

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه آن با رضایت شغلی کارکنان

### چکیده

امروزه نیروی انسانی، یکی از باارزش‌ترین منابع برای سازمان‌ها به شمار می‌آید. از این رو به منظور ایجاد و توسعه بهره‌وری و کارایی در سازمان، تمرکز بر هنجارها و پایه‌گذاری اولویت‌های مشترک میان کارکنان و در واقع سازمان‌دهی فرهنگ، امری ضروری محسوب می‌گردد، که از نتایج حتمی آن ایجاد فرهنگی قوی خواهد بود که زمینه‌ساز تقویت انگیزه و رضایت شغلی کارکنان است. از جمله عواملی که بیشترین تاثیر را از فرهنگ سازمانی می‌پذیرد می‌توان به عملکرد شغلی، انگیزش و به‌ویژه رضایت شغلی اشاره نمود. از آنجا که فرهنگ به عنوان شالوده بنیادی سازمان محسوب می‌شود و نقشی کلیدی در ایجاد و ارتقا رضایت شغلی کارکنان دارد، ما در این پژوهش قصد داریم به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی بپردازیم.

روش پژوهش فعلی از منظر هدف، «کاربردی» و نقطه‌نظر اجرا، «توصیفی-پیمایشی» می‌باشد. در این پژوهش ۱۴۲ نفر از کارکنان اداره برق و شرکت‌های وابسته توزیع برق مورد مطالعه قرار گرفتند. در این پژوهش از آمار توصیفی به منظور توصیف ویژگی‌های جامعه آماری و از آمار استنباطی به منظور آزمایش فرضیه‌های پژوهش استفاده می‌شود. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکوران و شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد بین رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و مستقیم وجود دارد. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش دارای بیشترین و سیستم‌های اطلاعاتی دارای کم‌ترین همبستگی با انگیزش کارکنان می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهاد می‌گردد، عوامل موثر فرهنگی و به خصوص سیستم پاداش باید به گونه طراحی شوند که سبب بهبود عملکرد و ارتقا رضایت شغلی کارکنان سازمان گردد.

**کلید واژگان:** فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، نیروی انسانی.

## مقدمه.

یکی از موضوعات مطرح در ادبیات سازمانی مربوط به «رضایت شغلی»<sup>۱</sup> است. رضایت شغلی، یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین موضوعات تحقیقاتی در زمینه مطالعات رفتار سازمانی است. (اسپکتور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان‌ها، اهمیت خاصی به رضایت شغلی داده می‌شود؛ چرا که این مفهوم در پیشرفت و بهبود سازمانی و نیز سلامت نیروی کار نقش قابل‌توجهی دارد. رضایت شغلی، بر بسیاری از متغیرهای سازمانی، تاثیر می‌گذارد. پژوهش‌های متعدد نشان داده است که رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دل‌بستگی آنان به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار، ایجاد ارتباطات صحیح و بالا بردن روحیه، عشق و علاقه به کار است. (هومن، ۱۳۸۱) به طور کلی، رضایت شغلی عبارت است از؛ نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان که با عملکرد سازمانی، استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، و جوّ سازمانی ارتباط دارد (میرکمالی، ۱۳۸۰).

باوجود همه پیچیدگی‌های رفتاری افراد در محیط کار، بسیاری از رفتارهای کارکنان را در محیط‌های خاص می‌توان مورد شناسایی قرار داد و نتایج مورد انتظار را پیش‌بینی نمود. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اصلی است که هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در یک محیط سازمانی مورد مطالعه قرار می‌دهد. (هارینگتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵) فرهنگ سازمانی به عنوان یک جز مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد و تنها یک متغیر ساده نیست بلکه نتیجه توسعه و گسترش فرایندهای روان و پویای اعضای سازمان می‌باشد. (اسمریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳).

از این‌رو در این مطالعه به شناخت و بررسی عوامل فرهنگی موثر بر رضایت شغلی کارکنان پرداخته می‌شود. در واقع با بررسی مدل‌های فرهنگ سازمانی و مرور عوامل موثر بر انگیزش سعی بر تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و اثرات آن بر رضایت شغلی می‌گردد.

پیشینه پژوهش.

---

<sup>۱</sup> Job Satisfaction

<sup>۲</sup> Spector

<sup>۳</sup> Harrington

<sup>۴</sup> Smirich

نتایج تحقیق باس و استیدلمیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نشان داد، رهبران تحول‌گرا به تشکیل و نگهداری فرهنگ سازمانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان کمک می‌کنند. برای افزایش رقابت و ارتقا رضایت شغلی نیاز به تغییر عملکرد رهبری در زمینه فرهنگی مناسب وجود دارد.

در مطالعه دیگری که توسط اسکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) با هدف تبیین رابطه رضایت شغلی بر رفتار رهبری صورت گرفت نشان داده شد، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی درک شده، پیش‌بینی کننده مهم رضایت شغلی و رفتار رهبری بوده و به عنوان عاملی کلیدی می‌باشد، به طوری که فرهنگ و حمایت سازمانی ضعیف باعث تاثیر منفی بر رفتار رهبر و نارضایتی کارکنان می‌شود.

مینگزنگ، کتفیان و ردمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عاملی است که باعث افزایش رضایت شغلی و رهبری موثر می‌شود.

هوئی مینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی پیرامون «تاثیر انگیزه شغلی بر رضایت شغلی پرستاران» دریافت که: افرادی که در سطوح بالاتر سازمانی هستند رضایت و انگیزش بیشتری نسبت به کار خود دارند و افرادی که در سطح پایین‌تر پرستاری هستند رضایت و انگیزش به کار کمتری از خود نشان می‌دهند.

ترنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی را به منظور ارزیابی رضایت شغلی مدیران دبیرستانی در کارولینای جنوبی انجام داد. در این پژوهش رابطه بین متغیرهای (سن، جنس، سابقه خدمت، نژاد و حقوق) با رضایت شغلی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که، بین حقوق و سن با رضایت شغلی افراد رابطه وجود دارد، اما رابطه بین جنس، سابقه خدمت، نژاد و حقوق با رضایت شغلی مورد تایید قرار نگرفت.

کامرون و کوئین<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی را دارای مؤلفه‌هایی می‌داند از جمله الگوی مدیریت برنامه‌های راهبردی، جو سازمانی، سیستم پاداش، رهبری و ارزش‌های بنیادین سازمان که برای تغییر سازمانی باید این مؤلفه‌ها ارزیابی شده و جهت تغییر رهبری و مؤلفه‌های دیگر سازمان بایستی فرهنگ سازمانی جاری، ایده‌آل و آینده مورد بررسی قرار گیرد. آن‌ها این مؤلفه‌ها را در مورد انواع فرهنگ‌ها از جمله فرهنگ‌های قبيله‌ای، ویژه سالاری، سلسله‌مراتبی و تجاری ارزیابی کرده‌اند.

