

## تأثیر اخراج بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان

دکتر ابوالفضل تاج‌زاده نمین<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۰۵

### چکیده

یکی از اقدامات لازم در بسیاری از سازمان‌ها، کاهش تعداد کارکنان جهت بازسازی فعالیت‌های کسب و کار است. کاهش نیروی کار از سال ۱۹۸۰ تدریجاً برای سازمان‌هایی که تنها برای بقا تلاش می‌کنند، امری پر طرفدار شده است. کاهش نیروی کار به میزان زیادی به کارکنان آسیب وارد می‌کند. از بین رفتن اعتماد کارکنان بدین معناست که افراد باقیمانده تحمل ماندن در سازمان را برای مدت زمان بیش‌تری ندارند و به دنبال روش‌هایی برای ترک سازمان هستند؛ در نتیجه پس از کاهش نیروی کار، توسعه‌ی عملیات استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد انگیزه و حفظ سرمایه‌ی انسانی برای شرکت‌ها و نیز مزیت رقابتی امری حیاتی به شمار می‌آید. این مطالعه از دید دو مفهوم روان‌شناسی یعنی «رضایت شغلی» و «تعهد مستمر»، عوامل مهمی را بررسی می‌کند که بر تعهد کارکنان باقیمانده در شرکت‌های تولید کننده مواد شوینده تأثیرگذار است. این عوامل برای طراحی عملیات منابع انسانی سازمان‌هایی که دارای کاهش نیروی کار هستند، ضروری است؛ هم‌چنین این مقاله بیانگر یک مطالعه‌ی کمی و کیفی است.

نتایج حاکی از آن است که سلامت شخص و زندگی یا روابط خانوادگی، حقوق و مزایا و ماهیت کار بر تعهد مستمر کارکنان تأثیر چشم‌گیری دارد. نتایج به دست آمده، برای مدیریت منابع انسانی و محققین، مفاهیم ضمنی مهمی را جهت اعمال نظر یا استفاده کردن در بر دارد. کلیدواژه‌ها: رضایت شغلی، تعهد مستمر، کاهش کارکنان، شرکت‌های تولید کننده مواد شوینده، مدیریت منابع انسانی.

## مقدمه

این مطالعه با استفاده از دو مفهوم روان‌شناسی «رضایت شغلی» و «تعهد مستمر»، عوامل مهمی را مورد بررسی قرار می‌دهد که بر تعهد کارکنان تأثیرگذار است. با توجه به این که کاهش نیروی کار بر رضایت شغلی، عملکرد و علاقه‌ی کارکنان بر ماندن در سازمان و همچنین بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد؛ از این رو، لازم است در زمان کاهش نیروی کار به تمامی مسائل درباره‌ی انتظارات کارکنان، ارتباطات و غیره توجه شود. پس از کاهش نیروی کار نیز شرکت‌ها باید ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان باقیمانده، سرمایه‌ی انسانی مورد نیاز خود را حفظ کرده و در نتیجه مزیت‌های رقابتی خود را ارتقا بخشند.

کاهش نیروی کار برای مدیریت سازمان به گونه‌ای هدفمندتر می‌تواند در مواردی از قبیل: رقابت به صورتی مطلوب‌تر در بازار، گذر از برخی بحران‌های اقتصادی، کاهش هزینه‌های پرسنلی، بهبود بهره‌وری، استفاده از فناوری جهت جایگزین کردن کارکنان و غیره مورد توجه قرار گیرد ولی نکته‌ی مهم این است که الزاماً در این فرآیند و پس از کاهش نیروی انسانی، وضعیت روحی و روانی کارکنان باقیمانده به صورت قبلی باقی نمی‌ماند و ممکن است موجب ایجاد ترس، عصبانیت، وحشت، سرخوردگی، بروز رفتارهای سیاسی و بی‌انگیزشی ناشی از فضای عدم اطمینان و بی‌اعتمادی، مقاومت و یا تأثیر منفی بر خانواده‌ی کارکنان و بعضاً اغتشاش اجتماعی و یا حتی در بلندمدت منجر به تأثیرات منفی بر کیفیت فرآیندهای کارمندیابی، استخدام، گروه‌های ذینفع و غیره در سازمان شود.

## بیان مسأله، سؤالات و مدل مفهومی تحقیق

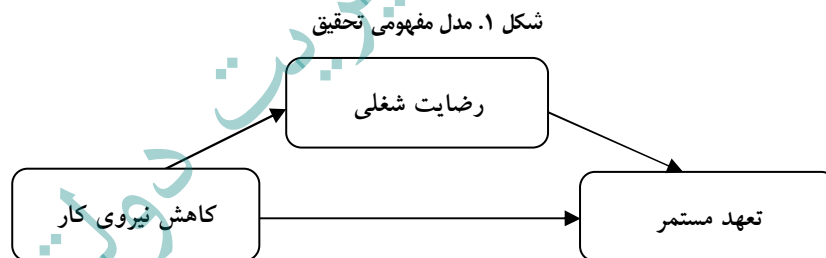
نظر به این که رضایت شغلی و تعهد کارکنان معمولاً برای پیش‌بینی رفتار آن‌ها به کار می‌رود؛ بنابراین، هدف اصلی این مطالعه بررسی چگونگی واکنش کارکنان در مقوله‌ی اثرات کاهش نیروی کار بر تعهد مستمر از دیدگاه رضایت شغلی در شرکت‌های تولیدکننده‌ی مواد شوینده

و نیز توسعه‌ی دانش در این رهگذر، با توجه به عدم انجام مطالعه‌ای در این خصوص در کشور، است.

در این مقاله تلاش می‌شود تا عوامل مهم موثر بر رضایت شغلی مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد. عواملی که پس از کاهش نیروی کار شخصاً بر تعهد افراد باقیمانده تأثیر گذاشته و اساس طراحی فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. پرسش اصلی تحقیق این است که اثرات کاهش نیروی کار بر تعهد مستمر کارکنان از دیدگاه رضایت شغلی در شرکت‌های تولیدکننده‌ی مواد شوینده چیست؟  
سؤالات تحقیق به صورت زیر قابل طرح است:

۱. آیا بین رضایت شغلی و تعهد مستمر رابطه‌ی مثبت وجود دارد؟
۲. همبستگی بین عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر چگونه است؟
۳. آیا سطوح مختلف کارکنان دارای سطوح رضایت متفاوتی نسبت به عوامل رضایت شغلی هستند؟
۴. عوامل رضایت شغلی تأثیرگذار بر تعهد مستمر کدام‌اند؟

باتوجه به مفاهیم و سوالات تحقیق مدل مفهومی مورد مطالعه را می‌توان در شکل (۱) ارائه نمود.



#### ۱. مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

بسیاری از سازمان‌ها تغییراتی سازمانی داده‌اند و یا مستقیماً اقدام به کاهش نیروی کار می‌کنند تا بتوانند با تغییرات شدید محیط تجاری کنار بیایند. کاهش نیروی کار تأثیر بسیاری

