهیت کار
۵	۳۴۷	۵- از دوره نوجوانی دوست داشتم همین شغل را داشته باشم.	ماهیت کار

عامل چهارم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازه نظری
q۲۵	.۸۴۱	۲۵- رئیس از صلاحیت‌های لازم برخوردار است.	روابط
q۲۸	.۸۱۷	۲۸- رئیس فردی منطقی است.	روابط
q۲۷	.۷۹۴	۲۷- من از نحوه تصمیم‌گیری رئیس راضی‌ام.	روابط
q۲۴	.۷۸۷	۲۴- مافوق من فردی مسئولیت‌پذیر است.	روابط
q۴۱	.۷۶۳	۴۱- مافوق من توان هدایت افراد را دارد.	روابط
q۳۲	۷۱۳,	۳۲- رئیس ما از کارکنانش حمایت می‌کند.	روابط
q۲۳	۷۰۲,	۲۳- از مسئول خودم راضی‌ام.	روابط
q۴۲	.۶۷۰	۴۲- مافوقم زمینه کارهای جدید را فراهم می‌کند.	روابط
q۹۳	.۵۰۳	۹۳- سرپرست من قدر و ارزش کارم را می‌داند.	منزلت و مسئولیت
q۴۸	.۴۳۲	۴۸- رئیس فرد زیر کی به نظر می‌آید.	روابط

عامل پنجم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازه نظری
q۱۰۴	.۶۲۹	۱۰۴- نقش مؤثری در محیط کار دارم.	منزلت و مسئولیت
q۱۰۵	.۶۱۴	۱۰۵- شغل من موجب افتخارم است.	منزلت و مسئولیت
q۵۹	.۵۴۲	۵۹- معتقدم از عهده مأموریت‌هایی که اداره به من می‌دهد، برمی‌آیم.	ارتقاء
q۹۹	.۵۲۱	۹۹- احساس می‌کنم در بانک زندگی شغلی خوبی دارم.	منزلت و مسئولیت
q۱۰۳	.۴۸۵	۱۰۳- بانک خانه دوم من است.	منزلت و مسئولیت
q۹۵	.۴۸۳	۹۵- از معرفی خود به عنوان کارمند بانک احساس غرور می‌کنم.	منزلت و مسئولیت
q۵۸	.۴۸۲	۵۸- احساس می‌کنم توان حل مشکلات مربوط به شغلم را در بانک دارم.	ارتقا
q۹۷	.۴۷۲	۹۷- بانک را متعلق به خود می‌دانم.	منزلت و مسئولیت
q۱۰۶	.۴۵۳	۱۰۶- اختیارات من در حد مسئولیت‌هایم است.	منزلت و مسئولیت
q۹۲	.۴۵۳	۹۲- احساس احترام و ارزش می‌کنم.	منزلت و مسئولیت
q۵۶	.۴۵۱	۵۶- احساس می‌کنم کارمند موفقی‌ام.	ارتقا
q۶۷	.۴۴۵	۶۷- به مرور زمان تجربه‌های خوبی کسب کرده‌ام.	ارتقا
q۱۰۱	.۴۴۳	۱۰۱- جامعه برای کارمندان بانک احترام قائل است.	منزلت و مسئولیت
q۶۵	.۴۱۳	۶۵- همکارانم مرا فردی مؤثر در شغلم می‌شناسند.	ارتقا

عامل ششم			
سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازه نظری
q۱۱۴	.۶۴۴	۱۱۴- میز و وسایل کارم راحت است.	عوامل محیطی کار
q۱۱۳	.۶۳۳	۱۱۳- از رنگ و ترتیب محیط کار خوشم می‌آید.	عوامل محیطی کار

عوامل محیطی کار	۱۱۶- فضای کارم کافی است.	۶۳۰	q۱۱۶
عوامل محیطی کار	۱۲۱- محیط کارم از نظر نور، حرارت و تهویه مناسب است.	۶۱۳	q۱۲۱
عوامل محیطی کار	۱۱۵- فضای ادارهام خستگی را از تنم بیرون می آورد.	۵۹۱	q۱۱۵
عوامل محیطی کار	۱۱۹- بانک من مجهز به فناوری روز است.	۵۶۰	q۱۱۹
عوامل محیطی کار	۱۱۸- روی هم رفته همه امکانات و منابع در جای خود قرار دارد.	۵۵۳	q۱۱۸
عوامل محیطی کار	۱۱۷- مدیریت بانک سعی می کند از خطرهای ابزار و امکانات کار بکاهد.	۵۱۵	q۱۱۷
عوامل محیطی کار	۱۲۳- کوشش می شود محیط کار امن و کم خطری داشته باشم.	۴۹۱	q۱۲۳

عامل هفتم

سؤال	وزن عاملی	محتوای سؤالات	سازة نظری
q۸۴	۴۸۶	۸۴- در بانک ما جو شایعه پراکنی وجود دارد.	جو سازمانی
q۸۹	۴۲۹	۸۹- به طور معمول بین کارکنان و رؤسا درگیری وجود دارد.	جو سازمانی
q۸۱	۴۲۵	۸۱- برخی از همکاران سعی می کنند رازهای کاری خود را از مسئولان مخفی کنند.	جو سازمانی
q۷۸	۳۶۲	۷۸- من به علت خستگی از کار پر خاشگر می شوم.	جو سازمانی
q۷۵	۳۲۰	۷۵- نگران تأمین نیازهای زندگی در دوران بازنشستگی هستم.	حقوق و مزایا
q۹	۳۱۸	۹- کارم در بانک تکراری و یکنواخت است.	ماهیت کار
q۱۲۴	-۳۰۸	۱۲۴- بانک خدمات بهداشتی و بیمارستانی لازم را برای کارمندان خود پیش بینی کرده است.	عوامل محیطی کار

پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات پس از تحلیل عاملی اکتشافی با روش PCA و با چرخش واریماکس از بین ۲۳ عامل با ایگن ولیو بالاتر از یک (ملاک کیسر) که ۶۳,۳۵ درصد از واریانس را تبیین می کرد، و از بین آنها و با توجه به پلات اسکرین هفت عامل با ۴۶,۳۶ درصد واریانس تبیین کننده انتخاب شد. مؤلفه تعیین شده به لحاظ نظری عبارت بود از:

۱- ماهیت کار، سؤال ۱ تا ۲۲ پرسشنامه.

۲- روابط (مافوق، همکار، مشتری)، سؤال ۲۳ تا ۴۸ پرسشنامه.

۳- ارتقا، پیشرفت و موفقیت، سؤال ۴۹ تا ۶۷ پرسشنامه.

۴- حقوق و مزایا، سؤال ۶۸ تا ۷۵ پرسشنامه.

۵- جوسازمانی، سؤال ۷۶ تا ۹۰ پرسشنامه.

۶- منزلت و مسئولیت، سؤال ۹۱ تا ۱۰۸ پرسشنامه.

۷- عوامل محیطی کار، سؤال ۱۰۹ تا ۱۲۵ پرسشنامه.

تحلیل عاملی پرسشنامه‌های رضایت شغلی و رضایت مشتری ضمن تایید ساختار نظری اولیه تغییرات جزئی داشت. یافته‌های تحلیل عاملی پرسشنامه رضایت شغلی مؤلفه رضایت شغلی با حذف شش (۶) سؤال هفت عامل به ترتیب اهمیت زیر نشان داد:

عامل اول با ۳۹ سؤال به‌عنوان **تامین نیازهای مادی و معنوی** با ۱۴/۰۷ درصد تبیین واریانس.

عامل دوم با ۲۲ سؤال به‌عنوان **روابط با همکاران و مشتری** با ۸/۹۱ درصد تبیین واریانس.

عامل سوم با ۱۸ سؤال به‌عنوان **ماهیت کار** با ۷ درصد تبیین واریانس.

عامل چهارم با ۱۰ سؤال به‌عنوان **روابط با سرپرست** با ۵/۷ درصد تبیین واریانس.

عامل پنجم با ۱۴ سؤال به‌عنوان **منزلت ، مسئولیت و احترام** با ۵/۴ درصد تبیین واریانس.

عامل ششم با ۹ سؤال به‌عنوان **عوامل محیطی کار** با ۴/۳۷ درصد تبیین واریانس.

عامل هفتم با ۷ سؤال به‌عنوان **جو سازمانی** با ۲/۲۱ درصد تبیین واریانس.

۲-۱) پرسشنامه رضایت مشتری

پرسشنامه رضایت مشتری با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی اجرا شد که یافته‌های آن در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۴-۴ آزمون کفایت نمونه تحلیل عاملی پرسشنامه رضایت مشتری

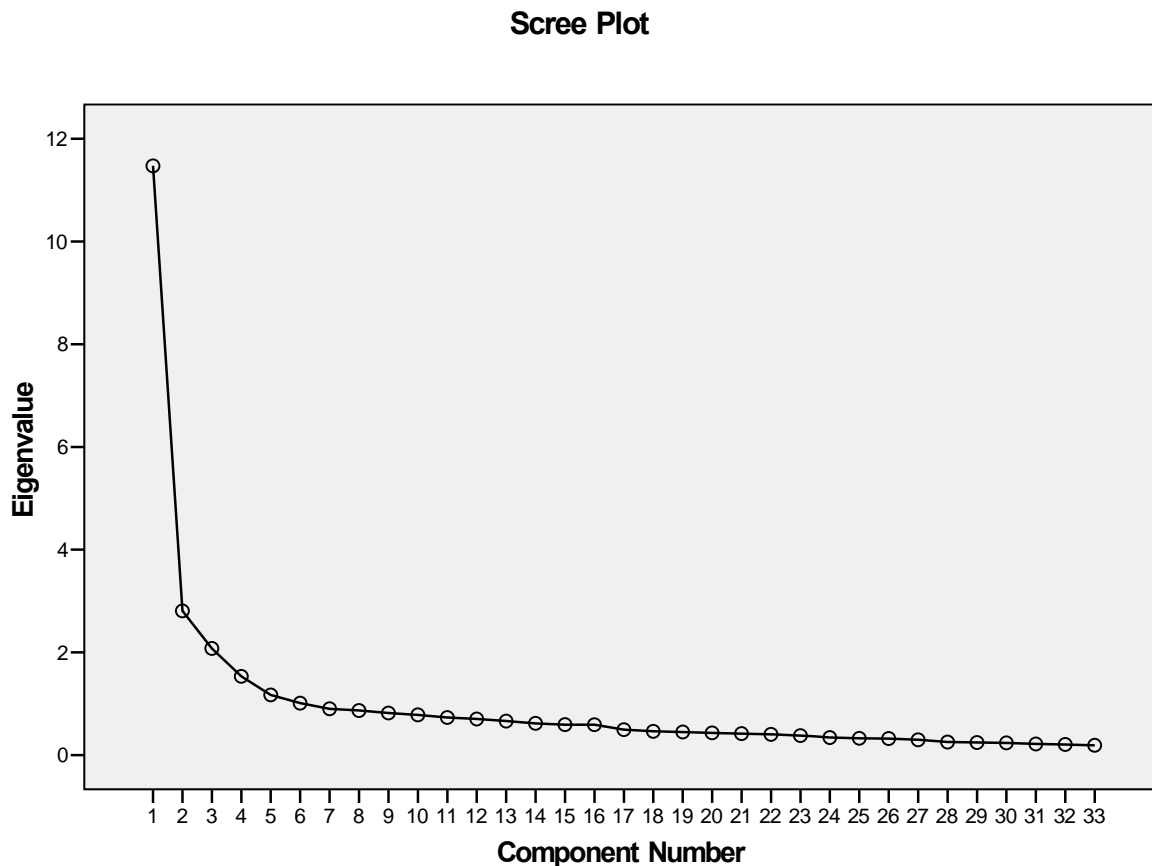
مقدار	آزمون‌ها	
.۹۳	K.M.O.	
۴۵۷۱.۸۸	χ^2	آزمون بارتلت
۵۲۸	درجه آزادی	
.۰۰۰	p	

بر اساس جدول ۱۴-۴، مقدار $kmo=0/93$ است که نزدیک به یک بوده و بیانگر کفایت تعداد گروه نمونه برای انجام تحلیل عاملی است. آزمون برقراری شرط کرویت بارتلت ($\chi^2=4571.88$, $p<0/001$) نیز معنی‌دار بوده و بیانگر برقراری این شرط برای استفاده از روش تحلیل عاملی است.

انجام روش تحلیل عاملی با روش استخراج تحلیل مؤلفه مشتری^۱ و با مدل چرخش واریماکس^۲ شش عامل با مقدار ارزش ویژه^۳ بالاتر از یک را که ۶۰/۸۰ درصد از واریانس عوامل را تبیین می‌کند، مشخص کرد. برای تعیین تعداد عامل‌ها به سه عامل توجه شد. ابتدا مقدار ارزش ویژه هر عامل و مقدار درصد آن مشخص و سپس روش اسکری پلات استفاده شد (شکل ۲-۴). در نهایت سطحی از تعداد عامل‌ها که در این تحلیل ۲ عامل بود، شروع و تعداد عامل‌ها در هر مرحله یکی اضافه شده و نتیجه بررسی می‌شد. در صورتی که عامل افزوده شده موجب افزایش درصد تبیین و نیز تعداد سؤالات بیش از سه بود، تحلیل ادامه می‌یافت و عامل دیگری به تعداد عامل‌ها افزوده می‌شد. بر این اساس، تحلیل عاملی با چهار عامل متوقف شد که نتایج آن در جدول ۱۵-۴ آمده است. بر اساس یافته‌های تحلیل عاملی پرسشنامه رضایت مشتری، هیچ سؤالی از ۳۴ سؤال حذف نشد.

1 - Principal Component Analysis
2 - Varimax
3 - Eigenvalues

شکل ۲-۴ آزمون اسکری پلات برای تعیین تعداد عوامل پرسشنامه



براساس آزمون اسکری شکل ۲-۴، می‌توان چهار عامل برای استخراج عوامل اساسی پرسشنامه رضایت مشتری مشخص کرد. از عامل پنجم به بعد خط منحنی نمودار به صورت مستقیم در آمده است و نوسان ندارد. این چهار عامل با هم ۵۴/۲۰ درصد از واریانس عوامل را تبیین می‌کنند. با تعیین این ملاک و استخراج چهار عامل پس از چرخش واریماکس، سؤالات بالای میزان اشباع ۰/۳۰ برای هر یک از عوامل در جدول ۴-۱۵ آمده است.