ویلسون<sup>۷</sup> و توماس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای که در مدارس انجام دادند، دریافتند که معلمان این مدارس از اثربخشی بیشتری برخوردار هستند، که این اثربخشی در نتیجه انگیزش و رضایت شغلی معلمان این مدارس

<sup>۱</sup> Bass & Steidlemeir

<sup>۲</sup> Schein

<sup>۳</sup> Mingzeng, Ketefian & Redman

<sup>۴</sup> Huey - ming

<sup>۵</sup> Turner

<sup>۶</sup> Cameron & Queen

<sup>۷</sup> Wilson

می‌باشد و آن هم در اثر شرایط فرهنگی مطلوبی باشد که عمدتاً در مدارس اثربخش وجود دارد، از جمله: الف امکانات رشد حرفه‌ای بیشتر نظیر امکان ادامه تحصیل ب شرایط فیزیکی مناسب در مدرسه ج رفتار مناسب با معلمان به عنوان افراد حرفه‌ای از طرف مسئولان و والدین.

مطالعات منج و مارتینز<sup>۲</sup> نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی که کارکنان از خود بروز می‌دهند، تاثیر دارد. ریلی<sup>۳</sup> و همکارانش الگوی کاربردی و تجربی در تشریح رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مفهوم اعتصاب ارائه داده‌اند که در آن بر تأمین رضایت‌مندی، رضایت شغلی و تعهد به صورتی مجزا تأکید شده است. نتایج مطالعات متعدد در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که فرهنگ حمایتی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد، در حالی که فرهنگ بوروکراتیک تاثیر منفی بر رضایت آنان دارد. (وینگ و بیناحمد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

هم چنین ماتئو و آگونا معتقدند فرهنگ سازمانی که تاکید بیشتری بر التزام کارکنان به سازمان دارد، احتمال این که تعهد و رضایت بالاتری ایجاد کند، بیشتر است. همچنین فرهنگ‌های سازمانی که هنجارهای قوی برای درونی سازی و تعیین هویت دارند، احتمال اینکه سطوح بالاتری از تعهد را ایجاد کنند بیشتر است. با این وجود می‌یر و همکارانش بیان کرده‌اند که متأسفانه در میان دانشمندان اجماع کلی در خصوص نحوه تاثیرگذاری ابعاد فرهنگ سازمانی بر سایر متغیرها همچون تعهد و رضایت کارکنان وجود ندارد. (می‌یر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

### فرهنگ سازمانی.

فرهنگ، از جمله عوامل سازمانی مهمی است که در این تحقیق ارتباط و تاثیرش بر رضایت شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها، عقاید، فرضیه‌ها، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند دلالت می‌کند. فرهنگ سازمانی مناسب و سودمند، در بسیاری از متون مدیریت مورد توجه قرار گرفته و به عنوان یکی از اجزای مهم ساختار سازمانی محسوب می‌گردد. فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند نتایج فردی و سازمانی فراوانی را به همراه داشته باشد و در نتیجه سازمان را از مزایای فراوان از جمله زمینه آفرینی برای رضایت کارکنان بهره‌مند سازد. بر مدیران سازمان‌ها لازم است تا با شناخت و

---

<sup>1</sup> Thomas

<sup>2</sup> Manetje & Martines

<sup>3</sup> Riley

<sup>4</sup> Yiing & Binahmad

<sup>5</sup> Meyer

بررسی دقیق فرهنگ سازمانی، بستری مناسب برای رضایت آفرینی کارکنان فراهم سازند. (لاریجانی؛ نوری، ۱۳۸۸).

### اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمان‌ها.

فرهنگ، در سازمان از آنجایی حائز اهمیت می‌باشد که، هر اقدامی در سازمان بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی (که همیشه در کارند)، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. (شاین، ۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها (اینکه چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد. (ممی زاده، ۱۳۷۳) فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند و در اکثر سازمان‌ها، غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. (الوانی، ۱۳۸۳) علاوه بر این‌ها، فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و امان‌های اجتماعی، اعضای سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد. (طوسی، ۱۳۷۲).

مطالب یادشده و بسیاری از تحقیق‌هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می‌دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد. با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان مدل‌های مختلفی با اجزاء و مؤلفه‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه شده است که برخی از آن‌ها در ادامه بررسی خواهند شد:

## ۱- فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبزن<sup>۱</sup>

بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. این سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارج می‌نهد و برای آن‌ها ارزش قائل است. رایبزن این ویژگی‌ها را در هفت مورد بیان نموده است:

- **خلاصیت و نوآوری:** میزان تلاشی که افراد را تشویق می‌کند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر باشند.
  - **توجه به جزئیات:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن از کارکنان انتظار می‌رود، بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.
  - **توجه به نتیجه:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن مدیریت به نتیجه‌ها یا رهاوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه‌ها به کار برد.
  - **توجه به افراد:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. در پی آن مدیریت درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
  - **تشکیل تیم:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن مدیریت کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که کارها جمعی و توسط تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
  - **تحول:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن افراد دارای روح پرخاشگری، تحول و یا حتی جسارت هستند. (و نه افراد ساده‌اندیش و احتمالاً بی‌تفاوت).
  - **ثبات یا پایداری:** به میزان تلاشی گفته می‌شود که در پی آن سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه به رشد) تأکید و توجه دارد.
- هر یک از این ویژگی‌ها که در بالا ذکر گردید، بر روی طیفی قرار می‌گیرند که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود. (حقیقت، آیلر، ۱۳۸۹).