بر کارکنان باقیمانده می‌گذارد و ضمن تأثیر منفی بر خانواده‌ی کارکنان منجر به اغتشاش اجتماعی می‌شود (مکی رایان و کینیکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). با کاهش نیروی کار، سازمان‌ها فعالیت منابع انسانی را رقابتی‌تر می‌کنند؛ به عنوان مثال می‌توان به مواردی از قبیل: رویه‌ها و قوانین جدی‌تر در ارزیابی عملکرد، تغییرات در سیستم مزایا و اجرت، ارتقا و برنامه‌های وسیع‌تر آموزشی و کارآموزی اشاره کرد. تمامی این تغییرات بر کارکنان باقیمانده فشار وارد می‌آورد و این فشار بر رضایت شغلی، عملکرد و علاقه‌ی آن‌ها در ماندن تأثیر می‌گذارد (مکینلی و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)؛ بنابراین، سرانجام بر عملکرد کلی سازمان تأثیر خواهد داشت. با وجودی که هدف اصلی کاهش نیروی کار، مدیریت سازمان به شیوه‌ی مؤثر و دائمی است؛ اما نتایج عینی آن معمولاً خلاف این امر نشان می‌دهد. این امر قطعی است که اثرات کاهش نیروی کار چنان که شرکت‌ها در ابتدا تصور می‌کنند در قالب کاهش هزینه‌ها، بهبود سود، بازگشت سرمایه و بهره‌وری، چندان خوشبینانه نیست. از طرفی دیگر، باعث از بین رفتن وفاداری کارکنان و اعتماد آن‌ها به شرکت می‌شود و دید آن‌ها را نسبت به شرکت تیره و تار می‌کند. کارکنان نسبت به اخراج کردن‌های بعدی نگران شده، روحیه‌شان تخریب و به تدریج تعهد آن‌ها نسبت به سازمان کاهش می‌یابد. تمامی این عوامل بر تصویر کلی سازمان و کیفیت خدمات و محصول تأثیر می‌گذارد (ریگی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)؛ به طور کلی، مقاومت کارکنان از عوامل مهمی است که منجر به این پدیده‌های منفی می‌شود (بیم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). مقاومت کارکنان به علت کاهش نیروی کار است که از دید آن‌ها بی‌حرمتی آشکار به قرارداد روانی محسوب می‌شود (میل‌وارد و بری‌ورتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲)؛ بنابراین «شاه»<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) مطرح کرد که موفقیت در کاهش نیروی کار شدیداً بر عکس‌العمل کارکنان بستگی دارد. «شاه» بر اساس مطالعات کامرون<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) پیشنهاد کرد که کاهش نیروی کار به طور کارآمد باید تمامی مسائل درباره‌ی

- 
1. McKee Ryan and Kinicki
  2. Mckinley et al.
  3. Rigby
  4. Beam
  5. Millward and Brewerton
  6. Shah
  7. Cameron

انتظارات کارکنان، ارتباطات و غیره را پوشش دهد. پس از کاهش نیروی کار، شرکت‌ها باید به کارکنان باقیمانده انگیزه‌ی لازم را برای سخت‌تر کار کردن بدهند تا موفقیت انجام این مهم تضمین شود. به ویژه وقتی که کارکنان شایستگی‌های اصلی شرکت را داشته باشند (پراهالد و همل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). سازمان باید برای حفظ سرمایه‌ی انسانی بیش‌تر تلاش کند تا مزایای رقابتی‌اش را حفظ کند.

با این حال، مهم‌ترین امر برای شرکت‌ها شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار بر تعهد کارکنان باقیمانده است تا متعاقب آن فعالیت‌های استراتژیک مناسب منابع انسانی را توسعه دهند (رایت و مک‌ماهان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) و بتوانند سرمایه‌ی انسانی مورد نیاز خود را حفظ کرده و در نتیجه، مزایای رقابتی شرکت را ارتقا دهند. پس از مروری بر ادبیات در خصوص کاهش نیروی کار در سازمان‌ها، چندین تحقیق درباره‌ی عوامل موفقیت‌آمیز و راهبردهایی برای اجرای کاهش نیروی کار به دست آمد (مک‌کینلی و دیگران، ۲۰۰۰ و ۱۹۹۵). از طرف دیگر، بسیاری از مطالعات درباره‌ی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد باقیمانده‌گان و اثرات آن بر عملکرد سازمان متمرکز شده‌اند (شاه، ۲۰۰۰). برخی مطالعات، چگونگی تغییرات در ساختار شبکه‌ی اجتماعی را پس از اثر کاهش نیروی کار بر عملکرد سازمان و کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند (فیشر و وایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)؛ هم‌چنین دیگر مطالعات شیوه‌های ایجاد جو یا فضای مثبت سازمانی پس از کاهش نیروی کار (مک‌مستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) و چگونگی حفظ کارکنان مورد نیاز را مورد بررسی قرار می‌دهد (بیم، ۱۹۹۷). اگر چه این مطالعات صحبتی در زمینه‌ی چگونگی ایجاد فعالیت استراتژیک منابع انسانی برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان به میان نیامده است.

برخی دیگر از محققین بیان کرده‌اند: می‌توان از رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان شاخصی برای نشان دادن تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان استفاده کرد

- 
1. Prahald and Hamel
  2. Wright and McMahan
  3. Fisher and White
  4. McMaster

(میشل و لی،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱)؛ از طرفی، برخی مطالعات نیز رابطه‌ی مثبتی بین این دو مفهوم را نشان داده‌اند. اگرچه این مطالعات در شرایط «پس از کاهش نیروی کار» نبوده‌اند. بر مبنای پیشنهاد (سان و یه،<sup>۲</sup> ۱۹۹۶) کاهش موفقیت‌آمیز نیروی کار تنها به بهبود مداوم عملکرد سازمان بستگی ندارد بلکه باید از کارکنان باقیمانده نیز مراقبت خوبی به عمل آید. نیومن و همکارانش<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) نکاتی را درباره‌ی حمایت سازمانی را از مطالعات آیزنبرگر و همکارانش<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) مطرح کردند که به طور خلاصه، حاوی آن است که به وضعیت سود و زیان سازمان اهمیت دهند؛ کیفیت متفاوت شرکت را درک کنند و آماده‌ی پذیرش ارزش‌ها و هنجارهای سازمان باشند؛ همچنین آن‌ها عدالت را در سازمان باور دارند و سخت‌تر کار کرده تا ارزش‌های بیش‌تری را ایجاد کنند. از این امر، می‌توان نتیجه گرفت که احساس مورد توجه و مراقبت قرار گرفتن، پس از کاهش نیروی کار دارای اهمیت است؛ از طرفی، دلری و شو<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) متذکر می‌شوند که انگیزش یکی از عوامل واسطه‌ی بین فعالیت بخش منابع انسانی و عملکرد شرکت است. در نتیجه، شرکت‌ها باید فعالیت بخش منابع انسانی را به نحوی طراحی کنند که بر ایجاد انگیزه در کارکنان متمرکز شود تا کارکنان احساس کنند که از آن‌ها حمایت می‌شود. رضایت شغلی کارکنان و تعهد، معمولاً برای پیش‌بینی رفتار کارکنان به کار می‌رود (مایرهورفر و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

مطالعه‌ی برخی از تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور در جدول (۱) ارائه شده است:

- 
1. Michell and Lee
  2. Sun and Yeh
  3. Naumann et al.
  4. Eisenberger et al.
  5. Delery & Shaw
  6. Maierhofer et al.