جدول ۱۵-۴ تحلیل عامل اکتشافی پرسشنامه رضایت مشتری با روش تحلیل مؤلفه‌های اساسی و چرخش واریماکس

عامل اول		
سؤال	محتوای سؤالات	وزن عاملی
q۱۲	به سؤالات شما سریع و سنجیده پاسخ گفته شد.	.۷۶۰
q۱۰	هنگام ورود به بانک به شما احترام گذاشته می‌شود.	.۷۴۷
q۱۴	در کل خدمات این شعبه مطلوب است.	.۷۳۱
q۳	کارکنان شعبه با حوصله به سؤالات مراجعان پاسخ می‌دهند.	.۷۲۸
q۱۵	من تصویر ذهنی مطلوبی از بانک صادرات نسبت به دیگر بانک‌ها دارم.	.۷۲۷
q۱۱	وقتی در محوطه گیشه بانک هستید، کارکنان شعبه به شما توجه دارند.	.۷۲۶
q۴	کارکنان شعبه رفتاری محترمانه و دوستانه دارند.	.۷۲۵
q۱۳	در صورتی که برای انجام کارتان در بانک نیاز به کمک دارد، کارکنان کمک می‌کنند	.۷۱۹
q۲۳	در بانک صادرات به شکایات مشتری در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.	.۷۰۹
q۲۰	انجام امور بانکی در بانک صادرات با حداقل معطلی صورت می‌گیرد.	.۷۰۷
q۱۶	ترجیح می‌دهم بیشتر امور بانکی خود را در شعب بانک صادرات انجام دهم.	.۶۹۹
q۱۸	انجام امور بانکی در بانک صادرات سهل و آسان است.	.۶۸۸
q۲۲	مراحل انجام امور بانکی در بانک صادرات روشن و کوتاه است.	.۶۸۷
q۲	میزان مهارت کارکنان شعبه مناسب است.	.۶۵۴
q۷	کارکنان شعبه با طرح سؤالاتی تلاش می‌کنند به نیاز من پی ببرند.	.۶۲۶
q۱	میزان دانش کارکنان شعبه مناسب است.	.۶۰۹
q۱۹	در بانک صادرات اطلاعات دقیق و کاملی درباره نوع خدمات بانکی ارائه می‌شود.	.۶۰۸
q۲۱	آگاهی از وضعیت موجودی و گردش حساب‌ها در بانک صادرات در هر زمان از روز امکان‌پذیر است.	.۶۰۴
q۸	کارکنان شعبه افراد مورد اعتمادی هستند.	.۴۰۲
عامل دوم		
سؤال	محتوای سؤالات	وزن عاملی
q۳۱	تهویه هوا در فضای داخلی شعب مناسب است.	.۸۱۶
q۳۲	بر حسب فصول سال (گرم یا سرما)، هوای مناسب برای فضای داخلی شعب تامین می‌شود.	.۸۱۰
q۲۹	داخل شعب بانک صادرات تمیز و پاکیزه است.	.۷۷۸
q۳۰	وسایل و تجهیزات شعب بانک صادرات آراسته و منظم است.	.۷۶۵
q۶	کارکنان شعبه ظاهری آراسته و مرتب دارند.	.۴۶۶
q۲۶	توزیع شعب بانک صادرات در سطح شهر مناسب است.	.۴۰۰

عامل سوم		
سؤال	محتوای سؤالات	وزن عاملی
q28	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات موجودی ندارند.	۰.۷۸۲
q27	شبکه‌های اطلاع‌رسانی بانک صادرات (تلفن بانک، سایت اینترنتی) بیشتر مواقع خراب است.	۰.۷۵۶
q33	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات خراب هستند.	۰.۷۵۵
q24	دریافت وام از بانک با زحمت زیادی همراه است.	۰.۵۱۲

عامل چهارم		
سؤال	محتوای سؤالات	وزن عاملی
q9	کارکنان شعبه به درخواست‌های مشتری بی‌توجه‌اند.	۰.۶۸۱
q5	کارکنان شعبه بین مشتریان تبعیض قائل می‌شوند.	۰.۶۴۲
q17	تلفن‌های شعب بانک صادرات بیشتر اوقات اشغال است.	۰.۴۷۱
q25	برای انجام کار بانکی در شعب بانک صادرات باید به باجه‌های مختلف آن رجوع کرد.	۰.۴۵۲

پرسشنامه رضایت مشتری نیز با ۳۳ سؤال دارای چهار مؤلفه به شرح زیر نامگذاری شد:

عامل اول با ۱۹ سؤال به‌عنوان رضایت از کارکنان و فرایندها با ۲۸/۶۰ درصد از تبیین واریانس.

عامل دوم با ۶ سؤال به‌عنوان رضایت از محیط فیزیکی با ۱۱ درصد از تبیین واریانس.

عامل سوم با ۴ سؤال به‌عنوان موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی با ۷/۹۴ درصد از تبیین واریانس.

عامل چهارم با ۴ سؤال به‌عنوان موانع انسانی خدمت‌رسانی با ۶/۶۵ درصد از تبیین واریانس.

بخش سوم: ترسیم وضعیت موجود

۳-۱) رضایت شغلی کارکنان

جدول ۱۶-۲ توزیع میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات شهر تهران

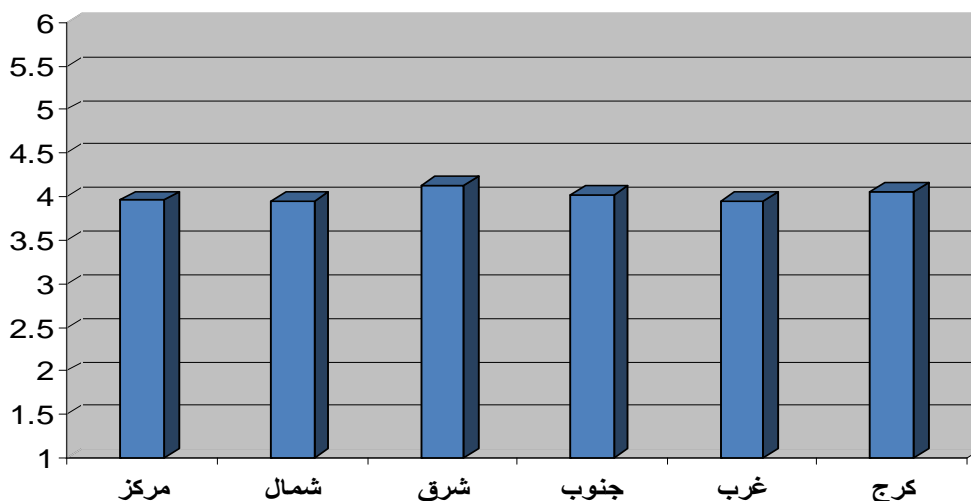
مناطق	آماره	ارضای نیازهای مادی و معنوی	همدلی و همکاری با دیگران	ماهیت کار	شایستگی و صلاحیت روسا	مقام و منزلت شغلی	عوامل محیطی کار	جو سازمانی	رضایت کل
مرکز	میانگین	۳/۳۸	۴/۸۳	۴/۴۰	۴/۷۸	۴/۴۳	۳/۴۳	۳/۴۲	۴/۱۵
	انحراف معیار	۰.۹۲	۰.۶۷	۰.۸۷	۰.۹۴	۰.۷۱	۱/۱۳	۰.۶۸	۰.۶۰
شمال	میانگین	۳/۲۳	۴/۶۵	۴/۳۷	۴/۸۱	۴/۳۶	۳/۴۸	۳/۳۱	۴/۰۰
	انحراف معیار	۰.۹۳	۰.۷۵	۰.۸۷	۰.۹۹	۰.۸۰	۱/۱۲	۰.۷۴	۰.۶۲
شرق	میانگین	۳/۷۵	۴/۹۲	۴/۶۱	۴/۶۵	۴/۶۱	۳/۸۴	۳/۲۷	۴/۲۱
	انحراف معیار	۰.۹۵	۰.۷۴	۰.۸۱	۰.۹۳	۰.۷۴	۱/۱۰	۰.۷۳	۰.۵۷
جنوب	میانگین	۳/۵۰	۴/۶۹	۴/۳۹	۴/۶۱	۴/۳۷	۳/۶۱	۳/۵۵	۴/۱۷
	انحراف معیار	۰.۸۳	۰.۶۵	۰.۸۴	۰.۹۳	۰.۸۰	۰.۹۵	۰.۸۰	۰.۶۲
غرب	میانگین	۳/۳۰	۴/۸۷	۴/۲۹	۴/۷۸	۴/۳۱	۳/۲۸	۳/۳۳	۴/۰۵
	انحراف معیار	۰.۸۶	۰.۶۳	۰.۸۴	۰.۹۵	۰.۷۴	۱/۰۷	۰.۷۰	۰.۵۸
کرج	میانگین	۳/۵۹	۴/۸۴	۴/۶۳	۴/۷۶	۴/۵۶	۳/۶۸	۳/۲۲	۴/۰۵
	انحراف معیار	۱/۰۲	۰.۶۱	۰.۷۵	۰.۹۶	۰.۶۴	۱/۱۳	۰.۶۹	۰.۶۰
کل	میانگین	۳/۴۶	۴/۸۰	۴/۴۳	۴/۷۳	۴/۴۳	۳/۵۴	۳/۳۷	۴/۱۳
	انحراف معیار	۰.۹۲	۰.۶۹	۰.۸۵	۰.۹۵	۰.۷۵	۱/۰۹	۰.۷۳	۰.۵۹

مطابق جدول ۱۶-۴، میانگین و انحراف معیار رضایت شغلی در بین کارکنان بانک صادرات برابر با $M=4/13$ و $SD=0.89$ است که از نظر حداقل و حداکثر نمره رضایت شغلی که ۱ تا ۶ است و با محاسبه متوسط نمره دامنه نمره ۳/۵ است، میزان رضایت شغلی کارکنان کمی بیش از متوسط است. در بین مؤلفه‌های رضایت شغلی از پایین‌ترین میانگین به ترتیب به صورت زیر است:

- ۱- جوسازمانی با میانگین و انحراف نمره $SD=0.73$ و $M=3/37$.
- ۲- ارضای نیازهای مادی و معنوی با میانگین و انحراف نمره $SD=0.92$ و $M=3/46$.
- ۳- عوامل محیطی کار با میانگین و انحراف نمره $SD=1/09$ و $M=3/54$.
- ۴- ماهیت کار با میانگین و انحراف نمره $SD=0.83$ و $M=4/43$.
- ۵- مقام و منزلت شغلی با میانگین و انحراف نمره $SD=0.75$ و $M=4/43$.
- ۶- شایستگی و صلاحیت روسا با میانگین و انحراف نمره $SD=0.95$ و $M=4/73$.
- ۷- همدلی و همکاری با دیگران با میانگین و انحراف نمره $SD=0.69$ و $M=4/80$.

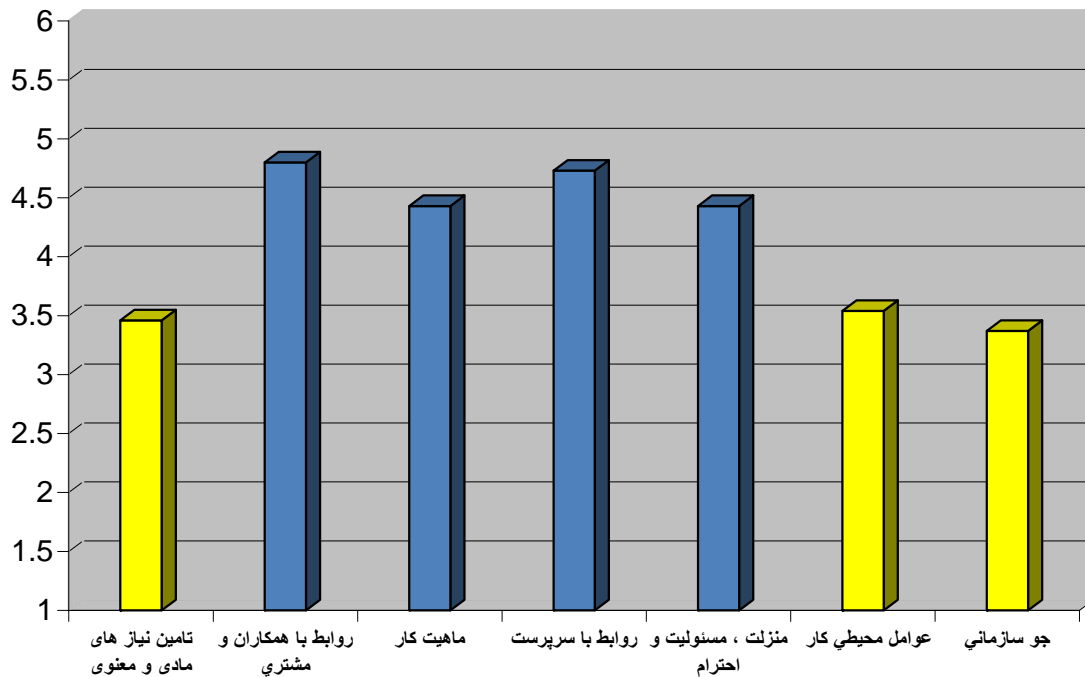
در مقایسه بین میانگین مؤلفه‌ها و نیز رضایت شغلی کلی در بین مناطق بانک صادرات، تفاوت چندانی ملاحظه نمی‌شود.

شکل ۳-۴ نمودار ستونی میانگین رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات در مناطق شش‌گانه شهر تهران



براساس شکل ۳-۴، تفاوت چندانی بین رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات در مناطق وجود ندارد و همه کارکنان رضایت شغلی بالای متوسط دارند.

شکل ۴-۴ نمودار ستونی میانگین مؤلفه‌های رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات



براساس شکل ۴-۴، میانگین سه مؤلفه جو سازمانی، عوامل محیطی کار و تأمین نیازهای مادی و معنوی، متوسط و پایین‌تر از متوسط و مؤلفه‌های ماهیت کار، مقام و منزلت شغلی، شایستگی و صلاحیت روسا و همدلی و همکاری با دیگران، بالای متوسط است.

به منظور بررسی دقیق‌تر مؤلفه‌های رضایت شغلی که میانگین نمره‌های آن در حد متوسط و زیر متوسط است، میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به هر مؤلفه در جداول بعدی ارائه شده است.

جدول ۱۷-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌ جو سازمانی رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات شهر تهران

شماره سؤالات	موضوع	میانگین	انحراف معیار
q۹	کارم در بانک تکراری و یکنواخت است .	۲/۴۵	۱/۳۹
q۷۵	نگران تأمین نیازهای زندگی در دوران بازنشستگی هستم .	۲/۸۸	۱/۷۵
q۸۱	برخی از همکاران سعی می کنند رازهای کاری خود را از مسئولان مخفی کنند.	۳/۱۱	۱/۳۲
q۸۴	در بانک ما جو شایعه پراکنی وجود دارد .	۳/۲۷	۱/۵۶
q۷۸	من به علت خستگی از کار پر خاشگر می شوم .	۳/۶۴	۱/۶۳
q۸۹	به طور معمول بین کارکنان و رؤسا در گیری وجود دارد .	۳/۸۸	۱/۳۴
q۱۲۴	بانک خدمات بهداشتی و بیمارستانی لازم را برای کارمندان خود پیش بینی کرده است .	۴/۳۲	۱/۳۵

بر اساس جدول ۱۷-۴ و با توجه به اینکه سؤالات مؤلفه مطابق میانگین مرتب شده، در مؤلفه جو سازمانی

عمده مشکلات کارکنان بانک عبارت است از:

۱- تکراری و یکنواخت بودن کار؛

۲- نگرانی برای دوره بازنشستگی؛

۳- جو عدم اعتماد؛

۴- شایعه پراکنی؛

۵- خستگی؛

۶- در گیری .