## ۲- فرهنگ سازمانی از دیدگاه گرین برگ و بارون<sup>۲</sup>

از دیدگاه گرین برگ و بارون، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

<sup>1</sup> Rabins

<sup>2</sup> Green Breg & Baron

- **نوآوری:** تا چه حدی انتظار می‌رود کارکنان خلاق باشند و افکار و ایده جدید خلق کنند. در واقع میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی می‌باشد که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند. نوآوری در برگیرنده هر کار و اقدامی می‌باشد که سازمان را در یک حوزه راهبردی جدید قرار می‌دهد. نوآوری می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرایند ساخت و تولید جدید، فناوری جدید، تغییر در مسیر و جهت راهبری سازمان باشد. این ویژگی‌ها به میزان مسئولیت، خلاقیت فردی، آزادی عمل و استقلال افراد اشاره دارد. «توانایی آفریدن چیزی نو» متداول‌ترین تعریفی است که از خلاقیت می‌شود. محیط و فرهنگ سازمانی نیز نقش مهمی در خلاقیت افراد شاغل ایفا می‌نماید.
- **ثبات:** ارزش قائل شدن برای ثبات و حفظ وضع موجود، در واقع پایبندی به قواعد و مقررات ثابت.
- **توجه و احترام به کارکنان:** نرم‌خویی و سازش با کارکنان، حمایت، احترام و ارزش قائل شدن برای افراد در سازمان.
- **توجه به نتایج (اهداف):** توجه به اینکه تا چه حد بر اهداف و مقاصد مورد نظر سازمان نائل شده‌ایم.
- **سهل‌گیری:** سنجه‌ای است که با توجه به آن، کارکنان در جوی راحت و با تمرکز اعصاب کار می‌کنند نه با نگرانی خاطر.
- **توجه به جزئیات:** توجه به دقت و مورد تجزیه و تحلیل قرار دادن امور در سازمان به طور دقیق.
- **تشریک مساعی و همکاری:** تاکید بر کار گروهی و تیمی در مقابل کارهای فردی، تاکید بر هم‌یاری و با هم کار کردن.. (Connelly, Kelloway, 2003).

### ۳- فرهنگ سازمانی از الگوی هفت گانه گردن<sup>۱</sup>

گردن نیز هفت عنصر را برای تبیین فرهنگ سازمانی مطرح می‌نماید که عبارتند از:

- **سازگاری:** کارکنان احساس می‌کنند که سازمان با محدودیت‌های تحمیلی بیرونی بسیاری مواجه است و قوانین، رویه‌ها، سیاست‌ها و خط مشی‌های متعددی وجود دارد. افراد به جای اینکه کارشان را به نحوی که صلاح می‌دانند انجام دهند، به تدریج باید خودشان را با محدودیت‌های پیرامونی تطبیق دهند.
- **مسئولیت:** به کارکنان سازمان به میزانی مسئولیت داده می‌شود که به اهداف سازمانی واحد خود دست یابند. در نتیجه اعضا احساس می‌کنند خودشان می‌توانند تصمیم‌گیری کنند و مشکلات را حل نمایند،

<sup>1</sup> Gorden

بدون آنکه لازم باشد هر یک از مراحل اجرای کار، قدم به قدم از سوی مسئولان بالاتر کنترل و هماهنگ شود.

- **استانداردها:** سازمان به تولید و ارائه خدمات با عملکرد کیفی بالا و ممتاز تأکید دارد. یعنی درجه و میزانی که فرد احساس می‌کند سازمان در حال تبیین و تعریف اهداف چالشی و رقابت‌آمیز می‌باشد.
- **پاداش‌ها:** درجه‌ای است، که کارکنان احساس می‌کنند در ازای وقت و نیروی کاری که به سازمان اختصاص داده‌اند، مورد قدردانی قرار خواهند گرفت.
- **شفافیت سازمانی:** این نوع احساس زمانی است که اعضای سازمان فکر می‌کنند که امور به طور روشن مشخص شده است و یا به عبارت دیگر اهداف به روشنی تعریف شده و وظیفه هر فرد در قبال آن‌ها مشخص است.
- **صمیمیت و حمایت:** احساس مبتنی بر اینکه در سازمان کارکنان در موارد حساس از همدیگر حمایت‌های لازم را خواهند نمود. در این صورت کارکنان به یکدیگر اعتماد و اطمینان دارند و اغلب یکدیگر را مورد حمایت قرار می‌دهند.
- **رهبری:** تا چه حد اعضای سازمان به قبول و پذیرش رهبری اعتقاد دارند و به هدایت و سرپرستی افراد شایسته و باصلاحیت تمایل دارند. (Smith; Rupp, 2002)

#### ۴- نمونه فرهنگ سازمانی مورد مطالعه در پژوهش.

فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان مفروضات پایه‌ای و به اشتراک گذاشته شده، تعریف کرد که یک سازمان در ارتباط با محیط و حل مسائل مربوط به انطباق و ادغام داخلی آن را کسب کرده است. هر سازمان فرهنگ منحصر به خود را دارد که در طول زمان توسعه می‌یابد و هویت سازمان را در ۲ بعد مرئی و نامرئی انعکاس می‌دهد. بعد مرئی فرهنگ، ارزش‌های عقیدتی، فلسفه و ماموریت شرکت را نشان می‌دهد در حالی که، بعد نامرئی، مربوط به مجموعه‌ای از ارزش‌های ناگفتنی است که نماینده اعمال کارکنان و تفکرات آن‌ها در سازمان است. با توجه به مدل‌های مورد بررسی نمونه فرهنگ سازمانی را به صورت گزیده‌ای از متغیرها تبیین می‌نماییم که در ادامه به بررسی هر یک از ابعاد می‌پردازیم:

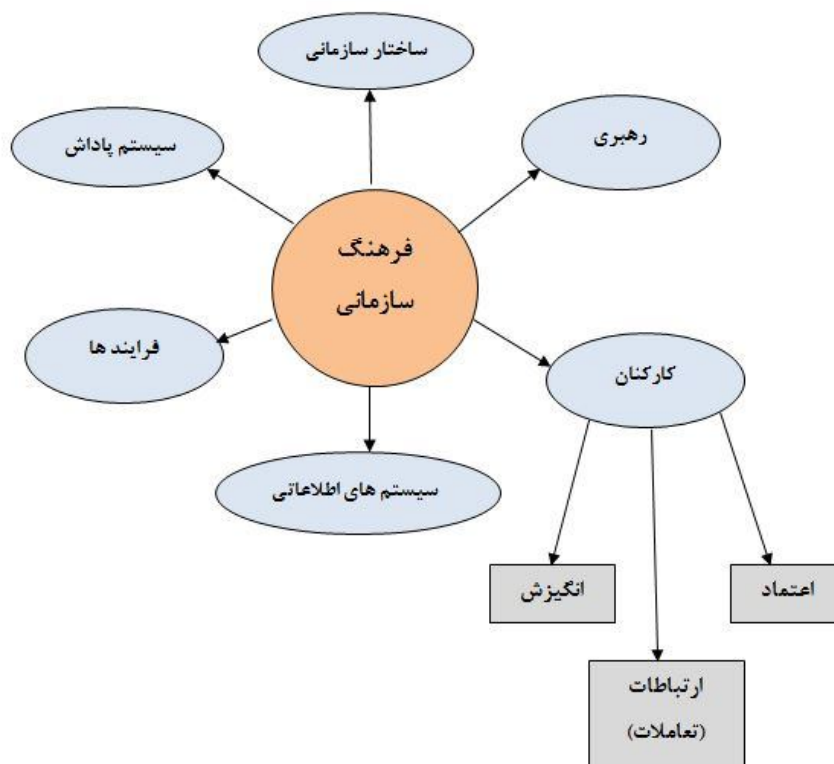
- **اعتماد:** اعتماد بین شخصی یا اعتماد موجود میان همکاران، یکی از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی است که تاثیر عمیقی بر رضایت شغلی به جای می‌گذارد. همچنین اعضای تیم به وجود اعتماد نیاز دارند تا بتوانند بر اساس آن دانش و تجربه کاری خود را به اشتراک گذارند. (Politis. J, 2003).