### جدول ۱. برخی از مطالعات انجام شده در داخل کشور

| عنوان و نام محقق   | یافته‌ها   |
|--|--|
| بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی (زکی، ۱۳۸۳)   | رابطه‌ی معنی‌داری میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی مملمان دبیرستان‌های دولتی مقطع دبیرستان شهر اصفهان وجود دارد. رابطه‌ی میان تعهد و رضایت شغلی رابطه‌ی علی‌است و با کنترل متغیرهای جنس، سن و سنوات شغلی رابطه همچنان وجود دارد. ابعاد چهارگانه رضایت شغلی نسبت به ترفیحات، ارتباطات، ماهیت کار و همکاران بیش‌ترین عوامل مؤثر برای پیش‌بینی تعهد سازمانی مملمان محسوب می‌شوند. |
| بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان (تولایی و دیگران، ۱۳۹۱)  | تعهد سازمانی کارکنان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه دارد.   |
| بررسی الگوی معادله‌ی ساختاری، روابط بین جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی شهر شیراز (نادی و حادقی، ۱۳۹۰) | بین جو اخلاقی با رضایت شغلی و تعهد سازی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری و با نیت ترک خدمت رابطه‌ی منفی و معکوس وجود دارد؛ همچنین بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی رابطه‌ی مثبت و با نیت ترک خدمت رابطه‌ی منفی و معکوس مشاهده می‌شود. مدل معادله‌ی ساختاری نیز تأثیر مستقیم رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بر روی نیت ترک خدمت نشان می‌دهد.  |
| رابطه‌ی رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد (کوهستانی و شجاعی، ۱۳۷۸)  | بین رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه‌ی مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.  |
| بررسی ارتباط تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان روان‌پزشکی شهید بهشتی کرمان (کمالی و دیگران، ۱۳۸۹)   | میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبتی وجود دارد؛ همچنین میان تعهد با سن و سابقه‌ی کار و میان رضایت با سن، سابقه‌ی کار و میزان درآمد روابط مثبتی وجود دارد. علاوه بر این، مستخدمین دائم نسبت به موقت رضایت شغلی بالاتری دارند.  |
| ممنویت، استرس شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران شهر تهران (لواسانی و دیگران، ۱۳۸۷)   | پرستاران دارای رضایت شغلی کم و در عین حال تعهد سازمانی متوسط و بالاتر از متوسط و همچنین احساس ممنوی و مراقبت ممنوی بالا و استرس شغلی بالاتر از متوسط هستند. علاوه بر این، ممنویت، تعهد سازمانی و استرس شغلی بیش‌ترین‌های متنازلی برای رضایت شغلی پرستاران است.   |

### جدول ۲. برخی از مطالعات انجام شده در خارج از کشور

| عنوان و نام محقق  | یافته‌ها  |
|---|---|
| نقش میانجی عوامل روان‌شناسی اجتماعی بر رابطه‌ی کاهش نیروی کار و تعهد کارکنان در بین خدمتکاران نیجریه (آدیوی، ۲۰۰۱)  | رابطه‌ی مثبتی بین ادراک کارکنان از کاهش نیروی کار و تعهد آن‌ها وجود دارد؛ همچنین ادراک کارکنان از کاهش نیروی کار، مرتبط با عوامل روان‌شناسی اجتماعی و مدت زمان ارائه‌ی خدمت است. به علاوه پنداشت از خود و مدت زمان ارائه‌ی خدمت نقش میانجی را بین کاهش نیروی کار و تعهد آن‌ها به کار ایفا می‌نماید. |
| رابطه‌ی بین نگرش، تعهد و انگیزه‌ی افراد باقیمانده- بعد از کاهش نیروی کار در سازمان‌های تولیدی (چیپونزا و بری، ۲۰۱۰) | رابطه‌ی معنی‌داری بین نگرش، تعهد و انگیزه‌ی افراد باقیمانده وجود دارد.  |
| بررسی علت و معلولی کاهش نیروی کار (داتا و دیگران، ۲۰۱۰)   | نویسندگان از طریق مطالعه‌ی اسنادی ضمن ارائه‌ی چارچوب منسجمی از عوامل محیطی و سازمانی، مفاهیم کاهش نیروی کار در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده است تا امکان درک بهتر کاهش نیروی کار برای سایر محققین مهیا شود.   |

1. Adeboy
2. Chipunza and Berry
3. Datta et al.

## ۲. روش تحقیق

در این مطالعه از روش‌های کمی و کیفی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. انجام مطالعه‌ی کیفی برای تطبیق و اطمینان از نتایج مطالعه‌ی کمی و تأیید این اصل صورت گرفت که هر یک از عناصر رضایت شغلی به صورت معنی‌داری بر تعهد مستمر تأثیرگذار است.

### ۲-۱. محدوده‌ی مکانی، جامعه و نمونه‌ی آماری

در تحقیق حاضر، محدوده‌ی مکانی اجرای تحقیق شامل ۳ کارخانه تولید مواد شوینده بهداشتی است.

جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه‌ی کارکنان و مدیران ارشد و میانی شاغل در کارخانه مزبور بوده که حدود ۱۰۰۰ نفر برآورد شده است. حجم نمونه‌ی در نظر گرفته شده برای مطالعه‌ی این بخش از جامعه‌ی آماری برابر ۲۷۶ نفر در نظر گرفته شد و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد. از تعداد ۲۷۶ نسخه پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان شرکت‌های تولیدکننده مواد شوینده، ۲۱۸ نسخه برگردانده شد (۷۸/۶٪ نرخ بازگشت) که از این تعداد ۲۰۹ نسخه قابل قبول تلقی شد (۷۵/۷۲٪ نرخ بازگشت قابل قبول). در بخش مطالعه‌ی کیفی، تعداد ۲۵ نفر از مدیران ارشد و میانی و کارکنان سه شرکت تولید مواد شوینده با استفاده از شیوه‌ی نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. جدول (۳) اطلاعات زمینه‌ای کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اطلاعات زمینه‌ای مربوط به کارکنان

| متغیر       | مقوله            | فراوانی | درصد |
|-------------|------------------|---------|------|
| وضعیت مشاغل | سرپرستان         | ۵۱      | ۲۴/۴ |
|             | افراد غیرسرپرست  | ۱۴۹     | ۷۱/۳ |
|             | بدون پاسخ        | ۹       | ۳/۴  |
| سابقه کار   | ۶-۱۰ سال         | ۳۰      | ۱۴/۴ |
|             | ۱۱-۱۵ سال        | ۹۸      | ۴۶/۹ |
|             | ۱۶ سال یا بیش‌تر | ۷۱      | ۳۴   |
|             | بدون پاسخ        | ۱۰      | ۴/۸  |



ادامه جدول ۳

| متغیر   | مقوله               | فراوانی | درصد |
|---------|---------------------|---------|------|
| تحصیلات | دیپلم               | ۷۴      | ۳۵/۴ |
|         | فوق دیپلم           | ۷۵      | ۳۵/۹ |
|         | لیسانس              | ۴۳      | ۲۶/۶ |
|         | فوق لیسانس و بالاتر | ۹       | ۴/۳  |
|         | بدون پاسخ           | ۸       | ۳/۸  |
| سن      | پایین تر از ۳۰      | ۲       | ۱    |
|         | ۳۰-۳۹ سال           | ۷۷      | ۳۶/۸ |
|         | ۴۰-۴۹ سال           | ۱۰۲     | ۴۸/۸ |
|         | ۵۰ سال و بیش تر     | ۱۹      | ۹/۱  |
|         | بدون پاسخ           | ۹       | ۴/۳  |

### ۲-۲. ابزار جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

در این مطالعه از دو شیوه‌ی کمی و کیفی برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است که در بخش کمی از دو عنوان پرسشنامه‌ی رضایت شغلی و تعهد مستمر برای جمع‌آوری داده‌ها به شیوه‌ی خودتکمیلی و بدون ذکر نام استفاده و در بخش کیفی از مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد.

در پرسشنامه‌های مورد استفاده، مقیاس «لیکرت» برای اندازه‌گیری سطوح ادراک استفاده شد که در قسمت زیر توضیحات بیش‌تر در خصوص این دو پرسشنامه ارائه می‌شود.