جدول ۱۸-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار مؤلفه محیط کار رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات شهر تهران

شماره سؤالات	موضوع	میانگین	انحراف معیار
q ۱۱۵	فضای اداره‌ام خستگی را از تنم بیرون می‌آورد .	۳/۰۵	۱/۴۹
q ۱۲۱	محیط کارم از نظر نور، حرارت و تهویه مناسب است .	۳/۱۵	۱/۵۲
q ۱۱۶	فضای کارم کافی است .	۳/۳۳	۱/۶۲
q ۱۱۴	میز و وسایل کارم راحت است .	۳/۴۹	۱/۵۲
q ۱۱۸	روی هم رفته همه امکانات و منابع در جای خود قرار دارد .	۳/۵۰	۱/۳۸
q ۱۱۳	از رنگ و ترتیب محیط کار خوشم می‌آید .	۳/۶۴	۱/۴۳
q ۱۱۹	بانک من مجهز به فناوری روز است .	۳/۷۶	۱/۳۴
q ۱۱۷	مدیریت بانک سعی می‌کند از خطرهای ابزار و امکانات کار بکاهد .	۳/۸۸	۱/۴۳
q ۱۲۳	کوشش می‌شود محیط کار امن و کم‌خطری داشته باشم .	۴/۱۰	۱/۳۱

براساس جدول ۱۸-۴ و از آنجا که سؤالات مؤلفه مطابق میانگین مرتب شده، در مؤلفه محیط کار عمده

مشکلات کارکنان بانک عبارت است از:

- ۱- نامناسب بودن فضای کار؛
- ۲- نامناسب بودن نور و حرارت و تهویه هوا؛
- ۳- کافی نبودن فضای کار؛
- ۴- راحت نبودن وسایل و تجهیزات کاری؛
- ۵- فراهم نبودن امکانات و منابع لازم.

۳-۲) رضایت شغلی کارکنان مشتری

جدول ۱۹-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های رضایت مشتریان بانک صادرات شهر تهران

منطقه	رضایت از کارکنان	رضایت از محیط فیزیکی	موانع تجهیزاتی خدمت رسانی	موانع انسانی خدمت رسانی	رضایت مشتری		
						M	S.D
شمال	۳/۴۲	۳/۲۲	۲/۰۹	۲/۶۷	۳/۳۱	M	
	.۷۴	.۸۲	.۹۹	.۸۳	.۶۲	S.D	
جنوب	۳/۲۰	۳/۱۹	۲/۱۸	۲/۵۱	۲/۹۹	M	
	.۶۳	.۶۸	.۹۵	.۷۷	.۵۲	S.D	
مرکز	۳/۳۷	۳/۳۴	۲/۲۷	۲/۵۵	۳/۱۳	M	
	.۵۶	.۶۲	.۸۰	.۷۲	.۴۷	S.D	
شرق	۲/۹۳	۲/۹۵	۲/۰۰	۲/۰۸	۲/۷۲	M	
	.۵۰	.۵۲	.۵۶	.۵۶	.۳۹	S.D	
غرب	۳/۰۳	۲/۹۶	۱/۸۲	۲/۲۷	۲/۷۸	M	
	.۶۹	.۷۴	.۹۶	.۷۴	.۵۴	S.D	
کرج	۳/۱۳	۳/۰۹	۱/۵۳	۲/۱۵	۲/۸۱	M	
	.۶۵	.۵۹	.۸۸	.۵۲	.۴۷	S.D	
کل	۳/۱۸	۳/۱۳	۲/۰۶	۲/۳۹	۲/۹۴	M	
	.۶۴	.۶۸	.۸۶	.۷۳	.۵۳	S.D	

مطابق جدول ۱۹-۴، میانگین و انحراف معیار رضایت مشتریان بانک صادرات برابر با $SD = .۵۳$ و $M = ۲/۹۴$ است که از نظر حداقل و حداکثر نمره رضایت مشتری که ۱ تا ۴ است و با محاسبه متوسط نمره دامنه نمره که ۲/۵ است، میزان رضایت مشتریان بانک بالای متوسط است. در بین مؤلفه‌های رضایت مشتری از پایین‌ترین میانگین به ترتیب به صورت زیر است:

۱- موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی با میانگین و انحراف نمره $SD = .۸۶$ و $M = ۲/۰۶$

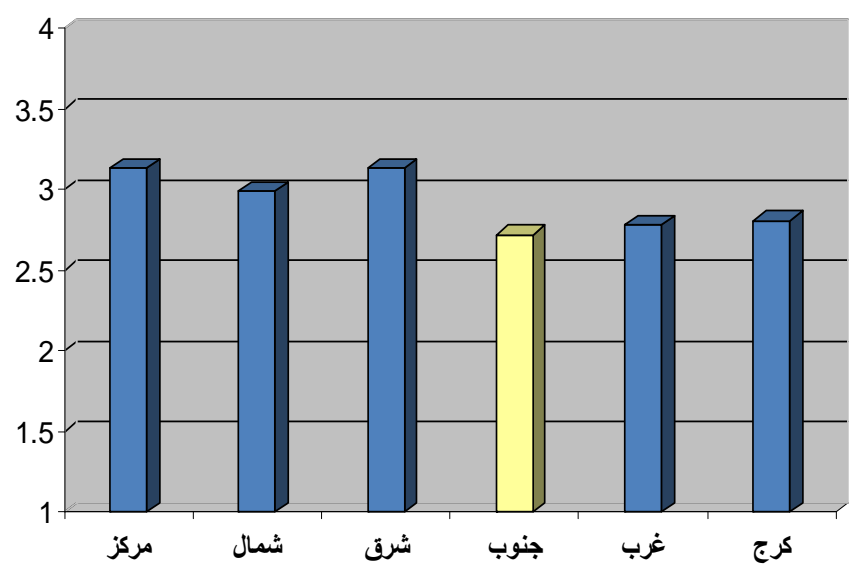
۲- موانع انسانی خدمت‌رسانی با میانگین و انحراف نمره $SD = .۷۳$ و $M = ۲/۳۹$

۳- رضایت از محیط فیزیکی با میانگین و انحراف نمره $SD = .۶۸$ و $M = ۳/۱۳$

۴- رضایت از نیروی انسانی با میانگین و انحراف نمره $SD = .۶۴$ و $M = ۳/۱۸$

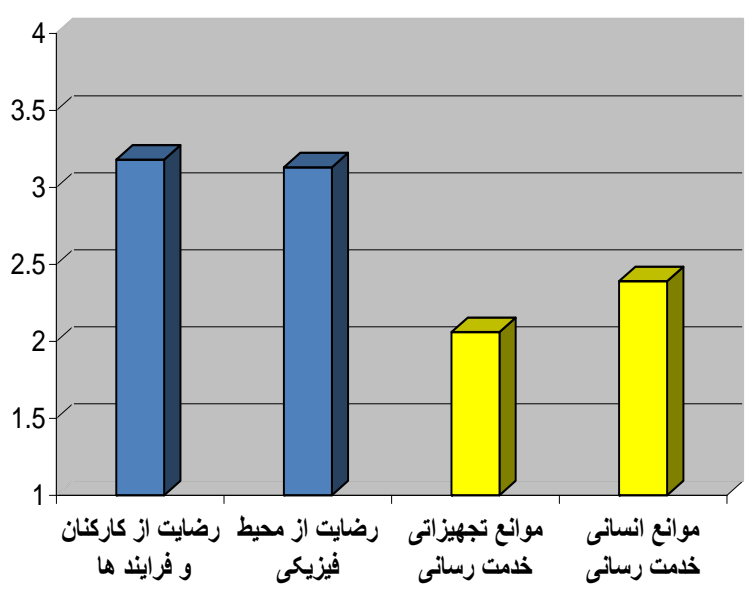
برای مقایسه بهتر میانگین مؤلفه‌ها و نیز رضایت مشتری کلی در بین مناطق بانک صادرات، نمودار ستونی آنها ترسیم و ارائه شده است.

شکل ۴-۵ نمودار ستونی میانگین رضایت مشتریان بانک صادرات در مناطق شهر تهران



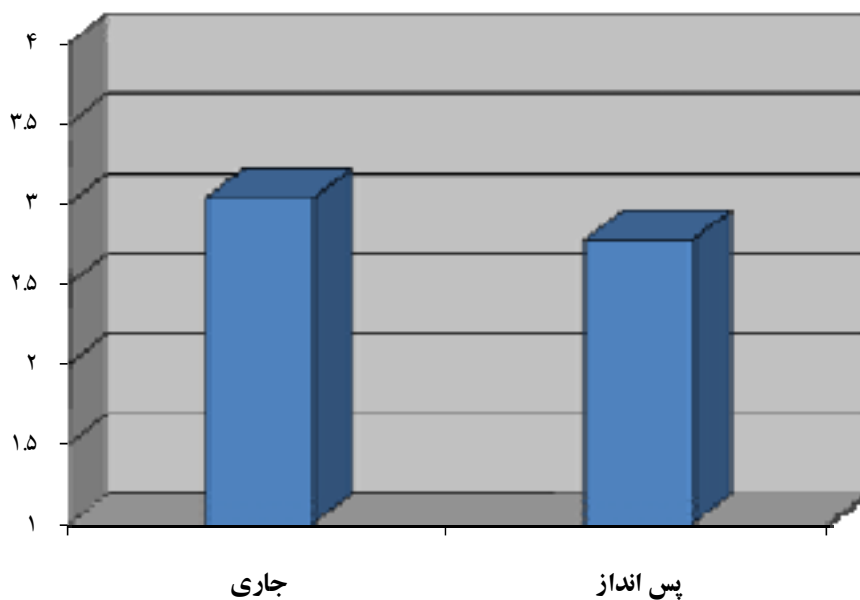
براساس شکل ۴-۵، رضایت مشتری در منطقه جنوب نسبت به دیگر مناطق پایین تر است، در مجموع رضایت مشتریان بانک صادرات بالای متوسط است.

شکل ۴-۶ نمودار ستونی میانگین مؤلفه‌های رضایت مشتریان بانک صادرات شهر تهران



براساس شکل ۴-۶، میانگین دو مؤلفه موانع انسانی و تجهیزاتی خدمت رسانی به نسبت مؤلفه‌های رضایت از کارکنان و رضایت از محیط فیزیکی پایین تر از متوسط است و باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

شکل ۴-۵ نمودار ستونی میانگین رضایت مشتریان بانک صادرات شهر تهران بر حسب نوع حساب



براساس شکل ۴-۵، میانگین رضایت دارندگان حساب جاری بیشتر از دارندگان حساب پس انداز است. این درحالی است که سود مالی حساب‌های پس انداز برای بانک بیشتر از جاری است.

جدول ۲۰-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار سؤالات مؤلفه خدمت‌رسانی تجهیزاتی بانک صادرات شهر تهران

شماره سؤالات	موضوع	میانگین	انحراف معیار
۲۸	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات موجودی ندارند.	۲/۳۸	۰/۸۶
۲۷	شبکه‌های اطلاع‌رسانی بانک صادرات (تلفن بانک، سایت اینترنتی) بیشتر مواقع خراب است.	۲/۵۰	۰/۹۰
۳۳	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات خراب است.	۲/۴۶	۰/۸۹
۲۴	دریافت وام از بانک با زحمت زیادی همراه است.	۲/۱۰	۰/۹۶

بر اساس جدول ۲۰-۴، مهم‌ترین مشکلات مشتریان در حوزه خدمت‌رسانی تجهیزاتی عبارت است از:

- ۱- زحمت زیاد دریافت وام؛
- ۲- نداشتن موجودی در دستگاه‌های خودپرداز؛
- ۳- خراب بودن شبکه اطلاع‌رسانی؛
- ۴- خراب بودن دستگاه‌های خودپرداز.

جدول ۲۱-۴ توزیع میانگین و انحراف معیار سؤالات مؤلفه خدمت‌رسانی انسانی بانک صادرات شهر تهران

شماره سؤالات	موضوع	میانگین	انحراف معیار
۹	کارکنان شعبه به درخواست‌های مشتری بی‌توجه‌اند.	۲/۸۱	۰/۹۳
۵	کارکنان شعبه بین مشتریان تبعیض قائل می‌شوند.	۲/۴۲	۱
۱۷	تلفن‌های شعب بانک صادرات بیشتر اوقات اشغال است .	۲/۵۲	۰/۸۶
۲۵	برای انجام کار بانکی در شعب بانک صادرات باید به باجه‌های مختلف آن رجوع کرد.	۲/۴۴	۰/۸۹

براساس جدول ۲۱-۴، مهم‌ترین مشکلات مشتریان در حوزه خدمت‌رسانی انسانی مطابق میانگین هر سؤال عبارت است از:

- ۱- اعمال تبعیض از طرف کارکنان؛
- ۲- مراجعه به باجه‌های مختلف برای انجام کار؛
- ۳- اشغال بودن تلفن‌های شعب.
- ۴- بی‌توجهی به درخواست مشتریان.

بخش چهارم : یافته‌های مداخله آزمایشی

۴-۱) خصوصیات جمعیت‌شناختی گروه نمونه کارکنان بانک

جدول ۲۲-۴ جدول فراوانی و درصد خصوصیات گروه نمونه کارکنان

گواه		آزمایش		گروه	
%	F	%	F		
%۶۴/۵	۲۱	%۷۰/۶	۲۴	مرد	جنسیت
%۳۵/۵	۱۱	%۲۹/۴	۱۰	زن	
	۳۲		۳۴	جمع	
%۱۶/۱	۵	%۱۸/۲	۶	مجرد	تاهل
%۸۳/۹	۲۷	%۸۱/۸	۲۸	متاهل	
	۳۲		۳۴	جمع	
%۴۵/۲	۱۵	%۴۴/۱	۱۵	دیپلم	تحصیلات
%۶/۵	۲	%۵/۹	۲	کاردانی	
%۴۸/۴	۱۵	%۴۷/۱	۱۶	کارشناسی	
%۰	۰	%۲/۹	۱	کارشناسی ارشد	
	۳۲		۳۴	جمع	
%۲۵/۰	۸	%۱۱/۸	۴	۱	نواحی بانک
%۲۱/۹	۷	%۱۷/۶	۶	۲	
%۱۲/۵	۴	%۲۳/۵	۸	۳	
%۲۸/۱	۹	%۲۶/۵	۹	۴	
%۱۲/۵	۴	%۲۶/۶	۷	۵	
	۳۲		۳۴	جمع	
SD	M	SD	M		
۸	۳۶	۸	۳۶	سن	
۱۰	۱۳	۱۰	۱۳	سابقه خدمت	

براساس جدول ۲۲-۴، بیشتر افراد در گروه‌های آزمایش و گواه مرد و متاهل با مدرک تحصیلی دیپلم و کارشناسی هستند و میانگین سنی آنها ۳۶ سال است. این ویژگی‌ها در بین دو گروه یکسان است.

۴-۲) اثر مداخله در مولفه‌های رضایت شغلی کارکنان

جدول ۲۳-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه‌های رضای نیازهای مادی و معنوی را ارائه می‌دهد.

جدول ۲۳-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه‌های رضای نیازهای مادی و معنوی

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۴۴	-۱/۷۸	.۹۸	.۳۴	.۷۱	۳/۴۹	.۷۵	۳/۳۰	۳۴	آزمایش	ارضای نیازهای مادی و
		۱/۲۱	-.۱۴	.۸۵	۳/۴۶	۱/۱۳	۳/۶۵	۳۲	گواه	معنوی

براساس یافته‌های جدول ۲۳-۴، میانگین مؤلفه‌های رضای نیازهای مادی و معنوی گروه آزمایش در پیش‌آزمون برابر با $M=۳/۳۰$ و همین میانگین در گروه گواه برابر با $M=۳/۶۵$ است. نسبت این میانگین با نمره کل که ۶ است، در حد متوسط بوده و حتی در گروه آزمایش کمتر از گروه گواه در مرحله پیش‌آزمون است. پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه با کاهش به $M=۳/۴۶$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=۳/۴۹$ رسیده است. هرچند نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی‌دار نشان نمی‌دهد، اما تاثیر مداخله آموزشی شرکت کارکنان در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان در نیازهای مادی و معنوی به‌ویژه در گروه آزمایش قابل توجه است. این مطلب زمانی اهمیت دارد که همین میانگین در گروه گواه کاهش داشته است.

