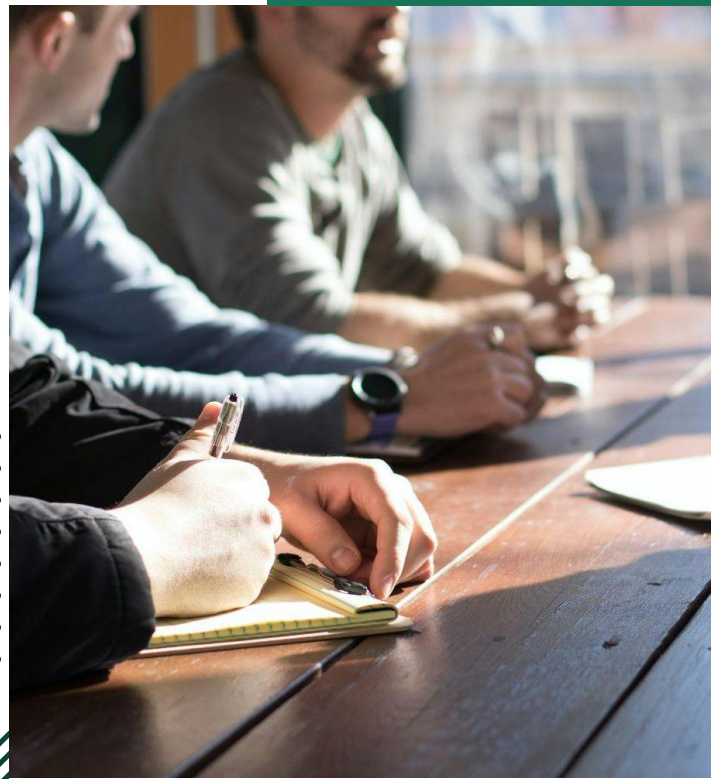




# سنجش نگرش های شغلی و تقویت نگهداشت کارکنان در شرایط عدم اطمینان

دکتر علی داوری

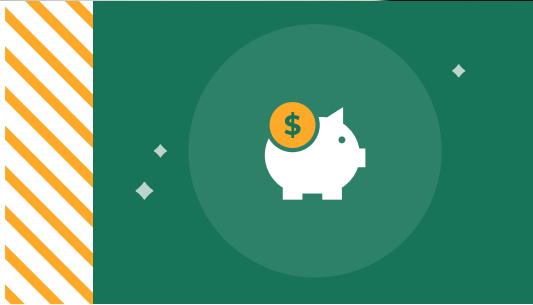




# بخش اول

---

مقدمه



# تعاریف



**تعهد سازمانی** میزان وابستگی افراد به سازمانی که در آن کار می‌کنند را نشان می‌دهد. تعهد کاری نقشی اساسی در تعیین این موضوع دارد که یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان باقی بماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار کند.



رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می‌شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی شغلش را دوست می‌دارد و به گونه‌ای مثبت به آن می‌نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار می‌باشد.

# تعاریف



**میل به ترک خدمت رضایت و میلی آگاهانه و سنجیده شده نسبت به خروج از سازمان است که در ذهن فرد است و بیانگر میزان تمایل فرد برای خروج از سازمان است.**



**عدالت سازمانی به احساس و ادراک کارکنان از میزان انصاف و برابری در رفتارها و روابط کاری اشاره دارد. عدالت سازمانی بیانگر را ادراک افراد از انصاف و برابری در سازمان است.**

# تعاریف



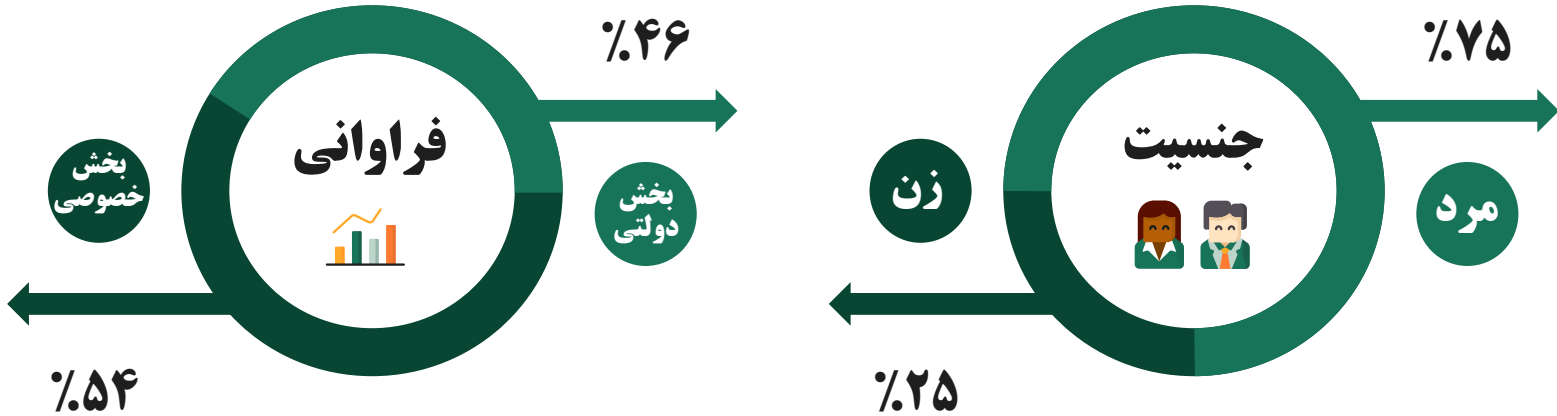
سلامت روان حالتی از زیستن در شرایطی بهتر است که در آن فرد به توانایی‌های خود پی می‌برد و می‌تواند با استرس‌های عادی زندگی کنار بیاید، می‌تواند بر اطرافیان و دوستان خود اثرگذار باشد و همچنین می‌تواند نقش‌های اجتماعی‌اش را به خوبی ایفا کند. سلامتی به معنای تندرستی جسمانی، روانی و اجتماعی و نه صرفاً به معنای عدم ابتلا به بیماری یا ناتوانی است.