#### ۲-۲-۱. پرسشنامه‌ی رضایت شغلی

در این قسمت از پرسشنامه، ۸۷ سؤال مطرح شد که محتوای پرسشنامه توسط چند استاد و مدیر ارشد منابع انسانی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفت و روایی صوری آن تأیید شد. برای تأیید اعتبار ساختار پرسشنامه، از تحلیل عاملی استفاده شده است تا روایی سازه پرسشنامه تضمین شود. برای استخراج عوامل از «قاعده‌ی کلی تحلیل عاملی و چرخش متعامد» بهره گرفته شده است. از قانون استخراج عوامل پیشنهاد شده توسط «هیر» و

همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برای نگهداشتن عوامل با ارزش بالاتر از یک استفاده شده است. در نسخه‌ی اصلی ۸۷ سؤال وجود داشت که پس از چرخش به ۱۴ عامل خلاصه گردید. آن‌هایی که ارزشی کم‌تر از ۰/۵ داشتند، حذف شدند. تحلیل عاملی پس از هر حذف مجدداً انجام شد و سرانجام پس از چندین حذف و تحلیل عاملی، ۱۹ سؤال کنار گذاشته شد و ۶۸ سؤال باقی ماند که نهایتاً به ۱۰ مؤلفه طبقه‌بندی شد که این ۱۰ مؤلفه، ۷۶/۲٪ کل واریانس متغیرها را توضیح می‌دهد. پس از مشخص شدن عوامل، از معیار «آلفای کرونباخ داخلی»<sup>۲</sup> برای بررسی پایایی هر یک از ده عامل استخراج شده، استفاده گردید تا مقادیر به دست آمده برای هر یک از این عوامل (مقدار آلفای بالای ۰/۷)، تأییدکننده‌ی پایایی ابزار مورد استفاده شود. در ادامه، تعاریف هر یک از عوامل و مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده نیز آورده می‌شود.

جدول ۴. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

| ردیف | عامل             | تعریف  | مصادیق  | ضریب آلفای کرونباخ |
|------|------------------|--|---|--------------------|
| ۱    | شیوه‌ی مدیریتی   | میزان رضایت درباره‌ی شیوه‌ی مدیریتی سرپرستان مافوق | حمایت سرپرستان، اعتماد و تفویض اختیار                     | ۰/۹۷۳              |
| ۲    | ماهیت کار        | میزان رضایت نسبت به خود شغل                        | ارزش شغل، مهارت‌های مناسب مورد استفاده، چالش‌ها و استقلال | ۰/۹۵۶              |
| ۳    | محیط کاری        | میزان رضایت از محیط کار فراهم شده توسط شرکت        | حمایت و توجه شرکت، کانال‌های ارتباطی، ذهنیت               | ۰/۹۵۹              |
| ۴    | ارتقا            | میزان رضایت از کانال‌های ارتقایی                   | فرصت‌ها برای ارتقا، عدالت و سرعت و غیره                   | ۰/۹۰۹              |
| ۵    | رابطه با همکاران | میزان رضایت از رابطه با همکاران                    | همکاران مسئولیت‌پذیر، اثربخشی کار آن‌ها، جو حاکم و غیره   | ۰/۸۸۹              |

1. Hair
2. Internal Cronbach's Alpha

ادامه جدول ۴

| ردیف | عامل                | تعریف  | مصادیق  | ضریب آلفای کرونباخ |
|------|---------------------|--|---|--------------------|
| ۶    | امنیت و حفاظت محیطی | میزان رضایت از امنیت در کار و فعالیت‌های شرکت برای حفاظت محیطی | کارآموزی مسائل مرتبط، تهویه، نور، صدا، امنیت، بهبود حفاظت محیطی | ۰/۹۳۷              |
| ۷    | حقوق                | میزان رضایت از سیستم حقوق                                      | در مقایسه با دیگر شرکت‌ها یا همکاران در همان بخش                | ۰/۸۹۲              |
| ۸    | خانواده             | میزان رضایت از تعادل بین کار و زندگی یا روابط خانوادگی         | کمک به خانواده، زندگی یا روابط خانوادگی پس از کار               | ۰/۹۹۶              |
| ۹    | ارزیابی عملکرد      | میزان رضایت از سیستم ارزیابی عملکرد                            | صحت، رویه‌ها  | ۰/۹۲۳              |
| ۱۰   | محیط اداری          | میزان رضایت از محیط اداری                                      | محیط اداری به طور کلی و میزان احترام به کارکنان                 | ۰/۹۰۷              |

۲-۲-۲. تعهد مستمر

برای سنجش تعهد مستمر در این تحقیق از پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی میر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) استفاده شده است که اعتبار آن مورد تأیید بوده و بر اساس داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، مقدار ضریب آلفای پرسشنامه ۰/۷۵۹ محاسبه شد و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت.

۲-۲-۳. مصاحبه

در بخش مطالعه‌ی کیفی به صورت تصادفی با ۲۵ نفر از مدیران رده‌ی میانی و ارشد شرکت‌های تولیدکننده‌ی مواد شوینده و همچنین تعدادی از کارکنان مصاحبه به عمل

1. Meyer and Allen

آمد؛ بنابراین، از تعداد مذکور ۳ نفر کارمند عالی رتبه‌ی بخش منابع انسانی و ۳ نفر از بنیان‌گذاران شرکت‌های ذی‌ربط بودند. مابقی مدیر عامل، مدیران مالی و غیره را در بر می‌گرفت. هدف از این امر را می‌توان کاربرد شیوه‌ی کیفی تحقیق برای شناسایی عوامل رضایت شغلی ذکر کرد که بر تمایل کارکنان برای ماندن پس از کاهش نیروی کار، مؤثر بوده است.

### ۳. یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در سه بخش موضوعی و مرتبط با مدل تحقیق از حیث همبستگی بین متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱. همبستگی بین رضایت شغلی و تعهد مستمر

جدول (۴)، ده عامل رضایت شغلی را نشان می‌دهد که با تعهد مستمر دارای ارتباط مثبت هستند و در سطح کم‌تر از ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. روابط معنی‌دار میان متغیرهای مستقل به صورت خطی مثبت است.

در این تحقیق برای بررسی رابطه‌ی معنادار بین رضایت شغلی و تعهد مستمر، در ابتدا مجموع ۶۸ متغیر تشکیل دهنده‌ی ۱۰ عامل رضایت شغلی (شیوه‌ی مدیریتی، ماهیت شغل، محیط کاری، ارتقا، رابطه با همکاران، امنیت و حفاظت محیطی، حقوق، خانواده، ارزیابی عملکرد و محیط اداری) و همچنین مجموع متغیرهای تعهد مستمر محاسبه شد و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی وجود رابطه‌ی معنادار بین دو متغیر استفاده شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است. نتایج به دست آمده در جدول (۵) نشان می‌دهد که بین میزان تعهد مستمر کارکنان و رضایت شغلی رابطه‌ی معنادار و مستقیمی به میزان ۰/۲۸ وجود دارد. این امر بدین معناست که هر چه قدر رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد تعهد مستمر آنان بیش‌تر می‌شود.

جدول ۴. همبستگی بین عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر

| مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس               |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس   | مقیاس               |
|         |         |         |         |         |         |         |         |         | 0/532** | خود شغل             |
|         |         |         |         |         |         |         |         | 0/765** | 0/551** | محیط کار            |
|         |         |         |         |         |         |         | 0/743** | 0/643** | 0/527** | ارتقا               |
|         |         |         |         |         | 0/331** | 0/302** | 0/389** | 0/393** |         | رابطه با همکاران    |
|         |         |         |         |         | 0/437** | 0/558** | 0/632** | 0/528** |         | امنیت و حفاظت محیطی |
|         |         |         |         | 0/485** | 0/190** | 0/596** | 0/596** | 0/573** | 0/307** | حقوق                |
|         |         |         | 0/469** | 0/596** | 0/386** | 0/544** | 0/544** | 0/648** | 0/451** | خانواده             |
|         |         | 0/572** | 0/484** | 0/629** | 0/659** | 0/656** | 0/656** | 0/580** | 0/636** | ارزیابی عملکرد      |
|         | 0/637** | 0/626** | 0/504** | 0/627** | 0/384** | 0/644** | 0/644** | 0/627** | 0/615** | محیط اداری          |
| 0/330** | 0/366** | 0/469** | 0/386** | 0/431** | 0/316** | 0/389** | 0/451** | 0/529** | 0/287** | تعهد مستمر          |