- **ارتباط میان کارکنان:** در این جا منظور از ارتباطات تعاملاتی است که از طریق گفتگوهای شفاهی و زبان بدن، بین افراد برقرار می‌شود، تعاملات میان افراد، می‌تواند با ایجاد شبکه‌های اجتماعی در محیط کار به گونه‌ای قابل توجه افزایش یابد. این نوع ارتباطات اساس رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد. (Smith; Rupp, 2002).
- **سیستم اطلاعات:** واژه «سیستم اطلاعاتی» به در کنار هم قرار گرفتن انسان، داده و فرایندهایی اشاره دارد که برای پشتیبانی عملیات روزانه، حل مسائل و تصمیم‌گیری در سازمان، با یکدیگر به تعامل می‌پردازند. سازمان‌ها به منظور دستیابی به مخازن دانش از سیستم‌های اطلاعات گوناگونی استفاده می‌کنند. این سیستم‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا تخصص‌هایشان را به صورت الکترونیکی به اشتراک بگذارند و به این ترتیب دسترسی به این تخصص‌ها برای دیگر افراد در سازمان نیز آسان می‌شود. (Connelly, Kelloway, 2003) با تسهیل ارتباطات سازمانی از طریق سیستم‌های اطلاعاتی می‌توان رضایت شغلی کارکنان را افزایش داد.
- **سیستم پاداش:** بر اساس پژوهش‌های سید احسان و راولند<sup>1</sup> (۲۰۰۴)، کارکنان برای به حداکثر رساندن توان عملکردی خود به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند. واقع‌بینانه نیست اگر فکر کنیم، کارکنان بدون توجه به آن چه در قبال تلاش خود دریافت خواهند کرد، به این امر مبادرت ورزند. در نتیجه مدیران باید به گونه‌ای سیستم‌های پاداش خود را طراحی کنند که مانع از به اشتراک‌گذاری دانش و افول عملکرد سازمانی نگردند و رضایت شغلی کارکنان را به همراه داشته باشند. به عنوان مثال بهتر است پاداش برای عملکرد تیمی و گروهی در نظر گرفته شود نه کارهای فردی. (Goh, 2002).
- **ساختار سازمانی:** معمولاً ساختارهای سنتی با سطوح و لایه‌های پیچیده مسئولیت و جزییات مشخص در نحوه گزارش اطلاعات، شناخته می‌شوند. امروزه بیشتر مدیران به معایب ساختارهای بروکراتیک که باعث کندی جریان اطلاعات و ایجاد موانع بر سر راه آن می‌شود، پی برده‌اند. در نتیجه باید ساختارهای سازمانی به گونه‌ای طراحی گردند که باعث تسهیل ارتباطات و همچنین افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان شود.
- **نظارت (کنترل):** بر این مفهوم دلالت دارد که سازمان تا چه حدی برای کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود. هر چه نظارت‌های مدیران بر کارکنانشان ضمنی‌تر باشد، رضایت بیشتر کارکنان را در پی خواهد داشت. (رابینز، ۱۳۸۷).

<sup>1</sup> Seyed Ehsan & Roland

- **سبک رهبری:** منظور از سبک رهبری این است که تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله‌مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود. بنابراین مدیران باید هنگام انتخاب سبک‌های رهبری خود (اینکه سبک رهبری وظیفه‌گرا یا رابطه‌گرا را انتخاب کنند یا سبک رهبری بینابینی) رضایت کارکنان را نیز در نظر گیرند. به نظر می‌رسد، هر چه مدیران بیشتر از سبک‌های رهبری رابطه‌گرا استفاده نمایند، رضایت شغلی کارکنان بیشتر خواهد شد. (رابینز، ۱۳۸۷).



شکل ۱- نمونه فرهنگ سازمانی.

### رضایت شغلی.

رضایت شغلی به مجموعه احساساتی که فرد نسبت به شغلش دارد، اطلاق می‌شود. فرد با رضایت شغلی بالا احساس مثبت و فردی که از شغلش ناراضی است، احساسی منفی نسبت به شغلش دارد. وقتی درباره نگرش‌های کارمند صحبت می‌شود، منظور همان رضایت شغلی می‌باشد. در حقیقت این دو واژه معمولاً به طور مترادف به کار می‌روند. (رابینز، ۱۳۸۵).

مورهد و گریفین (۱۳۷۷) رضایت یا عدم رضایت شغلی را طرز تلقی فرد نسبت به شغلش می‌دانند که از جمله موضوع‌هایی است که بیشترین پژوهش درباره آن صورت گرفته است. شرمهورن و همکاران (۱۳۸۶) نیز رضایت شغلی را میزان احساس مثبت یا منفی شخص نسبت به شغلش می‌دانند. به طور کلی، رضایت شغلی عبارت از نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، و جوّ سازمانی ارتباط دارد. (میرکمالی، ۱۳۸۰) پرترفدار بودن مطالعه رضایت شغلی بیشتر ناشی از سادگی نسبی آن است. دلیل دیگر این است که در بسیاری از نظریه‌های مربوط به پدیده‌های سازمانی مانند ماهیت کار، سرپرستی و محیط کار، رضایت شغلی یک متغیر اصلی است. رضایت شغلی عامل مهم نتایج سازمانی تلقی شده است و در گستره عملکرد شغلی باعث سلامت کارمندان و تداوم کار می‌شود. (اسپکتور، ۲۰۰۶).