در جدول ۲۴-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه همدلی و همکاری با دیگران مقایسه شده است.

جدول ۲۴-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه همدلی و همکاری

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۷۷	-۳/۰۴*	.۵۲	.۲۹	.۷۱	۵/۰۹	.۵۲	۴/۸۱	۳۴	آزمایش	همدلی و همکاری با دیگران
		.۶۰	-.۱۴	.۵۶	۴/۸۹	.۵۶	۵/۰۳	۳۲	گواه	

*. $P < 0/01$

بر اساس یافته‌های جدول ۲۴-۴، میانگین مؤلفه همدلی و همکاری با دیگران گروه آزمایش در پیش آزمون برابر با $M=4/81$ و در گروه گواه برابر با $5/03=$ است. نسبت این میانگین با نمره کل ۶ بالاتر از متوسط و خوب است، حتی در گروه آزمایش پایین‌تر از گروه گواه در مرحله پیش آزمون است. اما پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه با کاهش به $M=4,89$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=5/09$ رسید. نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=0/01$ معنی‌دار نشان نمی‌دهد. به این صورت که مداخله آزمایشی و شرکت کارکنان گروه آزمایش در دوره آموزشی، در افزایش احساس رضایتمندی آنان از همدلی و همکاری با دیگران، تفاوت چشمگیری نسبت به گروه گواه داشته است. به عبارت دیگر، مداخله در افزایش همدلی و همکاری با دیگران مؤثر بوده است. مقدار اثر $ES=0/77$ است. حداکثر این مقدار برابر با اندازه سه است که مقدار زیر $0/3$ ضعیف، $0/4$ تا $0/6$ متوسط و بالای $0/7$ قوی محسوب می‌شود. بنابر این ملاک اثر مداخله آزمایشی در افزایش رضایتمندی از همدلی و همکاری با دیگران قوی است. مطلب قابل توجه، کاهش میانگین نمره در گروه گواه است.

در جدول ۲۵-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه ماهیت کار مقایسه شده است.

جدول ۲۵-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه ماهیت کار

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۲۷	-۱/۰۹	۱/۰۲	.۲۴	.۷۵	۴/۵۵	.۹۴	۴/۳۱	۳۴	آزمایش	ماهیت کار
		۱/۰۵	-.۰۴	.۶۳	۴/۲۹	.۹۱	۴/۳۲	۳۲	گواه	

بر اساس یافته‌های جدول ۲۵-۴، میانگین مؤلفه ارضای نیازهای ماهیت کار گروه آزمایش در پیش آزمون برابر با $M=۴/۳۱$ و در گروه گواه برابر با $M=۴/۳۲$ است. نسبت این میانگین با نمره کل (۶)، بالای متوسط است و گروه‌های آزمایش و گواه در مرحله پیش آزمون تقریباً یکسان هستند. پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه با کاهش به $M=۴/۲۹$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=۴/۵۵$ رسید. هرچند نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی دار نشان نمی‌دهد، اما تاثیر مداخله آزمایشی شرکت کارکنان در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان در ماهیت کار به ویژه در گروه آزمایش قابل توجه است. شایان ذکر است که میانگین در گروه گواه کاهش داشته است.

در جدول ۲۶-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه روابط با سرپرست در شرایط پیش و پس از آموزش مقایسه شده است.

جدول ۲۶-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه روابط با سرپرست

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس از آموزش		پیش از آموزش		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۳۷	-۱/۵۱	.۸۸	.۳۵	.۷۹	۴/۹۷	.۹۳	۴/۶۲	۳۴	آزمایش	روابط با سرپرست
		۱/۱۴	-.۰۳	.۸۱	۴/۹۱	.۹۵	۴/۹۴	۳۲	گواه	

بر اساس یافته‌های جدول ۲۶-۴، میانگین مؤلفه روابط با سرپرست گروه آزمایش در پیش از آموزش برابر با $M=۴/۶۲$ و در گروه گواه برابر با $M=۴/۹۴$ است. نسبت این میانگین با نمره کل (۶) بالای متوسط است، حتی در گروه آزمایش پایین‌تر از گروه گواه در مرحله پیش از آموزش است. پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه تقریباً ($M= ۴/۹۱$) فرقی نکرده، در حالی که در گروه آزمایش با افزایش به $M= ۴/۹۱$ رسیده است. هرچند نتیجه آموزش تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی‌دار نشان نمی‌دهد، اما تاثیر مداخله آموزشی شرکت کارکنان در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان در روابط با سرپرست به‌ویژه در گروه آزمایش قابل توجه است.

در جدول ۲۷-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه مقام و منزلت شغلی در شرایط پیش و پس از آزمون مقایسه شده است.

جدول ۲۷-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه مقام و منزلت شغلی

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۵۲	-۲/۰۹*	.۷۲	.۲۷	.۵۶	۴/۵۷	.۶۰	۴/۳۰	۳۲	آزمایش	مقام و منزلت شغلی
		.۸۴	-.۱۴	.۶۱	۴/۲۹	.۷۰	۴/۴۳	۳۲	گواه	

*. $P < ۰/۰۵$

بر اساس یافته‌های جدول ۲۷-۴، میانگین مؤلفه مقام و منزلت شغلی گروه آزمایش در پیش آزمون برابر با $M=۴/۳۰$ و در گروه گواه برابر با $M=۴/۴۳$ است. نسبت این میانگین با نمره کل (۶) بالاتر از متوسط است، در این مؤلفه نیز گروه آزمایش نمره پایین‌تر از گروه گواه در مرحله پیش آزمون دارد. اما پس از طی دوره آموزشی میانگین گروه گواه با کاهش به $M=۴/۲۹$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=۴/۵۷$ رسیده است. نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی‌دار نشان می‌دهد، به این صورت که مداخله آزمایشی و شرکت کارکنان گروه آزمایش در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان از مقام و منزلت شغلی‌شان تفاوت چشمگیری نسبت به گروه گواه داشته است. به عبارت دیگر، مداخله در افزایش احساس رضایتمندی از مقام و منزلت شغلی آنان مؤثر بوده است. اندازه اثر $ES=۰/۵۲$ است. بنابر ملاک اندازه اثر، مداخله آزمایشی در افزایش رضایتمندی از مقام و منزلت شغلی در حد متوسط است. مطلب قابل توجه، کاهش میانگین نمره در گروه گواه است.

در جدول ۲۸-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه عوامل محیطی کار در شرایط پیش و پس از آزمون مقایسه شده است.

جدول ۲۸-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه عوامل محیطی کار

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
.۲۷	-۱/۰۷	۱/۰۴	.۰۹	.۷۳	۳/۶۸	.۹۵	۳/۵۹	۳۴	آزمایش	عوامل محیطی کار
		۱/۳۳	-.۲۳	.۹۹	۳/۷۱	.۹۳	۳/۹۳	۳۲	گواه	

بر اساس یافته‌های جدول ۲۸-۴، میانگین مؤلفه عوامل محیطی کار گروه آزمایش در پیش آزمون برابر با $M=۳/۵۹$ در گروه گواه برابر با $M=۳/۹۳$ است. نسبت این میانگین با نمره کل (۶)، متوسط و در گروه آزمایش پایین‌تر از گروه گواه در مرحله پیش آزمون است. پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه با کاهش به $M=۳/۴۶$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=۳/۴۹$ رسیده است. هرچند نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی‌دار نشان نمی‌دهد، اما تاثیر مداخله آزمایشی شرکت کارکنان در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان در عوامل محیطی کار در گروه آزمایش تا حدودی قابل توجه است. شایان ذکر است که همین میانگین در گروه گواه کاهش داشته است.

در جدول ۲۹-۴، میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه جو سازمانی در شرایط پیش و پس از آزمون مقایسه شده است.

جدول ۲۹-۴ مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و گواه در مؤلفه جو سازمانی

اندازه اثر (es)	t	میانگین اختلاف		پس آزمون		پیش آزمون		تعداد	گروه	مقیاس‌های رضایت شغلی
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین			
۰	۱/۵۴	.۸۲	.۰۳	.۶۲	۳/۵۰	.۶۳	۳/۴۷	۳۲	گواه	جو سازمانی
		.۷۵	-.۲۷	.۶۳	۳/۲۸	.۶۹	۳/۵۵	۳۴	آزمایش	

بر اساس یافته‌های جدول ۲۹-۴، میانگین مؤلفه جو سازمانی گروه آزمایش در پیش آزمون برابر با $M=۳/۴۷$ و در گروه گواه برابر با $M=۳/۵۵$ است. نسبت این میانگین با نمره کل (۶) در حد متوسط است. این میانگین در گروه آزمایش پایین‌تر از گروه گواه در مرحله پیش آزمون است. پس از طی دوره آموزشی، میانگین گروه گواه با کاهش به $M=۳/۲۸$ و در گروه آزمایش با افزایش به $M=۳/۵۰$ رسیده است. هرچند نتیجه آزمون تی مقدار تفاوت را در سطح $\alpha=۰/۰۵$ معنی‌دار نشان نمی‌دهد، اما مداخله آزمایشی شرکت کارکنان در دوره آموزشی در افزایش احساس رضایتمندی آنان در جو سازمانی در گروه آزمایش قابل توجه است. این میانگین در گروه گواه کاهش داشته است.

۳-۴) اثر مداخله در مؤلفه‌های رضایت مشتری

جدول ۳۰-۴، نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه بین مؤلفه‌های رضایت مشتریان در موقعیت‌های پیش و پس آزمون در بین مشتریان بانک‌های گروه‌های آزمایش و گواه را نشان می‌دهد.

جدول ۳۰-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه بین مؤلفه‌های رضایت مشتریان

Sig.	F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	موقعیت	مؤلفه‌های رضایت مشتری
.۳۳۱	۱/۱۵	.۴۰	۳/۶۶	۳۰	گواه	پیش آزمون	رضایت از کارکنان
		.۵۴	۳/۵۵	۳۰	آزمایش		
		.۳۳	۳/۶۴	۳۰	گواه	پس آزمون	
		.۳۴	۳/۴۸	۳۰	آزمایش		
		.۴۱	۳/۵۸	۱۲۰		کل	
.۰۲۳	۳/۳۱	.۴۰	۳/۵۴	۳۰	گواه	پیش آزمون	رضایت از محیط فیزیکی
		.۹۳	۳/۴۷	۳۰	آزمایش		
		.۴۲	۳/۲۹	۳۰	گواه	پس آزمون	
		.۴۳	۳/۲۵	۳۰	آزمایش		
		.۴۲	۳/۳۹	۱۲۰		کل	
.۷۱۹	.۴۴	.۸۴	۲/۶۲	۳۰	گواه	پیش آزمون	موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی
		.۴۹	۲/۶۱	۳۰	آزمایش		
		.۶۵	۲/۵۵	۳۰	گواه	پس آزمون	
		.۳۵	۲/۷۳	۳۰	آزمایش		
		.۶۱	۲/۶۳	۱۲۰		کل	
.۶۱۵	.۶۰	.۶۷	۲/۸۳	۳۰	گواه	پیش آزمون	موانع انسانی خدمت‌رسانی
		.۵۱	۲/۶۶	۳۰	آزمایش		
		.۶۷	۲/۸۲	۳۰	گواه	پس آزمون	
		.۴۹	۲/۸۳	۳۰	آزمایش		
		.۵۹	۲/۷۸	۱۲۰		کل	

براساس یافته‌های جدول ۳۰-۴، رضایت مشتریان در مؤلفه‌های رضایت از کارکنان، رضایت از محیط فیزیکی، موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی و موانع انسانی خدمت‌رسانی در گروه‌های آزمایش و گواه در موقعیت‌های پیش آزمون و پس آزمون با هم تفاوت معنی‌داری ندارد. به عبارت دیگر، این اندازه‌گیری به‌عنوان تاثیر مداخله آموزشی برای افزایش رضایت شغلی کارکنان نشان می‌دهد که افزایش رضایت شغلی کارمندان به افزایش رضایت مشتریان منجر شده است.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران بررسی و الگوی مداخله روانشناختی به منظور ارتقای آن ارائه شد. اهداف پژوهش عبارت است از:

تعیین حد رضایت شغلی کارکنان بانک؛

تعیین حد رضایت مشتریان از خدمات و کارکنان بانک؛

شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان برای اعمال مداخلات روانشناختی؛

شناسایی عوامل رضایت مشتریان بانک؛

انتخاب و اجرای مداخله‌های مناسب برای افزایش رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان.

برای رسیدن به اهداف یادشده، ضمن بررسی مبانی نظری نظریه‌های رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان، نسخه اولیه‌ای از پرسشنامه‌های سنجش رضایت شغلی و رضایت مشتری ویژه بانک صادرات ایران تهیه و تدوین شد. پس از مطالعه مقدماتی پرسشنامه‌ها و تهیه نسخه نهایی با توجه به جدول نمونه‌گیری و نیز با توجه به حجم نمونه، برای کارکنان بانک ۹۶۰ نفر از جامعه آماری کارکنان شعب بانک استان تهران و نیز ۳۳۰ نفر از جامعه آماری مشتریان بانک صادرات تعیین شد. بنابراین با استفاده از روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی طبقه‌ای گروه نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شد، به این صورت که براساس اعلام مسئولان بانک، در هر شعبه به طور متوسط، هشت نفر حضور دارند. بنابراین ۱۱۵ شعبه در شش ناحیه به صورت تصادفی و به وسیله نرم افزار مشخص شد. پس از تعیین گروه نمونه‌ها، پرسشگران، طی دو جلسه با اهداف و پرسشنامه‌ها آشنا شدند و همراه با دستورالعمل و با هماهنگی با رؤسای شعب از تاریخ ۸۶/۷/۳ تا ۸۶/۷/۲۰ به شعب اعزام شدند و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند و عودت دادند. در این مدت ۸۸۳ پرسشنامه رضایت شغلی و ۳۵۰ پرسشنامه رضایت مشتری در ۱۱۵ شعبه به طور کامل تکمیل شد. یافته‌های این مطالعه در فصل چهارم ارائه شد که در بخش حاضر و اکنون مورد بحث قرار می‌گیرد. پس از این مرحله، ۱۰ شعبه در سطح شهر تهران به طور تصادفی انتخاب شدند و پنج شعبه از آن در گروه آزمایش و پنج شعبه در گروه گواه قرار گرفتند. کارکنان گروه آزمایش، در مدت یک‌ماه و نیم در کارگاه توانمندسازی رفتاری کارکنان با رویکرد مشتری‌محوری قرار گرفتند. قبل و بعد از اجرای دوره، رضایت شغلی کارکنان شعب گواه و آزمایش و نیز رضایت مشتریان آنان مورد سنجش قرار گرفت که یافته‌های آن در فصل چهارم ارائه شد. در این بخش، این یافته‌ها مورد بحث و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد.

یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های گروه نمونه

از ۸۷۳ نفر از کارکنان شعب بانک صادرات که در مطالعه حاضر شرکت داشتند، ۷۳/۷ درصد مرد و ۲۶/۳۹ درصد زن بودند. از نظر تأهل، ۸۳/۱ درصد متأهل و ۱۶/۹ درصد مجرد بودند. سطح تحصیلات ۵۳/۴ درصد دیپلم بود و بقیه دارای تحصیلات دانشگاهی کاردانی (۸/۲ درصد)، کارشناسی (۳۴/۸ درصد) و کارشناسی ارشد (۲/۲ درصد) بودند. میانگین سن کارکنان ۳۶ سال و میانگین سابقه کاری آنان در بانک صادرات ۱۳ سال بود. از نظر پست سازمانی نیز ۶۱/۸ درصد قراردادی و ۳۴/۸ درصد مدیریتی بودند. ۶۵/۸ درصد پست اجرایی و ۱/۴ درصد پست تخصصی داشتند.

در بین ۳۵۰ نفر از مشتریان بانک نیز ۷۷/۵ درصد مرد و ۲۲/۵ درصد زن بودند. سطح تحصیلات ۴۰/۸ درصد آنان دیپلم، ۱۸/۹ درصد زیر دیپلم، ۲۰/۴ درصد کاردانی و ۲۰/۴ درصد کارشناسی بود. میانگین سنی مشتریان ۴۰ سال و میانگین سابقه مشتریان در شعبه‌های مورد مطالعه ۹ سال بود. ۶۸/۴ درصد آنان دارای حساب جاری و ۳۱/۶ درصد دارای حساب قرض الحسنه بودند.

رضایت شغلی کارکنان بانک

رضایت شغلی کارکنان بانک در حد متوسط بود. ضعیف‌ترین احساس رضایت شغلی کارکنان مربوط به جو سازمانی نامناسب، ارضای نیازهای مادی و معنوی در حد متوسط و عوامل محیطی شعب بانک بود، در کنار آن احساس رضایتمندی مطلوبی از نظر هم بین کارکنان و هم بین کارکنان و دیگران وجود داشت. همچنین کارکنان نسبت به شایستگی و صلاحیت رؤسا احساس رضایت داشتند. مقایسه رضایت شغلی کلی در بین مناطق ششگانه شهر تهران، بیانگر وضعیت همسان در بین آنان بود.

بررسی مؤلفه‌های ضعیف در جو سازمانی آشکار کرد که تکرار و یکنواختی کارها، نگرانی برای دوره بازنشستگی، بی‌اعتمادی، شایعه‌پراکنی، خستگی و درگیری بین کارکنان و رؤسا از عوامل اصلی نامناسب بودن جو سازمانی در شعب است. عوامل اصلی نارضایتی از عوامل محیطی شعب نیز نامناسب بودن محیط کار از نظر نور، حرارت و تهویه هوا و راحت نبودن وسایل و تجهیزات کاری در شعب بود.

یافته تحقیق در مورد رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی با مطالعات محمدرضا هاشمیان (۱۳۷۷) و عطار (۱۳۷۴)، همخوانی دارد. این پژوهش‌ها به وجود رابطه معنی‌دار بین جو سازمانی و رضایت شغلی دلالت دارند. همچنین نتایج به دست آمده از این پژوهش در مورد رابطه بین عوامل فیزیکی و رضایت شغلی با مطالعات اشرفی عربی (۱۳۷۷)، حشمت زارع (۱۳۸۰) و لوک (۱۹۷۶)، به نقل از هومن، (۱۳۸۰) همخوانی دارد، زیرا یافته‌های این دو پژوهش رابطه بین عوامل فیزیکی و رضایت شغلی را نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده از این پژوهش در مورد

رابطه بین امتیازهای بالقوه انگیزشی شغل و رضایت شغلی با نتایج به دست آمده از پژوهش محمدی (۱۳۸۲) همخوانی دارد. در پژوهش حاضر ارضای نیازهای مادی و معنوی شغل، عامل مهمی از رضایت شغلی محسوب می شود.

رضایت مشتریان بانک

بررسی حد رضایت مشتریان بانک صادرات آشکار کرد که میانگین این نمره در دامنه بین ۱ تا ۴، بالای عدد ۳ و در حد خوب و مطلوب است. این یافته با وجود نارضایتی متوسط کارکنان بانک قابل توجه است. به ویژه بیشترین رضایت از چهار مؤلفه رضایت مشتری مربوط به رضایت از روابط انسانی کارکنان بانک است. نارضایتی مشتریان بانکها، در مؤلفه های موانع تجهیزاتی و انسانی خدمت رسانی در بانک بود. بررسی دلایل نارضایتی این مؤلفه نشان داد که در موانع تجهیزاتی خدمت رسانی خراب بودن و نداشتن موجودی دستگاه های خودپرداز بانک و در موانع انسانی خدمت رسانی، اعمال تبعیض از طرف کارکنان و مراجعه به باجه های مختلف در یک شعبه، از عوامل اصلی نارضایتی است.

یافته های تحلیلی

ساخت پرسشنامه سنجش رضایت شغلی و رضایت مشتری ویژه بانک صادرات

پرسشنامه رضایت شغلی توسط استادان برجسته رشته های مدیریت، روانشناسی سازمانی، مشاوره شغلی و آمار مورد ارزیابی مکرر قرار گرفت. تک تک بخش ها طی جلسات متعدد و با حضور این کارشناسان بررسی و حتی در مورد جزئی ترین نکته های کارشناسی آزمون سازی مورد بحث و انتقاد واقع شد و در نهایت پس از اعمال رأی ها و با تأیید نهایی، پرسشنامه ای با ۱۲۵ پرسش از نوع لیکرت، با بخش های مخصوص بانک طراحی شد که هفت بعد زیر را مورد سنجش قرار می داد:

۱. کار: ماهیت کار، ویژگی های کار، تطبیق استعداد فرد و محتوای شغلی با ۲۲ پرسش؛
۲. روابط با رؤسا، همکاران و مشتری با ۲۶ پرسش؛
۳. ارتقا، موفقیت و پیشرفت شغلی، رشد بهبود شغلی، توجه به آموزش و فرصت یادگیری با ۱۹ پرسش؛
۴. حقوق و مزایا با ۸ پرسش؛
۵. جو سازمانی با ۱۵ پرسش؛
۶. قدر و منزلت و احترام و مسئولیت با ۱۸ پرسش؛
۷. عوامل محیطی کار، امکانات رفاهی، درمانی، تفریحی و ورزشی با ۱۷ پرسش.

تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه رضایت شغلی ضمن تأیید ساختار نظری اولیه تغییرات جزئی داشت. یافته‌های تحلیلی عاملی با حذف شش سؤال، هفت عامل را نشان داد که گروه مطالعه آنها را به شرح زیر اسم‌گذاری کرد:

عامل اول با ۳۹ پرسش با عنوان تامین نیازهای مادی و معنوی؛

عامل دوم با ۲۲ پرسش با عنوان روابط با همکاران و مشتری؛

عامل سوم با ۱۸ پرسش با عنوان ماهیت کار؛

عامل چهارم با ۱۰ پرسش با عنوان روابط با سرپرست؛

عامل پنجم با ۱۴ پرسش با عنوان منزلت، مسئولیت و احترام؛

عامل ششم با ۹ پرسش با عنوان عوامل محیطی کار؛

عامل هفتم با ۷ پرسش با عنوان جو سازمانی.

مجموعه عوامل یادشده ۴۴ درصد از واریانس رضایت شغلی کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین، با توجه به تأیید ساختار هفت عاملی در یافته‌های بالا، پرسشنامه از روایی سازه مناسب برخوردار است. مقادیر آلفای کرونباخ کل و نیز هر یک از مولفه‌ها نشان‌دهنده پایایی و انسجام درونی مناسب پرسشنامه است.

پرسشنامه رضایت مشتری □ این پرسشنامه نیز با ۳۴ پرسش از نوع و مخصوص بانک صادرات طراحی

شد. این پرسشنامه برای سنجش رضایت مشتری در چهار حوزه کارکنان، دستاوردها، خدمات و دسترسی به خدمات طراحی شد.

تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه رضایت مشتری ضمن تأیید ساختار نظری اولیه پرسشنامه رضایت مشتری آن را با ۳۳ سؤال و چهار مؤلفه تأیید کرد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

عامل اول با ۱۹ پرسش به عنوان رضایت از کارکنان و فرایندها؛

عامل دوم با ۶ پرسش به عنوان رضایت از محیط فیزیکی؛

عامل سوم با ۴ پرسش به عنوان موانع تجهیزاتی خدمت‌رسانی؛

عامل چهارم با ۴ پرسش به عنوان موانع انسانی خدمت‌رسانی.

مجموعه چهار عامل یادشده، ۶۱ درصد از واریانس مشترک رضایت مشتری را اندازه می‌گیرد. بنابراین پرسشنامه

رضایت مشتری دارای روایی سازه‌ای مناسبی است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز پایایی و انسجام مناسبی را بین پرسش‌ها نشان داد.

مداخله روانشناختی برای افزایش رضایت شغلی کارکنان

یافته‌های مداخله ۳۰ ساعته دوره آموزشی توانمندسازی روانی و رفتاری کارکنان بانک صادرات در گروه آزمایشی آشکار کرد که نمره‌های رضایتمندی شغلی در سه مؤلفه مهم روابط با همکاران و مشتری، روابط با سرپرست و منزلت، مسئولیت و احترام شغلی آنان، به‌طور معنی‌داری پس از پایان مداخله افزایش یافت. این در حالی بود که نمره‌های گروه گواه در هر سه مؤلفه یادشده و نیز چهار مؤلفه دیگر کاهش داشت. این نکته از نظر زمانی هم قابل توجه است که سنجش پایانی در اسفندماه انجام شد که اوج فعالیت شعب و مراجعه مشتریان است. عدم افزایش قابل توجه در چهار مؤلفه تامین نیازهای مادی و معنوی، ماهیت کار، عامل محیطی کار و جو سازمانی در گروه آزمایشی، به دلیل عدم تناسب محتوای آموزش‌ها با محتوای مؤلفه‌های یادشده است.

یافته‌های سنجش رضایت مشتریان، همزمان با سنجش رضایت شغلی در گروه‌های گواه و آزمایشی، تفاوت معنی‌داری را بین دو گروه آشکار نکرد. به عبارت دیگر، افزایش رضایت شغلی گروه آزمایشی در افزایش رضایت مشتریان بانک‌ها تأثیری نداشت که ممکن است به دلایل زیر باشد؛ نخست اینکه، سنجش رضایت مشتریان دو هفته پس از پایان دوره آموزشی کارکنان شعب نمونه آزمایشی بود. دو هفته، زمان کمی برای بررسی تأثیر تغییر رفتاری کارکنان در نگرش و رفتار مشتریان است؛ دوم اینکه به دلیل محدودیت‌های نمونه‌گیری، امکان نمونه‌گیری از همان مشتریان آزمون‌شده در مرحله پیش آزمون نبود و در مرحله پس آزمون از مشتریان دیگری غیر از گروه اول سنجش به عمل آمد. بنابراین متفاوت بودن گروه نمونه نیز می‌تواند عدم تفاوت را توجیه می‌کند. به معنای دیگر، به دلیل نبودن عدد پایه، نمی‌توان در مورد عدد رشد یافته بعدی قضاوت کرد. از دیگر دلایل عدم تفاوت رضایت مشتری، عدم ارتباط سازمانی بین رضایت مشتری با وضعیت شغلی کارکنان در بانک است.

پیشنهاد‌های مداخله سازمانی برای بهبود رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات

مؤلفه تامین نیازهای مادی و معنوی :

- ارتقای وضعیت معیشتی و تامین نیازهای مادی و توجه به حقوق و مزایا با رویکرد عدالت سازمانی؛
- توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان با رویکرد درک مشکلات از طریق مقامات ارشد بانک؛
- تنظیم نظام ارتقای شغلی بر اساس اصول شایستگی و لیاقت؛
- تقویت نظام مشارکتی تصمیم‌گیری؛
- ارزیابی عملکرد شعب و ارائه بازخورد مناسب؛

- تقویت ارتباطات درون سازمانی و ایجاد نظام باز برای دسترسی آسان کارکنان شعب به مقامات بالاتر.

مؤلفه محیط کار:

- زیباسازی محیطی و تجهیزاتی شعب؛
- تامین نور، حرارت و تهویه استاندارد در شعب؛
- مبلمان اداری مناسب.

مؤلفه جو سازمانی:

- کاهش شایعات؛
- افزایش جو اعتماد و اطمینان؛
- غنی‌سازی شغلی برای پیشگیری از احساس تکراری بودن وظایف.

منابع

منابع و مأخذ

- ادب، حسین، ۱۳۷۳. رضایت مشتری تابع رضایت کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۶۴.
- استوارت، ازکمپ، ۱۳۷۰. روانشناسی اجتماعی کاربردی، ترجمه ماهر، فرهاد، مؤسسه چاپ و نشر آستان قدس رضوی.
- اسدی، علی، ۱۳۷۳. قدرت تلویزیون، انتشارات سروش، تهران.
- افروز، غلامعلی، ۱۳۷۵. روانشناسی شایعه و روش‌های مقابله، تهران، دفتر نشر و فرهنگ اسلامی.
- اندرسون آلن و کپیریاتو آنا، ۱۳۷۷. «رفتار سازمانی اثربخش (رویکردی مبتنی بر مهارت‌ها و فعالیت‌ها)». ترجمه علیرضا جباری و همکاران. تهران، چاپ اول، شرکت سیم لاک‌کی فارس.
- ایرجی راد، ارسلان، ۱۳۷۸. بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شغلی (بر مبنای مدل هاگمن - اولدهام) با رضایت شغلی کارکنان وزارت جهاد سازندگی (دفتر مرکزی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، علامه طباطبایی دانشکده روانشناسی.
- بهرامی احسان، هادی، ۱۳۸۱. بهداشت روانی در قرن بیست و یکم و چالش‌های پیشرو، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و دوم، شماره ۱.
- پرتوی، محمد، ۱۳۸۵. رابطه ماهیت شغل و رضایت شغلی پرسنل شرکت ذوب آهن اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- پروا، مهدی، ۱۳۷۰. روانشناسی صنعتی و مدیریت، چاپ چهارم، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- پورایرج، محمدرضا، ۱۳۷۷. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت بخشی مشتریان بانک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- تخت طاقدیس، محمدرضا، ۱۳۷۴. آزمون مدل هاگمن - اولدهام در پالایشگاه اصفهان پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان.
- تقی‌زاده، کبری، ۱۳۸۵. بررسی رابطه بین رضایت شغلی با شادمانی و سرزندگی در بین اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- جعفری، محمد، ۱۳۸۱. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه پلیس، پایان‌نامه کارشناس ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- جولی‌هی، ۱۳۸۰. روانشناسی موفقیت در محیط کار، ترجمه: پرنیایی، مینو. تهران: انتشارات رشد.
- جهانی، جعفر، ۱۳۶۸. بررسی تحلیل عوامل مؤثر در رضایت شغلی دبیران مرد مدارس متوسطه نظری نواحی چهار گانه آموزش و پرورش شیراز، پایان‌نامه ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

حسینی زاده، علی اکبر، ۱۳۷۹. بررسی عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

حسینی زاده، علی اکبر. نقش اخلاق و مذهب در تحکیم مبانی بهداشت روانی، مجله علوم انسانی دانشگاه شیراز، ۱۳۶۴، شماره ۱.