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در خصوص رابطه بین رضایت شغلی و تعهد مستمر

|             |                    |            |
|-------------|--------------------|------------|
| رضایت       |                    |            |
| ۰.۲۸۰ (***) | مقدار ضریب همبستگی | تعهد مستمر |
| ۰.۰۰۰       | سطح معناداری آزمون |            |
| ۲۰۹         | تعداد پاسخ‌گویان   |            |

در جدول (۶) نتایج آنالیز واریانس عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر را در بین سطوح مختلف کارکنان به لحاظ محل کار (شرکت‌های تولید مواد شوینده الف، ب و ج)، نوع شغل (اداری و خدماتی) و مسئولیت (سرپرست و غیر سرپرست) و در جدول (۷) آنالیز واریانس عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر کارکنان با ویژگی‌های متفاوت شامل سابقه‌ی کار، میزان تحصیلات و سن کارکنان ارائه شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که کارکنان مختلف، سطوح رضایت متفاوتی نسبت به عوامل رضایت شغلی دارند. در نتیجه، عوامل اقتضایی فردی باعث ایجاد دیدهای متفاوت نسبت به سیستم، محیط و روابط انسانی شرکت خواهد شد پس شرکت باید برای طراحی سیستم منابع انسانی، متغیرهای جمعیت‌شناختی را هم در نظر گیرد. علاوه بر آن، بخش‌های کاری کارکنان، سِمَت، ارشدیت، سطح تحصیلات و گروه‌های سنی کارکنان باعث ایجاد تفاوت‌هایی در تعهد مستمر آن‌ها می‌شود. در تحلیل رگرسیونی خواهیم دید که این متغیرها را به متغیرهای تصنعی تبدیل کرده است و آن‌ها به عنوان متغیر کنترل شده در تحلیل اثر رضایت شغلی بر تعهد مستمر، در نظر گرفته شده است.

جدول ۶. آنالیز واریانس عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر در سطوح مختلف کارکنان \* P < 0/001 و P < 0/05

| عوامل رضایت شغلی و تعهد دائمی | آماره آزمون F |  | میانگین (SD)     |                  |
|-------------------------------|---------------|--|------------------|------------------|
|                               | تعهد دائمی    | 0/923  | 3/278<br>(0/426) | 3/289<br>(0/552) |
| محیط کاری                     | 2/042         | 3/185<br>(0/786)                                 | 2/905<br>(0/891) | 2/677<br>(0/760) |
|                               |               | 3/474<br>(0/581)                                 | 2/712            | 3/196<br>(1/022) |
| آماره آزمون F                 | 0/677         | 2/097<br>(0/520)                                 | 2/865<br>(0/880) | 2/917<br>(0/518) |
|                               |               | 3/103<br>(0/635)                                 | 2/824<br>(0/865) | 3/200<br>(0/909) |
| علاقه                         | 0/971         | 3/097<br>(0/692)                                 | 3/239<br>(0/770) | 3/056<br>(0/587) |
|                               |               | 3/119<br>(0/782)                                 | 3/681<br>(0/447) | 3/520<br>(0/854) |
| حقوق                          | 1/671         | 3/059<br>(0/709)                                 | 2/675<br>(0/884) | 2/656<br>(0/524) |
|                               |               | 3/119<br>(0/782)                                 | 3/119<br>(0/782) | 3/041<br>(0/728) |
| علاقه و حفاظت محیط            | 2/050         | 3/622<br>(0/626)                                 | 3/208<br>(0/912) | 3/169<br>(0/575) |
|                               |               | 3/712<br>(0/528)                                 | 3/103<br>(0/787) | 3/580<br>(0/952) |
| روابط با همکاران              | 4/026*        | 3/630<br>(0/512)                                 | 3/421<br>(0/580) | 3/177<br>(0/540) |
|                               |               | 3/603<br>(0/492)                                 | 3/340<br>(0/595) | 3/500<br>(0/682) |
| ارتقا                         | 2/012         | 0/831<br>(0/642)                                 | 2/449<br>(0/820) | 2/560<br>(0/524) |
|                               |               | 2/765<br>(0/680)                                 | 2/406<br>(0/793) | 2/789<br>(0/797) |
| محیط کاری                     | 0/819         | 2/917<br>(0/627)                                 | 2/706<br>(0/820) | 2/626<br>(0/606) |
|                               |               | 3/157<br>(0/528)                                 | 2/552<br>(0/795) | 3/116<br>(0/672) |
| خود شغلی (اهمیت کار)          | 2/178         | 3/201<br>(0/510)                                 | 0/927<br>(0/722) | 2/76<br>(0/574)  |
|                               |               | 3/384<br>(0/531)                                 | 0/789<br>(0/687) | 3/275<br>(0/710) |
| شبهی مدیریت                   | 2/214         | 2/496<br>(0/487)                                 | 3/366<br>(0/819) | 3/067<br>(0/722) |
|                               |               | 3/655<br>(0/544)                                 | 3/334<br>(0/835) | 3/603<br>(0/822) |
| عوامل رضایت شغلی و تعهد دائمی | سطوح کارکنان  | کارکنان مستقر در کارخانه مواد شوینده الف         |                  |                  |
|                               |               | کارکنان مستقر در کارخانه مواد شوینده ب           |                  |                  |
| عوامل رضایت شغلی و تعهد دائمی | سطوح کارکنان  | کارکنان اداری غیر مستقر در کارخانجات الف و ب و ج |                  |                  |
|                               |               | سوپرستان   |                  |                  |
| عوامل رضایت شغلی و تعهد دائمی | سطوح کارکنان  | غیر سوپرستان                                     |                  |                  |
|                               |               | غیر سوپرستان                                     |                  |                  |





۲. تحلیل تأثیر عوامل رضایت شغلی بر تعهد مستمر

نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره در جدول زیر نشان می‌دهد، در بررسی تأثیر همزمان عوامل رضایت شغلی بر تعهد مستمر کارکنان، بیانگر آن است که تنها سه عامل «روابط خانوادگی»، «ماهیت شغل» و «حقوق» دارای تأثیر معنادار هستند؛ هم‌چنین این سه عامل تأثیر معناداری بر تعهد مستمر داشتند؛ زیرا ضریب تمام رگرسیون‌ها مثبت بودند. هر چه سطح سه عامل رضایتمندی بالاتر برود، میزان تعهد مستمر بیش‌تر می‌شود. این سه متغیر در مجموع ۲۶/۷ درصد از تغییرات تعهد مستمر را تبیین می‌کنند.

جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیونی چندگانه گام به گام در بررسی تأثیر عوامل رضایت شغلی بر تعهد مستمر

| متغیر مستقل          | مقدار ضریب B            | مقدار ضریب Beta | آماره آزمون T               | سطح معناداری | ضریب تعیین |
|----------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|------------|
| روابط خانوادگی       | ۰/۵۱۰                   | ۰/۳۷۱           | ۴/۴۳۳                       | ۰/۰۰۰        | ۰/۲۰۲      |
| ماهیت شغل            | ۰/۲۳۰                   | ۰/۲۲۰           | ۲/۶۲۸                       | ۰/۰۱۰        | ۰/۲۴۳      |
| حقوق                 | ۰/۰۱۸                   | ۰/۱۵۶           | ۱/۹۹۴                       | ۰/۰۴۸        | ۰/۲۶۷      |
| آماره آزمون F: ۱۴۶۰۵ | سطح معناداری ANOVA: ۰۰۰ |                 | مقدار ضریب تعیین مدل: ۰/۲۶۷ |              |            |

۳. نتایج حاصل از مصاحبه

در این قسمت نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده ارائه می‌شود. اطلاعات به دست آمده، با کسب اجازه از پاسخ‌گویان با استفاده از دستگاه (MP3 Player) ضبط و سپس به رایانه منتقل شد و پس از پیاده کردن مصاحبه‌ها و تبدیل آن‌ها به نوشتار با استفاده از واژه‌پرداز Word، به روش کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این مرحله از طریق مفهوم‌پردازی و کدگذاری داده‌ها به تحلیل، تعبیر و تفسیر داده‌ها پرداخته شده است.