#### اهمیت رضایت شغلی.

اهمیت مطالعه و بررسی رضایت شغلی را از ابعاد مختلف می‌توان مرور نمود: در تمامی سازمان‌ها و مؤسسات، علاقه‌ی خاصی به بررسی رضایت شغلی صورت می‌گیرد و لذا رضایت شغلی به عنوان موضوعی مشترک در تمام سازمان‌ها تلقی می‌شود. آگاهی از میزان نگرش کارکنان نسبت به شغلشان در همه‌ی مؤسسات مهم محسوب می‌گردد. مدیران، در زمان‌گزینه‌ش و استخدام افراد، تنها در پی استخدام داوطلبانی بر نمی‌آیند که از توانایی‌ها، تجربه و انگیزه‌های لازم برخوردار باشند؛ بلکه به نظام ارزشی آنان که متناسب با ارزش‌های سازمان باشد، نیز توجه دارند. از سوی دیگر مدیران در حین کار نیز، به نگرش کارکنان و میزان رضایت شغلی آن‌ها تأکید دارند. (لیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

بررسی و تحلیل رضایت شغلی دغدغه‌ی تمامی دانشمندان علوم انسانی است و مطالعه‌ی آن به عنوان مبحثی میان‌رشته‌ای تلقی می‌شود. اهمیت این موضوع موجب آن گردیده است که صاحب‌نظران از زوایای متعدد: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و علوم تربیتی، به تبیین ابعاد گوناگون رضایت شغلی پردازند و این مهم باعث تنوع رویکردها و کثرت تولیدات علمی در تحلیل رضایت شغلی گردیده است. از نظر روش‌شناسی تحقیق، در برخی حوزه‌ها، رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته و در بعضی از مطالعات دیگر، به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. در حالت نخست، محققان سعی در تحلیل و شناسایی عوامل مؤثر فردی،

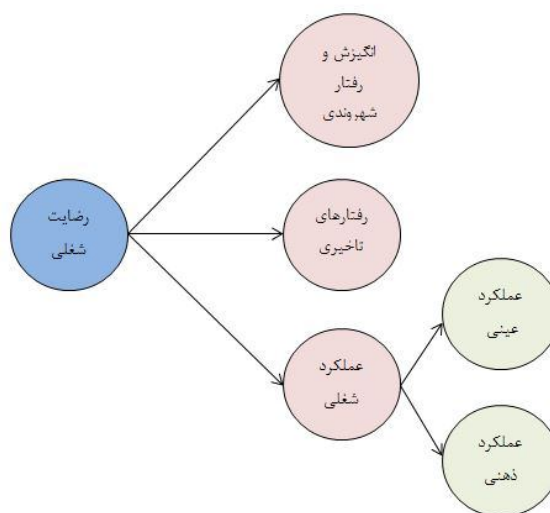
---

<sup>1</sup> Liu

شغلی، سازمانی و اجتماعی در شکل‌گیری و چگونگی رضایت شغلی دارند. عمده‌ی دل‌مشغولی در این بخش، میزان تأثیر و چگونگی تأثیر آن در میزان رضایت شغلی کارکنان مورد آزمون است.

### نمونه رضایت شغلی.

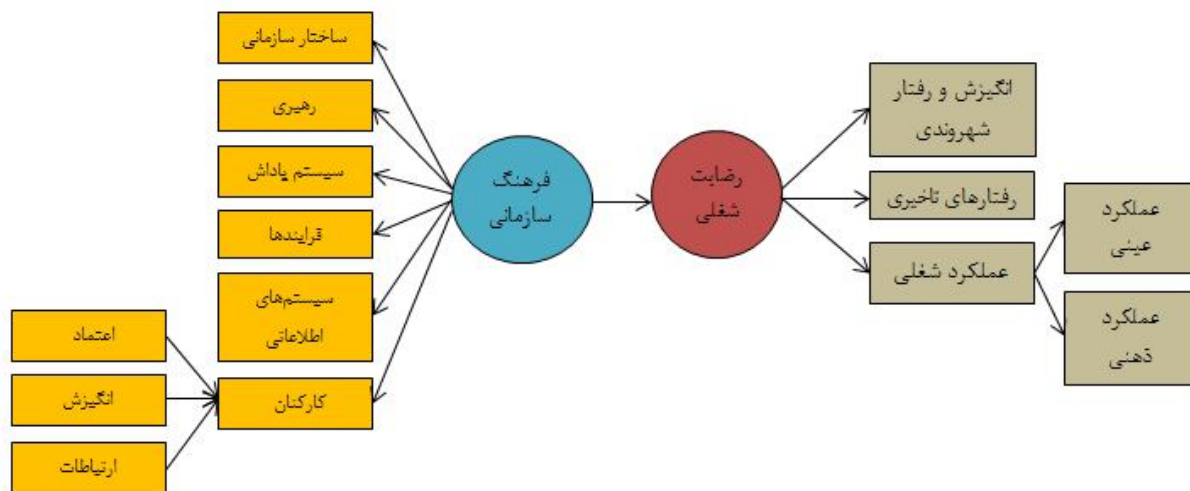
در این نمونه رضایت شغلی به عنوان متغیر مستقل محسوب می‌شود تا بتوان به اثرات و پی‌آمدهای ناشی از رضایت شغلی در سطوح فردی و سازمانی نایل آید. شامل سه دسته کلی: انگیزش، رفتار مدنی (شهروندی) سازمانی و رفتارهای تأخیری (شامل غیبت، ترک خدمت، تمایل به ترک خدمت، تأخیر) و عملکرد. عملکرد نیز قابل تفکیک به عملکرد عینی (شامل دو حوزه‌ی عملکرد مربوط به سرپرست و عملکرد مورد ارزیابی فرد) و عملکرد ذهنی (شامل دو مصداق ترفیعات و میزان سختی کار) می‌باشد. (زکی، ۱۳۸۷).



شکل ۲- نمونه رضایت شغلی.

### نمونه مفهومی و فرضیه‌های پژوهش.

همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، در این نمونه فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار می‌باشد.



شکل ۳- نمونه مفهومی پژوهش.

با توجه به نمونه تدوین شده در بالا و همچنین پیشینه پژوهش، فرضیه‌های زیر را می‌توان تبیین نمود. فرضیه‌ها را به دو دسته کلی فرضیه‌های اصلی و فرضیه‌های فرعی تقسیم می‌گردد. فرضیه اصلی هدف اصلی پژوهش را به آزمون می‌گذارد.

۱- فرضیه اصلی:

- فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم دارد.