خالقی، مریم، ۱۳۷۸. بررسی اثرات اتوماسیون بر رضایت شغلی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.

خدایاری فرد، محمد، ۱۳۸۱. کاربرد مثبت‌نگری در روان‌درمانگری با تأکید بر دیدگاه اسلامی، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال پنجم، شماره ۱.

خدایاری فرد، محمد، پرند، اکرم، ۱۳۸۶. استرس و روشهای مقابله با آن. انتشارات دانشگاه تهران. تهران / ایران.

داد، سهیلا، ۱۳۷۱. بررسی اثرات اجرایی سه برنامه آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی نفت ایران و تاثیر آنها بر کارایی، موفقیت و رضایت شغلی آنان، سهیلا داد، ۱۳۷۱. پایان‌نامه دانشگاه تهران.

دبستانی، ساعد، ۱۳۷۲. روانشناسی شایعه، تهران: مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌های صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.

دیوس، کیت و نیواستورم، جان؛ رفتار انسانی در کار، ترجمه: طوسی، محمدعلی. مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

رابینز استیفن، بر، ۱۹۸۹. رفتار سازمانی (فرد) جلد اول، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۸)، چاپ دوم. تهران: انتشارات هفته پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، استیفن، ۱۳۷۴. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: اعرابی، سیدمحمد و پارسائیان، علی، ج ۱.

رابینز، استیفن، ۱۳۷۴. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: اعرابی، سیدمحمد و پارسائیان، علی. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی تهران.

رسول اف، جلال و همکاران، ۱۳۸۰. "شناسایی سطوح نیازها و عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان"، مدیریت، شماره ۲۲.

رضائیان، علی، ۱۳۶۹. مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

رضوانی، احمد، ۱۳۶۹. انگیزش و شخصیت، مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.

رضوی اصل، محمد. بررسی رابطه عوامل اقتصادی-اجتماعی با رضایت شغلی کارکنان ادارات و نهادهای دولتی شهر "دهدشت". محمد رضوی اصل. به راهنمایی: عبدالعلی لهسایی زاده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۷۶.

رفت، ریچارد. *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، علی پارسائیان و اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات بازرگانی، ۱۳۷۴.

زارعی، خلیل، ۱۳۷۹. *بررسی راهکارهای مؤثر در افزایش رضایت مشتریان بانک ملی ایران در شعبه تبریز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.

زاهدی، پرویز، ۱۳۷۴. *افزایش بهره‌وری و کیفیت مدیریت ارزشی*، تهران. مجله تدبیر، شماره ۶۰.

ساعتچی، محمود، ۱۳۷۵. *روانشناسی کاربردی برای مدیران*، چاپ دوم، تهران: مؤسسه نشر و ویرایش.

سپهری، محمدرضا، ۱۳۸۳. *نقش راهنمایی و مشاوره در رضایت شغلی*، روزنامه همشهری.

ستیز، ریچارد ام و پورتر، لیمان دبلیو؛ *انگیزش و رفتار در کار*، ترجمه: علوی، امین‌الله؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

سجادی، علی اکبر (۱۳۷۷). *نقش رضایت مشتری در تجارت مدیریت دولتی*.

سفیدگران، بهارک، ۱۳۸۳. *روش‌های مؤثر انتقاد سازنده*، اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه.

سلطانی، ایرج، ۱۳۷۳. *تاثیر شایعه بر سیستم روابط صنعتی سازمان‌های تولیدی*، تهران، انتشارات مروارید.

سلطانی، ایرج، ۱۳۷۵. *تاثیر شایعه بر سیستم روابط صنعتی سازمان‌های تولیدی*، تهران، نشریه فون، شماره ۲۱.

سمواتی، محمد، ۱۳۷۵. *مشتری مهم‌ترین واژه در مدیریت تجاری*. تهران: *آتروپات* کتاب رجب بیگی، مجتبی (۱۳۷۷). *ابعاد کیفیت در بخش دولتی*. مدیریت دولتی. شماره ۴.

شرتوز، ئی یروس. *بررسی و برنامه‌ریزی زندگی تحصیلی و شغلی*، ترجمه زندی‌پور، طیبه. تهران: نشر فردوس، ۱۳۷۱.

شریعتی، سیدصدرالدین. *نقش ایمان در مقابله با فشار روانی*، سمینار استرس و بیماری‌های روانی، دانشکده روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۰.

شفیع‌آبادی، عبدالله، ۱۳۷۴. *نظریه‌های راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل*، تهران: انتشارات رشد.

شفیع‌آبادی، عبدالله، ۱۳۷۶. *راهنمایی تحصیلی و شغلی*، انتشارات دانشگاه پیام نور.

شفیع‌آبادی، عبدالله، ۱۳۸۱. *نظریه‌های راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل*، تهران: انتشارات رشد.

صومعه، پروانه، ۱۳۸۳. *بررسی تاثیر عدالت در اثربخشی سازمان‌های خدماتی برای جلب رضایت مشتریان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

صیفی، محمد، ۱۳۸۰. *بررسی نقش عوامل انگیزشی بر رضایت شغلی کارکنان صدا و سیما*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق (ع).

عارف کشفی، حسام‌الدین، ۱۳۷۸. *مدیریت و عوامل انسانی در سازمان‌های خدماتی*. مجله تدبیر، شماره ۹۲. عربی، اشرف. بررسی برخی عوامل ایجادکننده رضایت شغلی در کارکنان سازمان بهزیستی کشور در سال ۱۳۷۷. اشرف عربی؛ به راهنمایی: سوگند تورانی ۱۸۳ صفحه، جدول، نمودار، کتابنامه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، ۱۳۷۸.

عبداله‌زاده، محمدمهدی، ۱۳۷۴. بررسی رابطه رضایت شغلی با سطح نیازهای مدیران آموزشی استان سمنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

عبداله‌ی، بیژن، ۱۳۷۵. بررسی نظریات معلمان در مورد سبک‌های مدیریت مدارس و رابطه آن با رضایت شغلی معلمان در شهرستان الیگودرز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

علوی، سید امین الله، ۱۳۸۱. *روانشناسی مدیریت و رفتار سازمان*، چاپ پنجم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

علوی، سید امین الله، *فشارهای عصبی و روانی در سازمان*، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰.

عنادی، منیژه، ۱۳۷۹. بررسی رابطه تحصیلات و مشاغل زنان تحصیلکرده در سازمان مرکزی صدا و سیما با رضایت شغلی آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

فروزانفر، بهزاد، ۱۳۷۰. *استرس چیست*، مجله صنعت و ایمنی، شماره ۲۰.

فرهپور، فیروز، ۱۳۷۲. بررسی اثر متقابل شغل با مشاغل در ایجاد رضایت شغلی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

فریور، میرعمادالدین، ۱۳۸۳. *مجله شادکامی و موفقیت*، سال اول، شماره ۴.

قاسمی نژاد، افسر، ۱۳۸۱. *تعیین رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و رضایت شغلی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

کنتز، هرلد، ۱۳۷۳. *اصول مدیریت*، ترجمه: فرهنگی، علی اکبر و طوسی، محمدعلی. مرکز آموزش مدیریت دولتی، ج ۲.

کوکلان، هوشنگ، ۱۳۵۸. *رفتار سازمانی*، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.

کایزن، ماساکی ایمایی، ۱۳۷۳. *کلید موفقیت رقابتی ژاپن*، ترجمه سلیمی، محمد حسین، چاپ دوم، تهران: انتشارات امیرکبیر.

کورمن، آبراهام، ۱۳۷۰. *روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه: شکرکن، حسین، چاپ سوم، تهران: انتشارات رشد. کورمن، آبراهام ک، ۱۳۷۰. *روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه حسین شکرکن، چاپ اول، تهران. انتشارات رشد.

کورمن، آبراهام، ۱۳۷۸. *روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه: شکرکن، حسین. تهران: انتشارات رشد.

گل محمدی، داریوش، ۱۳۷۴. بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شغل و رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان در شرکت سایپا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. گلشن، دانیل، ۱۳۸۰. هوش هیجانی، تهران: انتشارات رشد.

لوتانز، افرد، ۱۳۷۴؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: سرمد، غلامعلی. تهران: مؤسسه بانکداری. محقق مطلق، مریم، ۱۳۷۹. بررسی رابطه بین شخصیت و رضایت شغلی در کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

محمدی، تیمور، ۱۳۸۲. بررسی ارتباط بین الگوی ویژگی‌های شغلی (مدل هاگمن - اولدهام) با رضایت شغلی کارکنان اداری و انتظامی زندان‌های استان کرمانشاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

مظاهری، عبدالحمید، ۱۳۷۴. بررسی رابطه بین شخصیت و رضایت شغلی با توجه به ویژگی‌های شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.

مورهد گریفین، ۱۹۸۹. رفتار سازمانی. ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا عمارزاده (۱۳۷۵) چاپ دوم، تهران انتشارات مروارید.

موسوی، محمد، ۱۳۷۲. بررسی پدیده شایعه و چگونگی رواج آن در جامعه، تهران: نشر نی.

مولوی، ذبیح الله، ۱۳۷۴. افزایش بهره‌وری در تشکیلات دولتی ایران، مجله تدبیر سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۵۲.

میرسپاسی، ناصر، ۱۳۷۳. مدیریت و فرهنگ سازمانی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷، دانشگاه آزاد. میرکمالی، سید محمد، ۱۳۸۳. افزایش رضایت شغلی معلمان از طریق معنی‌داری حرفه معلمی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره‌های ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰.

میرکمالی، سیدمحمد، ۱۳۸۰. روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، نشر یسپرون.

میرکمالی، سید محمد، ۱۳۷۸. رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشر یسپرون.

میرکمالی، سیدمحمد، نارنجی ثانی، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۸: ص ۷۱-۱۰۱.

نظرسنجی درباره رضایت شغلی، ۱۳۷۳. جامعه‌شناسی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای واحد سنجش افکار مرکز تحقیقات صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران [دولتی].

وایلز کیمبل، ۱۳۷۰. مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه: طوسی، محمدعلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت ملی.

وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس، مدیریت استرس، ترجمه: جعفری مقدم، سعید. تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ونوس، داور و صفائیان، ۱۳۸۱. بازاریابی خدمات بانکی. تهران: نشر نگاه دانش.

ونوس، داور، ۱۳۷۵. قضایاتی در بازاریابی و مدیریت بازار، انتشارات سمت، چاپ اول.

هاشمیان، محمدرضا. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی اعضای رسمی. سپاه / محمدرضا هاشمیان؛ به راهنمایی: احمدعلی خائف الهی، ۱۴۶ صفحه، کتابنامه پایان نامه (کارشناسی ارشد) دانشگاه تربیت مدرس،

دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۷.

هرسی، پال و بلاچارد، کنث، ۱۳۷۰. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علاقه بند، علی. تهران، انتشارات امیرکبیر.

هومن، حیدر علی، ۱۳۸۱. تهیه و استاندارد ساختن مقیاس رضایت شغلی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

یوسف پور، اصغر. تاثیر اجرای طرح کارانه بر رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی سازمان در شرکت راه آهن

جمهوری اسلامی ایران. اصغر یوسف پور؛ به راهنمایی: علی اصغر فانی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه

تربیت مدرس، ۱۳۷۷.

منابع انگلیسی

- Argyris, Chirs. (1976). *Personality and organization*. New York: Jhon Wiley & Sons INC.
- Baron, Robert. A. (1990). *Behavior in organization*. Third edition. McGraw-Hill College.
- Berry, Ll. (1984), "The employee as customer", in Lovelock, C., *Services Marketing*, Kent publishing, Boston, MA, pp. 271- 8.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H.(1955). Employment attitudes and performance. *Psychological bullentin Vol. 52 pp.396-424*.
- Diego Vallego, Raoll; Jesus Antonio, Olivar Parra, Sixto.(2001). *Job satisfaction in banking Workers*. *Psicothema*. vol 13 ,629- 635.
- Durbin Andew, Ireland buane and Williams Clifton(1989). *management and organization*. South western publishing co. cincinnation, Ohio.
- Durkin. M.and Bennett, H. (1999)."Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 Mo. 3, pp. 124- 34.
- Feldman D. C., & Arnold H. J. (1995). *Managing individual and group behavior in organization* MC Graw-Hill.
- Feldman, D. C., (1995). *Organizational behavior*. Edt, New York MC Graw. Hill.
- French, J. R. R., & Caplan, R. D. (1972) *Organizational Stress and individual strain*. In *the failure of success*, edited by A. J. Marrow.
- Gannage, G. J. (2009). *Assessing SERVQUAL and the Automotive Service Quality Model: A Comparative Study. Doctoral Dissertation*.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, Volume 3, No. 1, 82-104.
- Herzberg, F., Mausner, B, and snyderman. B. (1995). *The Motivation towork..* New York: Wiley.
- Hugh. J Arnold and deniel-c. Feldman. (1998). *Organizational behavior* Edt, New York Mcgraw hill.
- Kith Davis & John W. Newstorm. O. F. Cit. (1972) *Organizational behavior*.The ed N. Y: Mc Graw-Hill,.
- Kohlen, R. Needs, . (1963). Perceived need satifaction and satifaction with.occupation, *Journal of applied psychology*, 47, 59-64

- Lawler, Edward E. (1997). *Job attitude an employee motivation: Theory research and practice*. Personel psychology. London..
- Lock E. A. (1978). The nature and couses of job satisfaction; *Handbook of industrail and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally
- Locke, Edwin A., & Gray P. Latham, (1969) *Goat setting: A motivational tecneque that works*. Englewood cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.,.
- Lockon. & E. A. Schwger D. M., (1979) *Participation in decision on making on more greenwick*. Conn. Jai press..
- Loel, C., & Wright, L. (1999). *Principles of service markets management*. New York. Prentice Hall.
- Lowson, R. B., Shen, Z.(1998) *Organizational psychology, Foundations & applications*. oxford university press.
- Lussier, R. N. (1997). *Manegment, Concepts, application, and skill development*. Sout-western college publishing. Ohio.
- M. W. Prger, (1960). *Job satisfaction, Issues & Problems*. Personel psychology.
- Mintz berg, Henry, (1983). *Power in & Around organizations*, englewood cliff, N. J.: Practice-Hall, Inc.
- Moriarty, R. T., Kimball. R.C. and Gay. J.H. (1983). "The management of corporate banking relationships", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3- 15.
- Mullins, L. J. (1996). *Management & Organizational behavior*. (5th ed). London: pitman.
- P. C. Smith, L. M. Kendall & C. L. Hullin. (1969). *The meature of satisfaction in work and retirement*; Rand Mc Nally.
- Peron, M., De word, R., & Baron, A. (1976). Satisfaction jobs in relation. To personality variable and drug use. *Journal of applied psychology*. 64, 660-668.
- Pinder. G. C., , (1984) *Work motivation*, U.S.A. Soctt, Fore sman & company, 1984.
- Rollinson, D., Broadfild, A. & Edwards, D. J. (1998). *Organizational behavior & Analysis: an itetegrated approach*. Addison wesly Longman.
- Scott w. Kelley. (1990). Customer orientation of Bank Employees and culture. The *international Journal of Bank marketing*. Bradford: vol.8. lss.60.
- Simpson, E. P. (2006). Examining employee satisfaction, customer service and customer satisfaction in a retail banking organization. Doctoral Dissertation.