مراحل تجزیه و تحلیل عبارتند از:

۱. توصیف

۲. تجزیه و تحلیل

۳. تفسیر

مرحله‌ی توصیف، شامل: سازماندهی، مرتب‌سازی، شمارش مقولات و مفاهیم و دسته‌بندی مفاهیم می‌شود. در این مرحله، داده‌های خام به مواد اولیه برای تحلیل و تفسیر تبدیل می‌شود. به طور روشن، گام‌های تجزیه و تحلیل شامل موارد زیر است:

- مرحله اول: تقلیل اطلاعات؛
- مرحله دوم: سازماندهی اطلاعات؛
- و مرحله سوم: تفسیر نمودن اطلاعات.

نتایج حاصل از مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران رده‌ی میانی و بالا بیانگر آن است که هم‌چنان حقوق و مزایا، سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی، کار و فشار کاری، محیط کاری، سرپرستان و شیوه‌ی مدیریتی آن‌ها از عوامل مؤثر بر تمایل به ماندن است. بین این عوامل، حقوق و مزایا، سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی از یک سو، کار و فشار کاری از سوی دیگر، مهم‌ترین عوامل هستند. این نتایج با تحقیقات قبلی مطابقت دارد که در مطالعات کمی (جدول ۸) منعکس است. برای بررسی بیشتر، عوامل مذکور با کارکنان، مدیران و کارکنان ارشد منابع انسانی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج یکسانی در خصوص عوامل تأثیر گذار به دست آمد. چکیده اظهار نظرها به شرح زیر است.

#### ▪ حقوق و مزایا و سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی

این نظریات توسط کارکنان مطرح شد و بر موارد زیر تأکید داشتند: داشتن شغلی ثابت مهم است؛ فشار زندگی؛ خانواده مهم است؛ نیازمندی‌های اساسی داشتن یک شغل

است؛ داشتن درآمد برای حمایت از خانواده. بسیاری از این کارکنان نظر خود را با داشتن امنیت شغلی، سالم بودن و داشتن زندگی یا روابط خانوادگی خوب ابراز کردند. کارکنان عالی رتبه‌ی بخش منابع انسانی اظهار داشتند که خانواده‌ی بسیاری از کارکنان بدین درآمد واحد وابسته است (تنها ۲۰٪ آن‌ها درآمدی دیگر داشتند) و فرزندان آن‌ها دانش‌آموز بوده و مخارج آموزشی سنگینی داشتند؛ در نتیجه نیاز اساسی آن‌ها دریافت حقوق و مزایای خوب برای چرخاندن زندگی یا روابط خانوادگی و داشتن زندگی کاری سالم بود. علاوه بر این، اکثر کارکنان در گروه سنی متوسط بوده و بیش‌تر نگران سلامت خود بودند.

#### ■ ماهیت کار و فشار کاری

تعداد کارکنان به میزان زیادی کاهش یافته بود و این کاهش نیروی انسانی هم‌چنان ادامه داشت. از طریق داده‌های جمع‌آوری شده، مشاهده و مصاحبه مشخص شد که پس از کاهش نیروی کار به خاطر حجم زیاد کاری، ارزیابی جدی‌تر عملکرد و وظایف بیش‌تر، فشار کاری بر کارکنان وارد می‌آید و هم‌چنان پس و پیش از کاهش نیروی کار، از کارکنان خواسته است که مدارک بیش‌تری برای نشان دادن توانایی و تکنیک کاری ارائه دهند؛ هم‌چنین بیان شد در صورتی که کارکنان در امتحانات ذی‌ربط قبول نشوند، تنزل درجه می‌یابند و در صورتی که شرایط لازم را کسب نکنند، مجدداً تنزل درجه می‌یابند و یا اخراج می‌شوند. یکی از کارکنان گفت که بیش‌ترین فشار بر آن‌ها، ارائه‌ی مدارک بیش‌تر بود که اجازه کار کردن آن‌ها را تهدید می‌کرد و هم‌چنان بر سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی آن‌ها تأثیر می‌گذاشت. اگر سازمان‌ها می‌توانستند در این خصوص فشار کم‌تری بر افراد وارد آورند، کارکنان بیش‌تر تمایل به ماندن داشتند. کارکنان منابع انسانی گفتند که پس از کوچک شدن، کارکنان مجبور بودند که آزمون صلاحیت شغلی را بگذرانند. بسیاری از کارکنان از این امر شکایت کردند؛ زیرا وقت آزاد برای بودن با همسر و فرزندان خود را نداشتند.

#### ▪ محیط کاری

کارکنان منابع انسانی اظهار داشتند که کاهش نیروی کار برای سال‌ها معمول بوده است و تغییرات زیادی را بر محیط وارد می‌آورد. پس از کاهش نیروی کار اشخاص باید خود را با محتوای کاری جدید مطابقت داده و به سیستم جدید عادت کنند. حتی برخی کارکنان به کارخانه‌های دور از محل سکونتشان منتقل می‌شوند. تمامی این عوامل باعث ناراحتی و فشار بر کارکنان می‌شوند. بسیاری از کارکنان از تغییرات جدید شکایت کرده و خواهان شرایط قدیم بودند؛ اما می‌دانستند که برگرداندن شرایط قبل بسیار دشوار است.

#### ▪ شیوهی مدیریت مدیران

کارکنان می‌گفتند که اکثر شکایات درباره‌ی شیوهی مدیریتی سخت مدیران سطوح مدیریت پائین، سرپرستان خط تولید است و برخی از ملزومات شغلی معقول نیست. کارکنان منابع انسانی اظهار داشتند که بسیاری از افراد به خاطر سختی کنار آمدن با شیوهی مدیریتی جدید خواستار بازنشستگی زودهنگام شده‌اند. در مجموع، نتایج به دست آمده از تحلیل کمی با نتایج تحلیل کیفی مطابقت داشت. حقوق و مزایا، سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی، ماهیت کار و فشار کاری مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کارکنان بودند.

#### ۴. نتیجه‌گیری

بر مبنای یافته‌های کمی و کیفی حاصل از این مطالعه می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

۱. به موجب جدول (۴) (همبستگی بین عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر)، بین عوامل دهگانه‌ی رضایت شغلی و تعهد مستمر در سطح کم‌تر از ۰/۰۰۱ رابطه‌ی مثبت وجود دارد. این امر بدین معناست که هر چه رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، تعهد مستمر آن‌ها بیش‌تر می‌شود؛ هم‌چنین به موجب جدول (۵) (ضریب همبستگی پیرسون در خصوص رابطه‌ی بین رضایت شغلی و تعهد مستمر)، بین رضایت شغلی و تعهد مستمر رابطه وجود دارد. این مهم با یافته‌های دیگر محققین نیز همخوانی دارد (زکی،

۱۳۸۳؛ کمالی و دیگران، ۱۳۸۹). شایان ذکر است که رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان شاخصی برای نشان دادن تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان مورد استفاده قرار گیرد (میشل و لی، ۲۰۰۱).

۲. به موجب جدول (۶) (آنالیز واریانس عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر در سطوح مختلف کارکنان)، کارکنان مختلف، سطوح رضایت متفاوتی نسبت به عوامل شغلی دارند و همچنین با توجه به جدول (۷) (آنالیز واریانس عوامل رضایت شغلی و تعهد مستمر با ویژگی‌های مختلف)، بخش‌های کاری کارکنان، سِمَت، ارشدیت، سطح تحصیلات و گروه‌های سنی کارکنان باعث ایجاد تفاوت‌هایی در تعهد مستمر آن‌ها می‌شود؛ لذا در طراحی سیستم منابع انسانی لازم است سازمان‌ها با توجه به این که عوامل اقتضایی فردی باعث ایجاد دیدگاه‌های مختلف نسبت به سیستم، محیط و روابط انسانی می‌گردد، به متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز توجه کنند.