۲- فرضیه‌های فرعی:

- فرضیه اول: بین ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین رهبری و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه سوم: بین سیستم یاداش و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه چهارم: بین فرایندها و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه پنجم: بین سیستم‌های اطلاعاتی و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.
- فرضیه ششم: بین متغیر روابط بین کارکنان و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، زیرا مدیران می‌توانند از نتایج پژوهش برای بهینه‌سازی عملکرد سازمان و منابع انسانی خود بهره‌گیرند. همچنین از نظر نحوه اجرا توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش از آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های متغیرهای جامعه و از آمار استنباطی برای بررسی رابطه میان

متغیرها، بر حسب هدف تحقیق استفاده گردیده است. همچنین این پژوهش از آن جهت که به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های مقطعی است. داده‌های پژوهش در سال ۱۳۹۳ جمع‌آوری گردیده است.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان تمام‌وقت اداره برق و شرکت‌های زیرمجموعه توزیع برق می‌باشد. که دارای حداقل یک سال تمام سابقه کار می‌باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری و توانایی محقق در تدوین چارچوب جامعه آماری، تعداد نمونه آماری این پژوهش بر اساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ و درصد خطای ۵٪ تعیین خواهد شد. در این پژوهش حدود ۱۳۲ نفر از کارکنان سازمان مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای اطمینان از دستیابی به تعداد نمونه آماری، تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که پس از حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، تعداد ۱۴۲ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه مذکور حاوی ۷۵ سوال است که متناسب با متغیرها و نمونه پژوهش طرح گردید. به منظور تایید پایایی یا قابلیت اطمینان پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. نتایج آزمون نشان داد که پرسشنامه فرهنگ سازمانی دارای پایایی، با نمره آلفای کرونباخ ۰/۸۹ می‌باشد و پرسشنامه رضایت شغلی نیز دارای پایایی با نمره آلفای کرونباخ ۰/۹۱ می‌باشد. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ هر دو پرسشنامه بیش از ۰/۷ می‌باشد، پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی محتوای پرسشنامه مذکور با استفاده از نظر اساتید و محققان مورد تایید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار SPSS21 استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش.

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان‌دهنده آن است که ۶۷ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه مرد و ۳۳ درصد از آن‌ها زن هستند؛ ۸۲ درصد از آن‌ها متأهل و ۱۸ درصدشان مجرد می‌باشند؛ ۱۸ درصد دارای مدرک کاردانی و پایین‌تر، ۶۱ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند؛ توزیع سنی افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که ۳۷ درصد از افراد مورد مطالعه دارای رده سنی بالای ۴۰ سال، ۴۲ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۳۰ سال و ۲۱ درصد در رده سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال می‌باشند. از منظر سابقه خدمتی افراد مورد مطالعه، ۳۴ درصد دارای سابقه خدمتی بالاتر از ۲۰ سال، ۲۸ درصد دارای سابقه خدمتی بین ۲۰ تا ۱۵ سال، ۱۸ درصد دارای سابقه خدمتی بین ۱۵ تا ۱۰ سال و ۲۰ درصد دارای سابقه خدمتی پایین‌تر از ۱۰ سال می‌باشند. برای بررسی توزیع داده‌ها و تأیید نرمال بودن آن‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و

نتیجه این آزمون، توزیع نرمال این داده‌ها را تأیید نمود. بنابراین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین همبستگی در اینجا از آزمون‌های پارامتریک پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده گردید.

جدول ۱- نتایج آزمون همبستگی پیرسون.

| فرهنگ سازمانی کل | ابعاد فرهنگ سازمانی |                    |          |             |       |                | مستقل / وابسته |            |
|------------------|---------------------|--------------------|----------|-------------|-------|----------------|----------------|------------|
|                  | کارکنان             | سیستم‌های اطلاعاتی | فرایندها | سیستم پاداش | رهبری | ساختار سازمانی | رفتار شهروندی  | رضایت شغلی |
| ۰/۶۷۲            | ۰/۵۰۷               | ۰/۴۸۳              | ۰/۳۲۸    | ۰/۷۴۹       | ۰/۷۵۹ | ۰/۶۳۸          | رفتار شهروندی  | رضایت شغلی |
| ۰/۶۱۸            | ۰/۶۴۹               | ۰/۴۹۱              | ۰/۳۹۱    | ۰/۵۶۷       | ۰/۵۷۹ | ۰/۶۱۲          | رفتار تاخیری   |            |
| ۰/۶۷۹            | ۰/۳۷۱               | ۰/۵۳۸              | ۰/۶۱۴    | ۰/۴۷۶       | ۰/۴۵۷ | ۰/۶۸۱          | عملکرد شغلی    |            |
| ۰/۵۷۹            | ۰/۶۹۲               | ۰/۵۳۷              | ۰/۷۳۱    | ۰/۸۱۹       | ۰/۶۱۷ | ۰/۵۳۷          | همبستگی        | رضایت شغلی |
| ۰/۰۰۱            | ۰/۰۰۶               | ۰/۰۰۱              | ۰/۰۰۳    | ۰/۰۰۳       | ۰/۰۴  | ۰/۰۰۱          | معناداری       |            |

• فرضیه اصلی: فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم دارد. همان‌گونه که در یافته‌های جدول (۱) قابل مشاهده است، همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان ۰/۵۷۹ بوده و با سطح معناداری  $P=0/0001$ ، معنادار است. بنابراین می‌توان بیان کرد که بین این دو متغیر در سازمان مورد مطالعه رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی اول: بین ساختار سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان ساختار سازمانی و رضایت شغلی برابر با (۰/۵۳۷) در سطح معناداری  $P=0/001$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی دوم: بین رهبری و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان رهبری و رضایت شغلی برابر با (۰/۶۱۷) در سطح معناداری  $P=0/04$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی سوم: بین سیستم پاداش و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان سیستم پاداش و رضایت شغلی برابر با (۰/۸۱۹) در سطح معناداری  $P=0/003$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی چهارم: بین فرایندها و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان فرایندها و رضایت شغلی برابر با (۰/۷۳۱) در سطح معناداری  $P=0/003$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی پنجم: بین سیستم‌های اطلاعاتی و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان سیستم‌های اطلاعاتی و رضایت شغلی برابر با (۰/۵۳۷) در سطح معناداری  $P=0/001$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

• فرضیه فرعی ششم: بین روابط بین کارکنان و رضایت شغلی کارکنان، رابطه وجود دارد.

یافته‌های جدول (۱)، نشان می‌دهد که میزان همبستگی پیرسون میان متغیر روابط بین کارکنان و رضایت شغلی برابر با (۰/۶۹۲) در سطح معناداری  $P=0/006$  می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که بین این دو متغیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.



با توجه به اینکه برقراری رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی تایید گردید، برای بررسی میزان تاثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج بررسی در جدول (۲) درج گردیده است.