Smith, P. C. et al. (1969). *User's manual for the descriptive index (JDI)*. Bowling green state university. Bowling green, Ohio.

Stephen, P. Robins(1986) *Organization behagior* Prentic Hall international Inc.

Szilagvi, A. D. & Wallce Mj- (1990). *Organizational behavior & Performance*, Fifth edition, U.S.A.

Terez, T. (2000). *22 Keys creating a meaning full workplace. Workplace solutions. INC.* Columlous, Ohio.

Vroom, Victor H., (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wileg & Sons, Znc.,

Zhang, H. (2008). Customer retention in the financial industry: an Application of survival analysis. *Doctoral Dissertation*.

پیوست‌ها

پیوست یک : پرسشنامه رضایت شغلی

بسمه تعالی

همکار ارجمند

با سلام و آرزوی توفیق

پرسشنامه پیش رو، به منظور اجرای کار پژوهشی در امور بانک در راستای بهسازی و بهبود امور بانک و کارکنان آن تدوین شده است. از آنجا که جنابعالی به عنوان یک فرد مورد اعتماد می‌توانید با پاسخ‌های واقع‌بینانه خود موجب غنای این پژوهش شوید، خواهشمند است هر یک از سؤالات را به دقت مطالعه کرده و احساس و نظر واقعی خود را با گذاشتن علامت ضربدر (x) روی یکی از گزینه‌های شش‌گانه از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) مطابق نمونه زیر بیان کنید.

کاملاً مخالفم	کاملاً موافقم				
۱	۲	۳	۴	۵	۶

پیشاپیش از همکاری شما تشکر می‌شود. لطفاً قبل از پاسخ به سؤالات مشخصات زیر را تکمیل کنید.

۱. پست سازمانی: مدیریتی (ماده ۱۷) تخصصی اجرایی
 (ماده ۱۶)
۲. محل خدمت: شعبه مناطق ادارات مرکزی برج سپهر
۳. محل کار خود را مشخص کنید:
- مرکز ۱۱ شمال ۱۲ شرق ۱۳ جنوب ۱۴ غرب ۱۵
 کرج ۱۶
۴. سنوات خدمت: ۵. سطح تحصیلات: ۶. رشته تحصیلی:
۷. وضعیت تأهل: ۸. جنس: ۹. سن:

بسمه تعالی

پرسشنامه رضایت شغلی

کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی مخالفم	تا حدی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	۲	۳	۴	۵	۶

کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدی مخالفم	تا حدی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	۲	۳	۴	۵	۶
					۱- شغلم، شغل جالبی است.
					۲- از کار کردن در شغل فعلی خود لذت می‌برم.
					۳- اگر قرار بود بار دیگر استخدام شوم، همین شغل را انتخاب می‌کردم.
					۴- خیلی‌ها دوست دارند شغل مرا داشته باشند.
					۵- از دوره نوجوانی دوست داشتم همین شغل را داشته باشم.
					۶- هنگام کار، احساس می‌کنم از استعدادم استفاده می‌کنم.
					۷- احساس می‌کنم شایستگی این شغل را دارم.
					۸- شغل من مجموعه‌ای از کارهای مهم به هم پیوسته و یکپارچه است.
					۹- کارم در بانک تکراری و یکنواخت است.
					۱۰- هر چند وقت یک بار نوع کارم عوض می‌شود.
					۱۱- شرح شغل و وظایفم به خوبی روشن است.
					۱۲- به تازگی شغلم با تکیه بر علوم بانکداری و اقتصادی عمق بیشتری پیدا کرده است.
					۱۳- شغلم به تخصص و دانش خاصی احتیاج دارد.
					۱۴- شغلم به تفکر و اندیشه نیاز دارد.
					۱۵- تا فردی مهارت‌های فنی لازم را نداشته باشد، قادر نیست شغل مرا انجام دهد.

					۱۶- در سازمان من، شغل‌ها براساس شایستگی و لیاقت بین افراد تقسیم می‌شود.
					۱۷- شغل من مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم و معنادار است.
					۱۸- در کارم با مواردی روبه‌رو می‌شوم که باید از خلاقیت استفاده کنم.
					۱۹- به‌طور معمول خودم را با شغلم معرفی می‌کنم.
					۲۰- ویژگی‌های شخصیتی من با ویژگی‌های شغل من سازگاری دارد.
					۲۱- به مرور زمان وظایف و مسئولیت‌های شغل‌ام افزایش می‌یابد.
					۲۲- کار من به چندین مهارت نیاز دارد.
					۲۳- از مسئول خودم راضی‌ام.
					۲۴- مافوق من فردی مسئولیت‌پذیر است.
					۲۵- رئیس‌م از صلاحیت‌های لازم برخوردار است.
					۲۶- رابطه من با همکارانم خوب است.
					۲۷- من از نحوه تصمیم‌گیری رئیس‌م راضی‌ام.
					۲۸- رئیس‌م فردی منطقی است.
					۲۹- همکاران من یکدیگر را دوست دارند.
					۳۰- همکاران من برای حل مشکلات خود از یکدیگر کمک می‌گیرند.
					۳۱- ما در تصمیم‌گیری‌ها حقوق یکدیگر را رعایت می‌کنیم.
					۳۲- رئیس ما از کارکنانش حمایت می‌کند.
					۳۳- ما به مشتریان و مراجعه‌کنندگان به‌عنوان افراد محترم نگاه می‌کنیم.
					۳۴- احساس می‌کنیم گروه کاری خوبی هستیم.
					۳۵- به‌طور معمول همکاران من دوست دارند کار مشتری سریع انجام شود.
					۳۶- گاهی برای به تأخیر نیفتادن کار مشتریان بیشتر در بانک می‌مانیم.
					۳۷- در بین همکارانم احساس هویت می‌کنم.

					۳۸- به طور معمول دسترسی به مافوق برای ما آسان است.
					۳۹- احساس می‌کنم مشتریان از همکاران ما رضایت دارند.
					۴۰- موقعیت مشتریان را درک می‌کنیم.
					۴۱- مافوق من توان هدایت افراد را دارد.
					۴۲- مافوقم زمینه کارهای جدید را فراهم می‌کند.
					۴۳- کارمندان بانک به شعار "حق با مشتری است" اعتقاد دارند.
					۴۴- بر آوردن خواسته مشتری برای کارکنان بانک اهمیت دارد.
					۴۵- کارکنان نسبت به هم وفادارند.
					۴۶- مجموعه ما به طور گروهی کار می‌کند.
					۴۷- تقاضای تجدیدنظر ما نسبت به تصمیم‌ها و احکام صادره پذیرفته می‌شود.
					۴۸- ریسم فرد زیرکی به نظر می‌آید.
					۴۹- همکارانم در صورت اشتباه از مشتری عذرخواهی می‌کنند.
					۵۰- احساس می‌کنم به آرزوهای خود در اداره می‌رسم.
					۵۱- بانک به آینده شغلی من توجه دارد.
					۵۲- زمینه ادامه تحصیل من از طرف بانک مهیاست.
					۵۳- احساس می‌کنم با گذشت زمان مطالب بیشتری یاد می‌گیرم.
					۵۴- بانک به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اهمیت می‌دهد.
					۵۵- آموزش‌های ضمن خدمت طوری طراحی می‌شود که ما در عمل کار را یاد می‌گیریم.
					۵۶- احساس می‌کنم کارمند موفقی هستم.
					۵۷- بازخوردهای لازم از پیشرفت شغلی‌ام به من داده می‌شود.
					۵۸- احساس می‌کنم توان حل مشکلات مربوط به شغلم را در بانک دارم.
					۵۹- معتقدم از عهده مأموریت‌هایی که اداره به من می‌دهد، برمی‌آیم.

					۶۰- سازمان ما نسبت به چند سال گذشته پیشرفت خوبی کرده است.
					۶۱- نشاط و شادابی خاصی در بین همکارانم وجود دارد.
					۶۲- عملکرد موفق کارکنان مورد تشویق قرار می‌گیرد.
					۶۳- در سازمان ما ارزشیابی همه جانبه است.
					۶۴- به‌طورمعمول کارکنان تجربه‌های مفید شغلی خود را به یکدیگر منتقل می‌کنند.
					۶۵- همکارانم مرا فردی مؤثر در شغلم می‌شناسند.
					۶۶- تاکنون توانسته‌ام از مراحل ارتقای شغلی برخوردار باشم.
					۶۷- به مرور زمان تجربه‌های خوبی کسب کرده‌ام.
					۶۸- از حقوق دریافتی‌ام راضی‌ام.
					۶۹- حقوق من مخارج زندگی‌ام را تأمین می‌کند.
					۷۰- مجموعه‌ی دریافتی‌هایم با مجموعه‌ی زحمات و توانایی‌هایم برابری می‌کند.
					۷۱- ماهانه بخشی از حقوقم پس‌انداز می‌کنم.
					۷۲- همکارانم احساس استقلال اقتصادی دارند.
					۷۳- بانک برای کار بیشتر، پاداش مناسب در نظر می‌گیرد.
					۷۴- توانایی خرید خانه متناسب با شأنم را دارم.
					۷۵- نگران تأمین نیازهای زندگی در دوران بازنشستگی هستم.
					۷۶- در بانک امنیت شغلی وجود دارد.
					۷۷- مدیران بانک از عزل‌های بی‌دلیل می‌پرهیزند.
					۷۸- من به علت خستگی از کار پرخاشگر می‌شوم.
					۷۹- مقامات بالاتر بانک زبردستان خود را درک می‌کنند.
					۸۰- چنانچه مشکلی برای همکاران به وجود آید، مدیران به آنها کمک می‌کنند.
					۸۱- برخی از همکاران سعی می‌کنند رازهای کاری خود را از مسئولان مخفی کنند.
					۸۲- اگر کسی احساس ظلم کند، می‌تواند به مسئول مربوط شکایت کند.
					۸۳- روی هم رفته همکاران من افراد سالمی هستند.

					۸۴- در بانک ما جو شایعه پراکنی وجود دارد.
					۸۵- مدیریت بانک در زمان‌های بحرانی خوب عمل می‌کند.
					۸۶- در بانک بین افراد کشمکش وجود دارد.
					۸۷- اشتباه در محیط کار تجربه است نه ضعف.
					۸۸- در مواجهه با مشکلات در کارکنان نوعی خویشتن‌داری مشاهده می‌شود.
					۸۹- به‌طور معمول بین کارکنان و رؤسا درگیری وجود دارد.
					۹۰- احساس می‌کنم همکارانم تعادل عاطفی دارند.
					۹۱- نیازها و خواسته‌های من در اداره تأمین می‌شود.
					۹۲- احساس احترام و ارزش می‌کنم.
					۹۳- سرپرست من قدر و ارزش کارم را می‌داند.
					۹۴- بانک ما آمادگی قبول پیشنهادهای کارکنان را دارد.
					۹۵- از معرفی خود به‌عنوان کارمند بانک احساس غرور می‌کنم.
					۹۶- احساس می‌کنیم آنچه در بانک انجام می‌شود، تصمیم خود ماست.
					۹۷- بانک را متعلق به خود می‌دانم.
					۹۸- رؤسای بانک وجود مرا جدی می‌گیرند و برای بانک مغتنم می‌شمارند.
					۹۹- احساس می‌کنم در بانک زندگی شغلی خوبی دارم.
					۱۰۰- به‌طور معمول همکاران من از اموال بانک مانند اموال خود محافظت می‌کنند.
					۱۰۱- جامعه برای کارمندان بانک احترام قائل است.
					۱۰۲- فرزندان من دوست دارند، مانند من در بانک استخدام شوند.
					۱۰۳- بانک، خانه دوم من است.
					۱۰۴- نقش مؤثری در محیط کار دارم.
					۱۰۵- شغل من موجب افتخار من است.
					۱۰۶- اختیارات من در حد مسئولیت‌هایم است.
					۱۰۷- من در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه مسئولیت‌م

					احساس استقلال می‌کنم.
					۱۰۸- بین همکاران ما همدلی و همبستگی وجود دارد.
					۱۰۹- مکان‌های خاصی برای تفریح و استراحت کارکنان در نظر گرفته شده است.
					۱۱۰- به‌طور معمول کارکنان در طول سال یکی - دو بار به مسافرت می‌روند.
					۱۱۱- از امکانات و تسهیلات ورزشی بانک استفاده می‌کنم.
					۱۱۲- به تمام اطلاعات لازم برای شغلم دسترسی دارم.
					۱۱۳- از رنگ و ترتیب محیط کار خوشم می‌آید.
					۱۱۴- میز و وسایل کارم راحت است.
					۱۱۵- فضای اداره‌ام خستگی را از تنم بیرون می‌آورد.
					۱۱۶- فضای کارم کافی است.
					۱۱۷- مدیریت بانک سعی می‌کند از خطرهای ابزار و امکانات کار بکاهد.
					۱۱۸- روی هم رفته همه امکانات و منابع در جای خود قرار دارد.
					۱۱۹- بانک من مجهز به فناوری روز است.
					۱۲۰- برای حفظ سلامت جسمی ما چند بار در سال معاینه می‌شویم.
					۱۲۱- محیط کارم از نظر نور، حرارت و تهویه مناسب است.
					۱۲۲- در محیط کارم حوادث شغلی وجود دارد.
					۱۲۳- کوشش می‌شود محیط کار امن و کم‌خطری داشته باشم.
					۱۲۴- بانک خدمات بهداشتی و بیمارستانی لازم را برای کارمندان خود پیش‌بینی کرده است.
					۱۲۵- بانک محل خدمتم برای رشد تحصیلی فرزندان کمک‌های لازم را ارائه می‌دهد.

پیوست دو : پرسشنامه رضایت مشتری

تاریخ تکمیل پرسشنامه :

بسمه تعالی

مشتری گرامی

بانک صادرات برای رسیدن به استانداردهای عالی در ارائه خدمات، نیازمند دریافت نظر مشتریان محترم است. پرسشنامه حاضر با این هدف و برای بررسی میزان رضایت شما از کیفیت خدمات این شعبه تنظیم شده است. لطفاً همه سؤالات را با دقت مطالعه کرده و موافقت یا عدم موافقت خود را با هر یک از عبارات با گذاشتن علامت (x) در مقابل آنها مشخص کنید.

باتشکر
دانشگاه تهران

جنس: زن مرد سن: سال

تحصیلات: زیر دیپلم دیپلم کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد دکتری

در این شعبه دارای کدام یک از انواع حساب‌ها هستید؟ جاری پس انداز

چه مدت مشتری این بانک هستید؟ سال

ردیف	عبارات	کاملاً موافق	مخالفاً	کاملاً مخالف
۱	دانش کارکنان شعبه مناسب است.			
۲	مهارت کارکنان شعبه مناسب است.			
۳	کارکنان شعبه با حوصله به سؤالات مراجعان پاسخ می‌دهند.			
۴	کارکنان شعبه رفتاری محترمانه و دوستانه دارند.			
۵	کارکنان شعبه بین مشتریان تبعیض قائل می‌شوند.			
۶	کارکنان شعبه ظاهری آراسته و مرتب دارند.			
۷	کارکنان شعبه با طرح سؤالاتی تلاش می‌کنند به نیاز من پی ببرند.			
۸	کارکنان شعبه افراد مورد اعتمادی هستند.			
۹	کارکنان شعبه به درخواست‌های مشتری بی‌توجه هستند.			
۱۰	هنگام ورود به بانک به شما احترام گذاشته می‌شود.			
۱۱	در حالی که در محوطه گیشه بانک هستید، کارکنان شعبه به شما توجه دارند.			