۳. بر مبنای جدول (۸) (نتایج تحلیل رگرسیونی چندگانه گام به گام در بررسی تأثیر عوامل رضایت شغلی بر تعهد مستمر)، نیز می‌توان دریافت که در بررسی تأثیر همزمان عوامل رضایت شغلی بر تعهد مستمر کارکنان، تنها سه عامل روابط خانودگی، ماهیت شغل و حقوق دارای تأثیر معنی‌دار هستند. همچنین سه عامل مذکور تأثیر معنی‌داری بر تعهد مستمر دارند؛ زیرا ضریب رگرسیون‌ها مثبت بودند. به عبارت بهتر، هر چه سه عامل رضایت‌مندی نامبرده بالاتر برود، میزان تعهد مستمر بیشتر می‌شود. نتایج حاصل از مصاحبه نیز که به صورت مطالعه‌ی کیفی بین مدیران رده‌ی میانی و بالا انجام پذیرفت نیز مبین آن است که هم‌چنان سه عامل فوق‌الذکر از مهم‌ترین عوامل محسوب می‌شوند؛ اگر چه محیط کاری، سرپرستان و شیوه‌ی مدیریتی نیز از دیگر عوامل مؤثر بر تمایل به ماندن می‌باشند.

درباره‌ی یافته‌های ۲ و ۳ نیز می‌توان گفت، از دید سلسله مراتب نیازهای مازلو، اشخاصی که متحمل کاهش نیروی کار بودند، از آن‌جا که نیاز اجتماعی و ایده‌آل آن‌ها سرکوب شده است، بیشتر بر نیازهای اساسی در این سلسله مراتب توجه می‌کردند. این گونه اشخاص کم‌کم از لحاظ روانی از جامعه‌ی محیط کاری کنار می‌کشند و نیازهای بالاتر را رها می‌کنند پس از کاهش نیروی کار، اشخاص اعتماد خود را نسبت به سازمان از دست می‌دهند (میل‌وارد و بریورتون، ۲۰۰۲). به خاطر تغییرات شدید، مردم نیازهای بالاتر این سلسله مراتب را رها کرده و به نیازهای پایین‌تر رو می‌آورند. این نتیجه نیز با «نظریه دو عاملی هرزبرگ (۲۰۰۳)»<sup>۱</sup> مطابقت داشت. حقوق و مزایا، سلامت شخصی و زندگی یا روابط خانوادگی عوامل بهداشتی بوده و عموماً عواملی هستند که نارضایتی را القا می‌کنند؛ در نتیجه، پس از کاهش نیروی کار، سازمان‌ها مجبور به افزایش تمایل کارکنان برای ماندن هستند تا عواملی که باعث ناراحتی می‌شوند را کاهش دهند. با این حال، اگر سازمان‌ها بتوانند عملیات منابع انسانی را طوری طراحی کنند که نیازهای کارکنان را تأمین کرده و به آن‌ها انگیزه لازم را بدهد، تعهد مستمر تقویت می‌شود پس از بهبود عملکرد کارکنان و سازمان، نیازهای کارکنان نیز مجدداً تغییر می‌یابد؛ در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی برای ارزیابی تغییرات پویا، مطالعات به صورت طولی و در چارچوب زمانی طولانی‌تر به عمل آید؛ هم‌چنین همان گونه که نیومن و همکارانش (۱۹۹۵) نیز ابراز داشته‌اند سازمان‌ها باید در حین و پس از کاهش نیروی کار، حمایت خود را از کارکنان دریغ نوزند و عملیات منابع انسانی را برای تأمین نیازهای کارکنان طراحی کرده تا آن‌ها نیز اهداف سازمان را درک کرده و بیش‌تر تلاش کنند.

نظر به این که کاهش نیروی کار تأثیر بسیاری بر کارکنان باقیمانده می‌گذارد (مک‌کی رایان و کینیکی، ۲۰۰۲) و هدف اصلی کاهش نیروی کار نیز مدیریت سازمان به

---

1. Herzverger 's Two Factor Theory

شیوه‌ی مؤثر و دائمی است؛ لذا انجام این مهم می‌تواند بر تصویر کلی سازمان و کیفیت خدمات و محصول تأثیر گذارد (ریگی، ۲۰۰۲). همان گونه که «شاه» (۲۰۰۰) نیز مطرح کرده است، موفقیت در کاهش نیروی کار شدیداً برعکس‌العمل کارکنان بستگی دارد؛ به همین جهت پس از کاهش نیروی کار، لازم است سازمان به کارکنان باقیمانده انگیزه‌ی لازم برای سخت‌تر کار کردن را بدهند تا موفقیت انجام این مهم تضمین شود. با این حال، مهم‌ترین امر برای شرکت‌ها، شناسایی عوامل مهم تأثیرگذار بر تعهد کارکنان باقیمانده است تا متعاقب آن فعالیت‌های استراتژیک مناسب منابع انسانی را توسعه دهند (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲).

در خاتمه امید است یافته‌های حاصل از این مطالعه بتواند به صورتی هر چند کم، سازمان‌ها را در ایجاد رضایتمندی و تعهد مستمر و هر چه مطلوب‌تر کارکنان و به طور کلی، حفظ و مدیریت آن‌ها که خود از سرمایه‌های انسانی هستند، یاری رساند.

### فهرست منابع

- تولایی، روح... و مسلم باقری (۱۳۹۱)؛ «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها»، ماهنامه علمی-ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۲، صفحه ۱ تا صفحه ۲۴.
- زکی، محمد علی (۱۳۸۳)؛ «بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی»، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال ۱۶، شماره ۱، صفحه ۱۰۱ تا صفحه ۱۱۸.
- غلامعلی لواسانی، مسعود و دیگران (۱۳۸۷)؛ «معنویت، استرس شغلی، تعهد سازمان و رضایت شغلی در پرستاران شهر تهران»، روانشناسی معاصر، دوره ۳، شماره ۲ و ۳ (پیاپی ۶)، صفحه ۶۱ تا صفحه ۷۳.
- کمالی، محمد و دیگران (۱۳۸۹)؛ «بررسی ارتباط تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان روان‌پزشکی شهید بهشتی کرمان»، مجله تحقیقات علوم پزشکی زاهدان، دوره ۱۲، شماره ۲، صفحه ۵۱.
- کوهستانی، حسینعلی و حبیب... شجاعی فر (۱۳۸۷)؛ «رابطه‌ی رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد»، مجله دانش و توسعه، پرتال جامع علوم انسانی، صفحه ۱۱ تا صفحه ۲۶.
- نادی، محمدعلی و فاطمه حاذقی (۱۳۹۰)؛ «الگویابی معادله‌ی ساختاری روابط بین جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در بین کارکنان بیمارستان‌های خصوصی شهر شیراز»، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۵، صفحه ۶۹۹ تا صفحه ۷۰۸.
- Adeboy Titius Ayinde. (2011); Mediating role of psychosocial factors on the relationship between downsizing and employees: commitment to work among federal civil servants in Nigeria, **Journal of Management and Strategy**, Vol. 2, No. 3, pp. 2-12.
- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad



Aleem and Wasim Hamed.(2012); Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan, **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No. 7, pp. 2697-2705

- Baron, J.N. and Kreps, D.M. (1999); **Strategic human resources: frameworks for general management**, John Wiley & Son, Inc., NK.
- Beam, H.H. (1997); Survivors: how to keep your best people on board after downsizing, **The Academy of Management Executive**, Vol. 11, No. 2, pp.92-94.
- Borg, M.G. & Riding, R.J. (1991); Occupational stress and satisfaction in teaching, **British Educational Research Journal**, Vol. 17, pp.263-281.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B., Stephen, J., Hurley, R., Grover, S., Reed, T. and DeWitt, R. L. (1997); The effects on layoff survivors of fellow survivors' layoff reactions, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 27, pp.835-863.
- Cameron, K.S. (1994); Strategies for successful organizational downsizing, **Human Resource Management**, Vol. 33, No. 2, pp.189-211.
- Cascio, W.F. (1993); Downsizing: what do we know? What have we learned?', **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No. 1, pp.95-106.
- Chien, Y.F. (1994); Consolidation of qualitative and quantitative research methods, **National Cheng-Chi University School Review**, Vol. 68, pp.1-16.
- Chipunza and Berry. (2010); The relationship among survivor qualities – attitude, commitment and motivation – after downsizing, **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 5, pp. 604-613.
- Cribbin, J.J. (1972), **Effective managerial leadership**, American Management Association, Inc.
- Datta Deepak, K., Guthrie James., Basuil Dynah and Pandey Alankrita. (2010); Causes and effects of employee downsizing a review and synthesis, **Journal of Management**, <http://jom.Sagepub.com>, pp. 281-348.
- Decker, P.J. & Borgen, F.H. (1993); Dimensions of work appraisal, **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 40, pp. 470-478.