## پرسشنامه های تحقیق

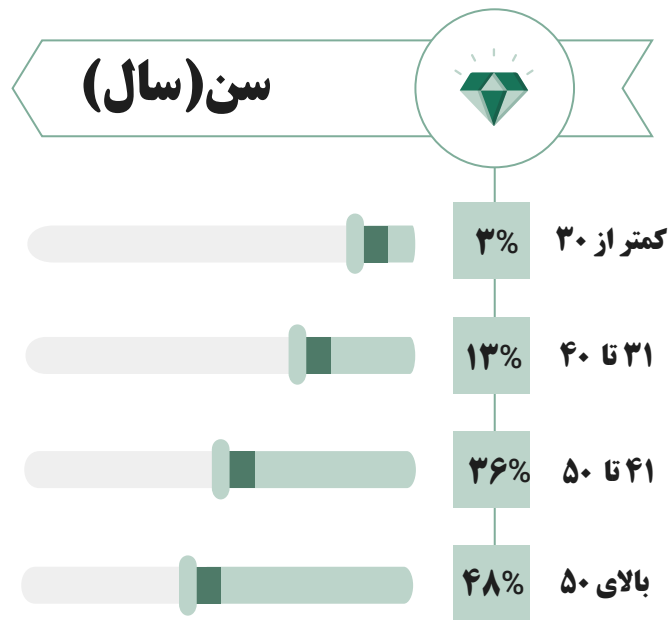
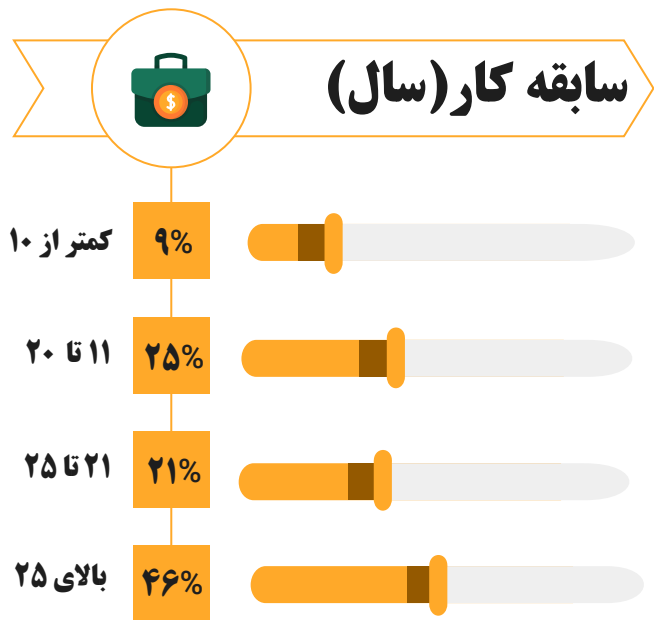
- پرسشنامه ارزیابی رضایت شغلی و تعهد سازمانی (انجمن منابع انسانی آمریکا)
- پرسشنامه میل به ترک شغل، سلامت روان و عدالت سازمانی (مدل هی گروپ، گالوپ...)