جدول ۲- رگرسیون و ضریب همبستگی چندگانه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی.

| متغیرهای پیش‌بین. |                            |               |                 |               |                    | آماره فیشر<br>(F).      | ضریب<br>تعیین.<br>RS | همبستگی<br>ی<br>چندگانه<br>MR | متغیر<br>ملاک.     |
|-------------------|----------------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------|
| کارکنان.          | سیستم‌ها<br>ی<br>اطلاعاتی. | فرایندها.     | سیستم<br>پاداش. | رهبری.        | ساختار<br>سازمانی. |                         |                      |                               |                    |
| ۱/۹۴              | B=۱/۷۶                     | B=۱/۳۷        | ۱/۸۴            | ۱/۱۸          | ۱/۱۰۷              | F=۲۵/۸۳۷<br><br>P=۰/۰۰۱ | ۰/۵۷۳                | ۰/۶۱۹                         | رضای<br>ت<br>شغلی. |
| B=                | $\beta=۰/۱۷۶$              | $\beta=۰/۴۹۱$ | $\beta=۰/۴۱۸$   | $\beta=۰/۲۴۹$ | $\beta=۰/۱۱۹$      |                         |                      |                               |                    |
| $\beta$           | $\beta$                    | $\beta$       | $\beta$         | $\beta$       | $\beta$            |                         |                      |                               |                    |
| ۲/۳۹۱             | t=۲/۵۹۷                    | t=۱/۲۷۹       | ۱/۱۸۶           | ۱/۲۷۹         | ۳/۳۱۹              |                         |                      |                               |                    |
| t=                | t=                         | t=            | t=              | t=            | t=                 |                         |                      |                               |                    |
| ۰/۰۱              | P=۰/۲۷                     | P=۰/۱۷        | ۰/۰۰            | ۰/۰۱          | ۰/۰۱               |                         |                      |                               |                    |
| P=                | P=                         | P=            | P=              | P=            | P=                 |                         |                      |                               |                    |

یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه برای ترکیب خطی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی برابر با  $MR=۰/۶۱۹$  و  $RS=۰/۵۳۷$  است که در سطح  $PV=۰/۰۰۱$  معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان بیان نمود که  $۰/۵۷$  از واریانس توانمندسازی به وسیله متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین است. همچنین، با توجه به نتایج  $\beta$  در جدول (۲) و سطح معناداری، از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی رهبری سیستم پاداش و روابط بین کارکنان در سطح خطای ۵ درصد نقش پیش‌بینی کننده دارند و بقیه مؤلفه‌های فرهنگی نقش پیش‌بینی کننده معناداری ندارند. مؤلفه پاداش، بیشترین تاثیر و مؤلفه ساختار سازمانی، دارای کم‌ترین تاثیر معنادار در پیش‌بینی رضایت شغلی خواهند داشت.

## بحث و نتیجه‌گیری.

هدف اصلی از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد. در گام نخست به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته شد و سپس در ادبیات نظری پژوهش ابتدا مفاهیم و مدل‌های فرهنگ سازمان مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مفاهیم و نمونه انگیزش شغلی بیان گردید و با توجه به هر دو نمونه بیان شده، نمونه‌ای جامع از فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی ارائه گردید. با توجه به نمونه تبیین شده، به آزمون فرضیه‌های بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده پرداختیم.

یافته‌های پژوهش، رابطه معنادار و مثبت بین رضایت شغلی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را نشان داد. در واقع رضایت شغلی به بستری مناسب برای ظهور نیاز دارد، که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز نمود رضایت شغلی گردند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که رابطه مثبتی بین رضایت شغلی و ساختار سازمانی وجود دارد. در واقع مدیران با طراحی ساختارهای سازمانی چابک که دارای بروکراسی کمتر می‌باشند، می‌توانند رضایت سازمانی کارکنان را افزایش دهند. از جمله عوامل ساختاری مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، اندازه سازمان است. مطالعه‌ای که در یک نظام آموزشی صورت گرفت، نشان داد که در سازمان‌های کوچک‌تر، محیط بازتر و پر اعتمادتر است و فضای سازمانی دوستانه‌ای وجود دارد. (برای نمونه، اسیتز، ۱۹۹۷؛ سوفیانوس، ۲۰۰۵؛ اربیش، ۲۰۰۴؛ فوتز، ۲۰۰۴) مطالعه برتز و استاکر (۱۹۶۱) نیز نشان داد که فن‌شناسی تکراری مانند خط تولید با ماهیت وظایف روتین باعث به وجود آمدن فضای سازمانی انعطاف‌ناپذیر و قانون‌گرا و در نتیجه پایین بودن نوآوری در میان کارکنان می‌شود، که این عامل می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را کاهش دهد. همچنین از جمله عوامل مهمی که بر رضایت کارکنان نقش دارد سبک رهبری می‌باشد اینک مدیران سازمانی چه سبک رهبری را برای هدایت کارکنان خود اتخاذ نمایند در میزان رضایت شغلی کارکنان نقش به‌سزای خواهد داشت. هر چه رابطه کارکنان و مدیران در سازمان صمیمانه‌تر و فارغ از سلسله‌مراتب رسمی باشد، رضایت کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. مدیران با ایفای نقش رهبری خود می‌تواند فضای مناسب کاری را ایجاد نمایند و روحیه کارکنان خود را تقویت و با ایجاد انگیزه مناسب رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد. سبک رهبری یکی از متغیرهای مهمی است که می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. در این بین، سبک رهبری خدمتگزار به دلیل پتانسیل‌های مطلوبی که در نوع نگاه و ویژگی‌های آن نسبت به زیردستان داد، می‌تواند رابطه تنگاتنگی را با رضایت شغلی رقم بزند. رهبری خدمت‌گذار در قالب فرهنگ سازمانی قرار گرفته و سازمان خدمتگزار را به وجود می‌آورد. سپس در مسیر نخست، رهبری خدمتگزار سازمان یا سازمان خدمتگزار نیازهای کارکنان را در اولویت نخست قرار می‌دهد و بدین طریق موجب رضایت شغلی

کارکنان می‌شود. چرا که آنچنان که قبلاً ذکر شد، رهبرانی که نقشی محوری در ارضای نیاز کارکنان داشته باشند، پیشرو در رضایت شغلی هستند. (Brewer, 2010) از دیگر عوامل موثر بر رضایت شغلی سیستم پاداش می‌باشد. در واقع برای اینکه سازمان از حداکثر توان کارکنان خود استفاده نماید، باید سیستم پاداشی مبتنی بر شایستگی را پایه‌گذاری نماید. سیستم پاداشی که کارکنان را برای بالا بردن سطح عملکردی برانگیزد و رضایت شغلی آن‌ها را به همراه داشته باشد. سیستم‌های اطلاعاتی به منظور کسب تفاهم، حفظ تفاهم و تداوم تفاهم به وسیله ابلاغ اطلاعات به موقع از روی برنامه با هدف خاص و حصول اطمینان از جذب اطلاعات با روش‌های علمی، افکار سنجی و ارتباطات بازخورد دوسویه صورت می‌گیرد. با این تعریف می‌توان بیان کرد که با ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی اثربخش در سازمان می‌توان، رضایت شغلی کارکنان را از طریق فراهم‌آوری به موقع نیازهای اطلاعاتی آن‌ها جلب نمود. از دیگر عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان روابط بین کارکنان می‌باشد. در واقع اعتماد بین شخصی میان همکاران، تاثیر عمیقی بر رضایت شغلی کارکنان دارد و این اعتماد می‌تواند رضایت از کارهای گروهی را افزایش دهد که در نهایت سبب افزایش راندمان کاری و بازدهی شغلی کارکنان خواهد شد. همچنین ارتباطات شفاهی محترمانه و احترام متقابل بین کارکنان نیز می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد.