				۱۲	به سؤالات شما سریع و سنجیده پاسخ گفته شد.
				۱۳	در صورتی که برای انجام کارتان در بانک نیاز به کمک داشته باشید، کارکنان کمک می‌کنند.
				۱۴	در کل خدمات این شعبه مطلوب است.
				۱۵	من تصویر ذهنی مطلوبی از بانک صادرات نسبت به دیگر بانک‌ها دارم.
				۱۶	ترجیح می‌دهم بیشتر امور بانکی خود را در شعب بانک صادرات انجام دهم.
				۱۷	تلفن‌های شعب بانک صادرات بیشتر اوقات اشغال است.
				۱۸	انجام امور بانکی در بانک صادرات سهل و آسان است.
				۱۹	در بانک صادرات اطلاعات دقیق و کاملی درباره نوع خدمات بانکی ارائه می‌شود.
				۲۰	انجام امور بانکی در بانک صادرات با کمترین معطلی صورت می‌گیرد.
				۲۱	آگاهی از وضعیت موجودی و گردش حساب‌ها در بانک صادرات در هر زمان از روز امکان‌پذیر است.
				۲۲	مراحل انجام امور بانکی در بانک صادرات روشن و کوتاه است.
				۲۳	در بانک صادرات به شکایات مشتری در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.
				۲۴	دریافت وام از بانک صادرات با زحمت زیادی همراه است.
				۲۵	برای انجام کار بانکی در شعب بانک صادرات باید به باجه‌های مختلف آن رجوع کرد.
				۲۶	توزیع شعب بانک صادرات در سطح شهر مناسب است.
				۲۷	شبکه‌های اطلاع‌رسانی بانک صادرات (تلفن بانک، سایت اینترنتی) بیشتر مواقع خراب است.
				۲۸	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات موجودی ندارند.
				۲۹	داخل شعب بانک صادرات تمیز و پاکیزه است.
				۳۰	وسایل و تجهیزات شعب بانک صادرات آراسته و منظم است.
				۳۱	تهویه هوا در فضای داخلی شعب مناسب است.
				۳۲	هوای فضای داخلی شعب مناسب است (از نظر گرما یا سرما).
				۳۳	بیشتر دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات خراب هستند.

اگر نظر دیگری در زمینه نحوه برخورد کارکنان بانک دارید، لطفاً مرقوم فرمایید.

پیوست سه : فهرست شعب گروه نمونه

کد ۱	منطقه	کد ۲	نام	درجه
۱	سرپرستی مرکز	۱	بازار	۱
۲	سرپرستی مرکز	۴۴	شهید مدرس	۳
۳	سرپرستی مرکز	۶۲	سرچشمه	۳
۴	سرپرستی مرکز	۲۳۹	جمهوری اسلامی	۰
۵	سرپرستی مرکز	۲۷۶	میدان استقلال	۰
۶	سرپرستی مرکز	۳۰۷	گلوندک	۳
۷	سرپرستی مرکز	۳۸۸	خیابان ایران	۳
۸	سرپرستی مرکز	۴۶۷	لاله زار جنوبی	۳
۹	سرپرستی مرکز	۵۱۲	استاد نجات الهی جنوبی	۳
۱۰	سرپرستی مرکز	۵۷۹	سه راه امین حضور	۳
۱۱	سرپرستی مرکز	۶۰۹	سرای آزادی (دستمالچی)	۲
۱۲	سرپرستی مرکز	۶۲۴	بازار جواهر فروشان	۲
۱۳	سرپرستی مرکز	۶۲۵	بازار سلطانی	۲
۱۴	سرپرستی مرکز	۶۸۰	ایستگاه درختی	۴
۱۵	سرپرستی مرکز	۷۹۵	فلسطین جنوبی	۳
۱۶	سرپرستی مرکز	۱۱۰۷	میدان سپاه	۳
۱۷	سرپرستی مرکز	۱۰۴۳	فلسطین سزاوار	۳
۱۸	سرپرستی مرکز	۱۱۷۱	بازار شیرازی	۳
۱۹	سرپرستی مرکز	۱۲۳۲	پامنار شمالی	۳
۲۰	سرپرستی مرکز	۱۴۸۰	صنعتی	۱
۲۱	سرپرستی مرکز	۲۹۹۹	کوچه کتانه	
۲۲	سرپرستی مرکز	۳۲۳۱	بازار مسگرها	۳
۱	سرپرستی شمال	۱۶	میدان ولیعصر	۳
۲	سرپرستی شمال	۳۵۸	ایران شهر شمالی	۳
۳	سرپرستی شمال	۳۸۳	بهار شمالی	۴
۴	سرپرستی شمال	۴۴۷	ده ونک	۳
۵	سرپرستی شمال	۴۹۲	سید جمال الدین اسد آبادی	۳

کد ۱	منطقه	کد ۲	نام	درجه
۶	سرپرستی شمال	۵۵۸	سهروردی شمالی	۳
۷	سرپرستی شمال	۷۵۴	میدان سنائی	۳
۸	سرپرستی شمال	۷۸۴	خالد اسلامبولی	۲
۹	سرپرستی شمال	۸۲۰	زعفرانیه	۲
۱۰	سرپرستی شمال	۹۲۱	کارگر شمالی	۳
۱۱	سرپرستی شمال	۹۴۴	خیابان خرمشهر	۳
۱۲	سرپرستی شمال	۱۳۵۱	بلوار کشاورز	۳
۱۳	سرپرستی شمال	۲۵۲۸	بلوار ناهید	۰
۱۴	سرپرستی شمال	۲۵۶۴	بلوار سامان	۲
۱۵	سرپرستی شمال	۲۸۵۷	نیش فجر	۱
۱۶	سرپرستی شمال	۲۸۷۰	نگارستان هشتم	۳
۱۷	سرپرستی شمال	۲۹۴۷	کوی نفت	۲
۱۸	سرپرستی شمال	۳۰۱۵	شهید دربندی	۳
۱۹	سرپرستی شمال	۳۰۶۱	خواجوی فرجام	۲
۲۰	سرپرستی شمال	۳۵۹۶	شهید محمد نبی	
۲۱	سرپرستی شمال	۴۴۲۵	زرافشان	۵
۲۲	سرپرستی شمال	۴۴۳۵	شهید محلاتی	۵
۲۳	سرپرستی شمال	۴۴۳۸	مجتمع آتی ساز	۵
۱	سرپرستی شرق	۱۴۸	فلکه دوم تهرانپارس	۲
۲	سرپرستی شرق	۲۷۲	روشنائی	۳
۳	سرپرستی شرق	۳۴۷	فیروزکوه	۴
۴	سرپرستی شرق	۴۰۰	چهارراه صفا	۳
۵	سرپرستی شرق	۵۷۸	سمنگان	۳
۶	سرپرستی شرق	۶۱۵	مدائن	۳
۷	سرپرستی شرق	۶۵۵	سیلان جنوبی	۳
۸	سرپرستی شرق	۹۶۲	اول مجیدیه	۴
۹	سرپرستی شرق	۱۰۷۳	رودهن	۲
۱۰	سرپرستی شرق	۱۰۹۱	اول سمنگان	۴

کد ۱	منطقه	کد ۲	نام	درجه
۱۱	سرپرستی شرق	۱۱۳۳	مینا	۴
۱۲	سرپرستی شرق	۱۲۲۴	گیلان دماوند	
۱۳	سرپرستی شرق	۱۵۴۹	چمن و سامان	۳
۱۴	سرپرستی شرق	۲۵۲۵	مهر آور	۳
۱۵	سرپرستی شرق	۲۵۴۲	بلوار نیکنام	
۱۶	سرپرستی شرق	۲۵۶۱	چهارده متری فرزانه	۴
۱۷	سرپرستی شرق	۲۵۸۳	فلکه اول تهرانپارس	۱
۱۸	سرپرستی شرق	۲۶۱۷	گلندوک	۳
۱۹	سرپرستی شرق	۲۶۳۱	دردشت مدرسه	۳
۲۰	سرپرستی شرق	۲۶۵۶	اوشان	۴
۲۱	سرپرستی شرق	۳۴۸۷	آهار	۴
۲۲	سرپرستی شرق	۳۴۹۹	آبسرد	۴
۲۳	سرپرستی شرق	۳۶۱۰	شهید اسدیان	۳
۲۴	سرپرستی شرق	۳۹۴۶	بلوار ابوذر	۳
۲۵	سرپرستی شرق	۴۳۱۱	شهرک صنعتی خرمداشت	۳
۱	سرپرستی جنوب	۴	میدان محمدیه	۲
۲	سرپرستی جنوب	۲۰۳	پیشوا - ورامین	۳
۳	سرپرستی جنوب	۵۴۷	خیابان صفاری	۲
۴	سرپرستی جنوب	۵۸۳	دلبخواه	۳
۵	سرپرستی جنوب	۶۶۸	بلوار شهر ری	۳
۶	سرپرستی جنوب	۱۰۰۸	میدان ابوذر	۳
۷	سرپرستی جنوب	۱۰۴۸	سیدالکریم	۳
۸	سرپرستی جنوب	۱۱۲۲	مشیریه	۳
۹	سرپرستی جنوب	۱۱۳۴	تهرانچی	
۱۰	سرپرستی جنوب	۱۲۴۸	باقرشهر	۲
۱۱	سرپرستی جنوب	۱۴۷۲	غرب فرودگاه	۳
۱۲	سرپرستی جنوب	۱۹۸۹	نیکو نام شهر ری	۳
۱۳	سرپرستی جنوب	۲۵۰۳	عارف	۳

کد ۱	منطقه	کد ۲	نام	درجه
۱۴	سرپرستی جنوب	۲۶۰۸	شوش شاهین	۴
۱۵	سرپرستی جنوب	۲۹۴۲	میدان جلیلی	۴
۱۶	سرپرستی جنوب	۲۹۴۳	چهارراه بعثت	۳
۱۷	سرپرستی جنوب	۳۰۵۲	مسعودیه	۳
۱۸	سرپرستی جنوب	۳۱۹۹	فیلستان ورامین	۵
۱۹	سرپرستی جنوب	۳۳۹۰	شهرک دولت آباد	۳
۲۰	سرپرستی جنوب	۳۴۶۱	اسلام آباد افسریه	۳
۱	سرپرستی غرب	۳۹۰	چهارراه قصر الدشت طوس	۴
۲	سرپرستی غرب	۴۶۱	نواب جنوبی	۴
۳	سرپرستی غرب	۶۶۴	میدان شمشیری	۳
۴	سرپرستی غرب	۷۵۱	خیابان جیحون	۳
۵	سرپرستی غرب	۷۵۶	جمالزاده جنوبی	۴
۶	سرپرستی غرب	۸۴۹	قصر الدشت هاشمی	۴
۷	سرپرستی غرب	۹۹۵	انتهای جیحون کمیل	۴
۸	سرپرستی غرب	۱۲۶۴	کمیل مقابل پارک رضوان	۴
۹	سرپرستی غرب	۱۴۵۴	کن	۴
۱۰	سرپرستی غرب	۲۰۹۱	طرشت	۳
۱۱	سرپرستی غرب	۲۳۷۸	نبش سید جوادی	۳
۱۲	سرپرستی غرب	۲۳۷۹	برق آلستوم	۲
۱۳	سرپرستی غرب	۲۹۷۰	کوی نصر	۲
۱۴	سرپرستی غرب	۳۰۰۱	کوی نصر	۱
۱۵	سرپرستی غرب	۳۰۶۷	خرم شهر آراء	۳
۱۶	سرپرستی غرب	۳۱۴۲	میدان هاشمی	
۱۷	سرپرستی غرب	۳۱۵۷	کوی گلستان	۲
۱۸	سرپرستی غرب	۳۴۸۳	ایران خودرو	۰
۱۹	سرپرستی غرب	۴۱۷۷	جنت آباد	۲
۲۰	سرپرستی غرب	۴۳۹۵	فلکه پونک	۴
۱	سرپرستی کرج	۸۳۳	وحیدیه	۵

کد ۱	منطقه	کد ۲	نام	درجه
۲	سرپرستی کرج	۱۰۷۰	خیابان چالوس کرج	۴
۳	سرپرستی کرج	۱۰۷۸	شهرک اندیشه	۳
۴	سرپرستی کرج	۲۲۵۰	میدان دانشگاه	۴
۵	سرپرستی کرج	۴۱۸۰	چهارراه طالقانی کرج	۱

whereas the scores of control group decreased in the above-mentioned components and the other four ones.

It is also presented some suggestions for increasing job satisfaction and meeting employees' material and non-material needs and enriching nature of work in the branches of the bank.

Key words: Job satisfaction, customer satisfaction, quality of service, Bank Saderat.

Abstract

The purpose of present study was to determine the level of employees' job satisfaction, and customer satisfaction in Bank Saderat and to recognize factors impacting on employees' job satisfaction. For doing so, the study was carried out in two stages. At the first stage, after defining the main components in job satisfaction and customer satisfaction, two separate questionnaires namely, Job satisfaction, and customer satisfaction specialized for Bank Saderat were formulated and developed. Through a pilot study their psychometric features were studied. The final questionnaires were administered on two separate samples including the bank employees (N= 873) and the customers (N=350) in the bank branches in Tehran. The samples were selected randomly through stratified sampling method. At this stage the method was descriptive-survey. Explanatory Factor Analysis confirmed the initial theoretical structure and extracted seven factors as main factors contributing in job satisfaction as follows: meeting material- non martial needs, relationship with colleagues, and customers, nature of work, relationship with supervisor, responsibility and respect, workplace conditions, and organizational climate. The level of employees' job satisfaction was average. The lowest scores of job satisfaction were found in following factors: organizational climate, meeting material-nonmaterial needs, and workplace conditions. However, there were favorably satisfaction with collaboration and sympathy among co-workers, and others, as well as supervisors' competence and merit. Explanatory Factor Analysis showed customer satisfaction confirmed the theoretical model, and extracted four factors in meeting customer satisfaction as follows: satisfaction with staff, and the bank procedures, physical condition of the bank, obstacle in equipment for the bank services, and obstacles made by human resource for bank services. The level of customer satisfaction for the bank was satisfactory. At the second stage of the study, experimental design, pre-test-post test method was applied. At this stage, an intervention was applied to improve and modify relationships skills among employees. The intervention was carried out on a sample of 38 of employees selected randomly from five the bank branches in Tehran. Comparing the pre-test and post-test scores of the experimental and control groups revealed that there was a significant increase in scores of some components of job satisfaction in experimental group than control group as follows: relationship with colleagues and customers, relationship with supervisors, statues, responsibility, and respect.,



Bank Saderat Iran



University of Tehran,
The Faculty of Psychology
and Education

In the name of Allah

Assesment of employees' job satisfaction, and customer satisfaction in Bank Saderat Iran

By
Mohammad Khodayarifard, Ph.D.

2009