- Delery, J.E. and Shaw, J.D. (2001); The strategic management of people in work: review, synthesis and extension, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 20, pp.165-197.
- Ebuara Obule Victor, Ayodele Coker Maurice (2012); Influence of staff discipline and attitude to Work On Job satisfaction, **Journal of Public Policy and Administration**, Vol. 2, No. 3, pp. 25-33.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990); Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, pp. 51-59.
- Ferris, K. R. and Aranya, N. (1983); A comparison of two organizational commitment scales. **Personnel Psychology**, Vol. 36, pp. 87-98.
- Fisher, S.R. and White, M.A. (2000); Downsizing in a learning organization: are there hidden cost?'**Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, pp. 224-251.
- Freeman, S.J. and Cameron, K.S. (1993); Organizational downsizing, organization, **Science**, Vol. 4, No. 11, pp. 10-29.
- Ghiselli Richard, F., La Lopa Joseph, M. & Bai Billy, (2001); Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers, **Journal of The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 42, No. 2, pp. 28-37.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (1998); **Managing employee separations, downsizing and outplacement**, **Managing Human Resources**, pp.179-200.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A.T. and Sutton, R.L. (1988); Determinants of workforce reduction strategies in declining organization, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 2, pp. 145-161.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L. and Black, W.C. (1998); **Multivariate Data Analysis**, 5th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Herzberg, F. (2003); One more time: How Do You Motivate Employees?, **Harvard Business Review**, Vol. 81, No. 1, pp. 87-95.
- Hirschman, C. (2001) 'The kindest cut', **HR Magazine**, Vol. 46, No. 4, pp.48-53. Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction, Harper & Brother, New York.

- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972); Personal and role related factors in the development, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 555-573.
- Lin, M.C., Li, I.C. and Lin, K.C. (2007); The relationship between personal traits and job satisfaction among Taiwanese community health volunteers, *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 16, pp. 1061-1067.
- Maierhofer, N.I., Kabanoff, B. and Griffin, M.A. (2002); The influence of values in organizations: linking values and outcomes at multiple levels of analysis, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 17, pp. 217-263.
- McKee-Ryan, F.M. and Kinicki, A.J. (2002); Coping with job loss: a life-facet perspective, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 17, pp. 1-29.
- McKinley, W., Sanchez, C.M. and Schick, A.G. (1995); Organizational downsizing: constraining cloning, learning, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 32-44.
- McKinley, W., Zhao, J. and Rust, K.G. (2000); A socio cognitive interpretation of organizational downsizing, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 227-243.
- McMaster, M. (2002); The post-layoff blues, *Sales and Marketing Management*, Vol. 154, No. 4, p. 26.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991); A tree component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993); Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-552.
- Meyer, J.P., Bobocel, D.R. and Allen, N.J. (1991); Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre- and post- entry influence, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 717-733.
- Millward, L.J. and Brewerton, P.M. (2002); Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?, *International Review of*

**Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 15, pp. 1-61.

- Mitchell, T.R. and Lee, T.W. (2001); The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 23, pp. 189-246.
- Morrow Paula, C. & McElroy James, C. (1987); Work commitment and job satisfaction over three career stages, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 30, No. 3, pp. 330-346.
- Mosley, D.C., Meggins, L.C. & Pietri, P.H. (1993); **Supervisory Management. The Art of Empowering People**, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company
- Muhammadi Sabra Nadeem. (2009); The Impact of Work Life on Job Satisfactions of Employees in Pakistan, **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 5, pp. 63-83
- Naumann, E.S., Bies, J.R. and Martin, L.C. (1995); The roles of organizational support and justice during a layoff, **Academy of Management Journal**, Special issue, pp. 89-95.
- Neumann, Y., Reichel, A. & Saad, I.A. (1988); Organizational climate and work satisfaction: the case of Beduin elementary schools in Israel, **Journal of Educational Administration**, Vol. 26, pp. 82-96.
- Oshagbemi, Titus. (1997); Job satisfaction and dissatisfaction in higher education, **Journal of Education and Training**, Vol. 39, No. 9, pp. 354 – 359.
- Peters, D.H., Chakraborty Subrata, Mahapatra Prasanta and Steinhardt Laura. (2010); Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states, **Journal of Human Resources for Health**, Vol. 8, No. 27.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian. (1974); Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990); The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, Vol. 90, No. 3, pp. 79-91.
- Qaisar Abbas. (2009); The impact of work life conflict on job satisfaction

of employees in Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 5, pp. 63-81.

- Rhoades Linda, Eisen Bevger Robert and Armeli Stephen. (2001); affective commitment to the organization. The contribution perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, pp. 825-836.
- Rigby, D. (2002); Look before you lay off, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 4, pp.20, 21.
- Sadler Philip J. (1970); Leadership style, confidence in management, and job satisfaction, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 3-19.
- Scott Hamilton and Norman L. Chervany. (1981); Evaluating information system effectiveness - Part I: Comparing evaluation approaches, *Journal of MIS Quarterly*, Vol. 5, No. 3 pp. 55-69.
- Seal, F.E. and Knight, P.A. (1988); *Industrial/Organizational psychology: science & practice*, Brooks/Cole, Pacific Grove of California.
- Shah, P.P. (2000); Network destruction: the structural implications of downsizing, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, pp. 101-112.
- Sherer, Peter D & Leblebici, Huseyin. (2001); Bringing variety and change into strategic human resource, *Research in Personnel and human management research*, No. 20, pp. 199 – 230.
- Shidhaye, R.V, Divekar, D.S, Gaurav Goel, Shidhaye Rahul. (2011); Influence of working conditions on job satisfaction in Indian anesthesiologists: a cross sectional survey, *An International Journal of Anesthesiology, Pain Management, Intensive Care & Resuscitation*, Vol. 15, No. 1, pp. 30-37.
- Smith, P.C., Kendall, L. and Hulin, C.L. (1969); *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Sun, B.C. (1994); The analysis of the executing strategies of downsizing and the impacts, *Personnel Monthly*, Vol. 19, No. 3, pp. 30-36.
- Sun, B.C. (1997); The strategies of organizational downsizing, *Personnel Monthly*, Vol. 23, No. 5, pp. 12-19.

- Sun, B.C. and Yeh, Y.C. (1996); The study of the impact of downsizing on remaining employees, organizational behaviors, **Personnel Monthly**, Vol. 23, No. 2, pp. 26-38.
- Tuettemann, E. (1991); Teaching: stress and satisfaction, **Journal of Educational Research**, Vol. 1, pp. 31-42.
- Wiener, Y. (1982); Commitment: a behavior approach to job involvement, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 10, pp. 47-52.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992); Theoretical perspectives for strategic human resource management, **Journal of Management**, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998); Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772.

دانشگاه علامه طباطبائی  
مجله علمی مدیریت دولتی