## منابع و ماخذ.

- آرمسترانگ، مایکل. ترجمه خدایار ابیلی، ۱۳۸۰. رهبردهای مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات فرا.
- حقیقت، جلال؛ آیلر، هوشیار، ۱۳۸۹، بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ و مدیریت دانش. فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی، دوره‌ی چهارم، شماره ۱۱.
- رابینز، استیفن، ۱۳۸۵، تئوری سازمان ساخت و طراحی و کاربردها، ترجمه سید مهد الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار مشرقی.
- زکی، محمد علی، ۱۳۸۷، بررسی تحقیقات رضایت شغلی در ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، سال اول، شماره اول.
- شاین، ادگار، ترجمه محمدابراهیم محجوب، ۱۳۸۳، فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات فرا.
- طوسی، محمدعلی، ۱۳۷۲، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- لاریجانی، حجت اله حسن؛ نوری اصل، موسی، ۱۳۸۶، امکان سنجی ارائه مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی، تهران فصلنامه دانش شناسی، سال دوم، شماره ۵.
- ممی زاده، جعفر، ۱۳۷۳، مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۰)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت (چاپ سوم). تهران: نشر یسطرون.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۱) تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی (چاپ اول). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۲، یادگیری الگویی، فصلنامه مدیریت و توسعه، ش ۱۶

Bass B M , Steidlemeier P. Ethics, Characters, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 1999;No. 10, Issue 2, pp: 181-217.

Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of Innovation*. London: Tavistock.

Cameron K S, Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison Wesley.2006.

Connelly, C. and Kelloway, E. Predictors of employee's perceptions of knowledge sharing cultures, *Leadership & Organization Development Journal* 2003; 24(5) : 294-301.

Erbisch, P. Sue M. (2004). Management style, organizational climate, and organizational.

Fouts, H. M. (2004). Organizational climate of North Carolina cooperative extension. Dissertation Abstract. EdD, North Calorian State University.

Goh, S. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management* 2002; 6 (1) : 23-30.

Harrington, D., et al. (1995). *Factors related to the recruitment retention of professionals from spesializer disciplines*. Washington DC: Des.

Huey- Ming. (2002). The influence of nurses, working motivation and job satisfaction on intention. vol (39). Lss 8.

Liu,C.,I.Borg,and P.E.Spector(2004) ; Measurement Invariance of the German Job Satisfaction Survey used in a multinational organization:Implications of Schwartz's Culture Model. *Journal of Applied Psychology*,V,89.N,6:1070-82

Manetje, O. & Martines, N., (2009) , The relationship between organizational culture and organizational commitment, southern African business review, vol. 13. No. 1, pp. 87-111.

Meyer, J. P. et al., (2011) , Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *journal of vocational behavior*.

MingtZeng Huey, Ketefian Shake, Redman Richard W. Relationship of nurses' Assessment of organizational culture, Job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal Of Nursing Studies* . 2002;Vol.39, Issue .1,pp:79-84.

Politis, J. The connection between trust and knowledge management what are its implications for team performance, *Journal of Knowledge Management* 2003; 7(5):55-63

Riley, M. et al, (1998) , Job satisfaction, organization commitment and occupational culture: A case from the UK pub. industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, (4).

Schein E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 1996; Vol. 41, pp: 229-240.

Smirich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly. Management Journal*, 35, 1036-1056.

Smith, A. and Rupp, W., (2002) , Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view, *Journal of Knowledge Management*, 6(3) : 250-261

Sofianos, T. J. (2005). The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college executive secretaries and/or associates to the president. Dissertation Abstract, PhD, university of Florida.

Spector P.E.(2006) ; *Industrial and Organizational Psychology: research and Practice*. 4th New York: Wiley.

Steers, R. M (1977). *Organizational effectiveness. A behavioral view*, (Good year publishing company).

Turner, ch. (2006). A study of job satisfaction with situational characteristics and occurrences among middle school Principals in south Carolina. 80- 85.

Wilson L, B., & Thomas, B. C. (2007). *Successful second, ary schools the falmer press*. East Sussex England (P. P 85- 86).

Yiing, L. Y. & Binahmad, K. Z., (2009) , The moderating effects of organizational culture on the relationships between organizational commitment and job satisfaction and performance, *leadership and organization development journal*, vol. 30, No. 1, pp. 53-86.

## **Survey the relationship between organizational culture and job satisfaction**

**Masoud Haraghi<sup>1</sup>**

**Maryam Haraghi<sup>23</sup>**

**Yagoob Moghateli<sup>24</sup>**

### **Abstract**

nowadays, workforce is one of the most valuable resources for organizations. Therefore, to establish and develop the productivity and efficiency of the organization, focusing on priorities and established norms that shared among employees considered necessary. The inevitable result will be the creation of a strong culture that underlie motivation and job satisfaction of employees. Among factors that most influenced the culture accepts, can named to job performance, job satisfaction and motivation. Since the foundation of the organization is a fundamental and key role in the creation and promotion of the employees' job satisfaction. In this study, we intend to examine the relationship between organizational culture and job satisfaction.

This article is "practical" from the perspective of aim, and its method is "descriptive - survey". The population of this study was 142 employees of Electricity and power distribution affiliates. In this study we used descriptive statistics for demographical specification of survey respondents and inferential statistics were used to test the hypothesis. Data-collection tool for this research was questionnaire. For sampling, the Corcoran Formula was used; and the method of sampling was "random sampling".

---

<sup>1</sup> Master of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

<sup>23</sup> Master student of Business Administration, Lorestan university, Lorestan, Iran

<sup>24</sup> M.A Curriculum planning

The results showed a positive and straight forward relationship between job satisfaction and organizational culture. Among the Component of the organizational culture, reward systems have the highest correlation, and information systems have the lowest correlation with motivation. According to the results of the study, suggested Cultural factors and specially the reward system should be designed to improve performance and enhance the job satisfaction of staff.

**Key words:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Human Resource