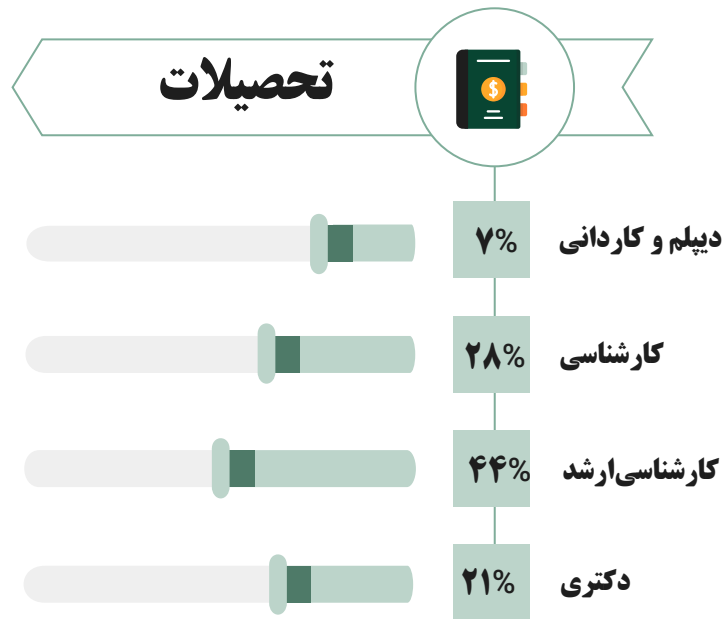
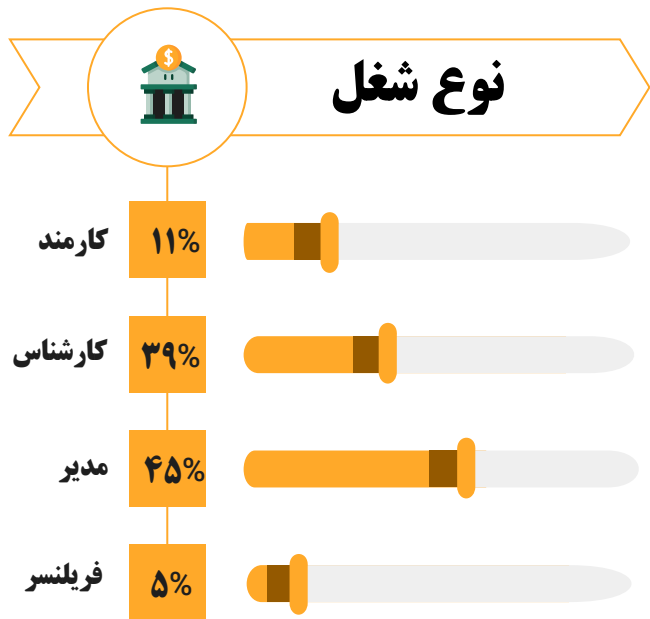
# ویژگی های فردی پاسخگویان



# ویژگی های فردی پاسخگویان



# ویژگی های فردی پاسخگویان

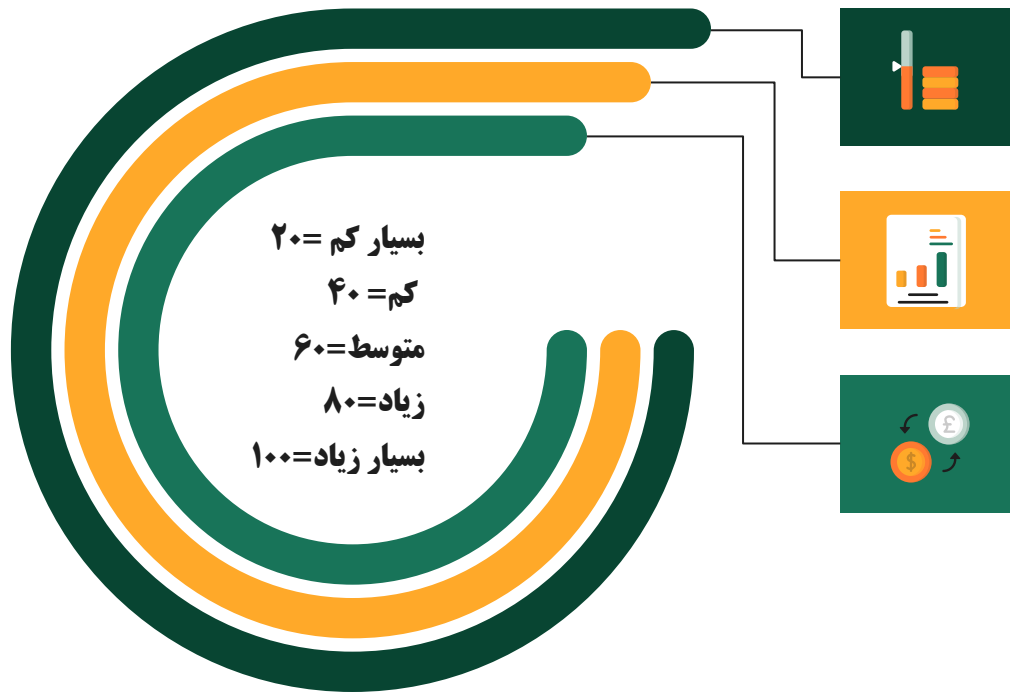


# بخش دوم

نتایج سنجش نگرش های  
منابع انسانی در ۱۲ صنعت



# روش تفسیر داده های گزارش

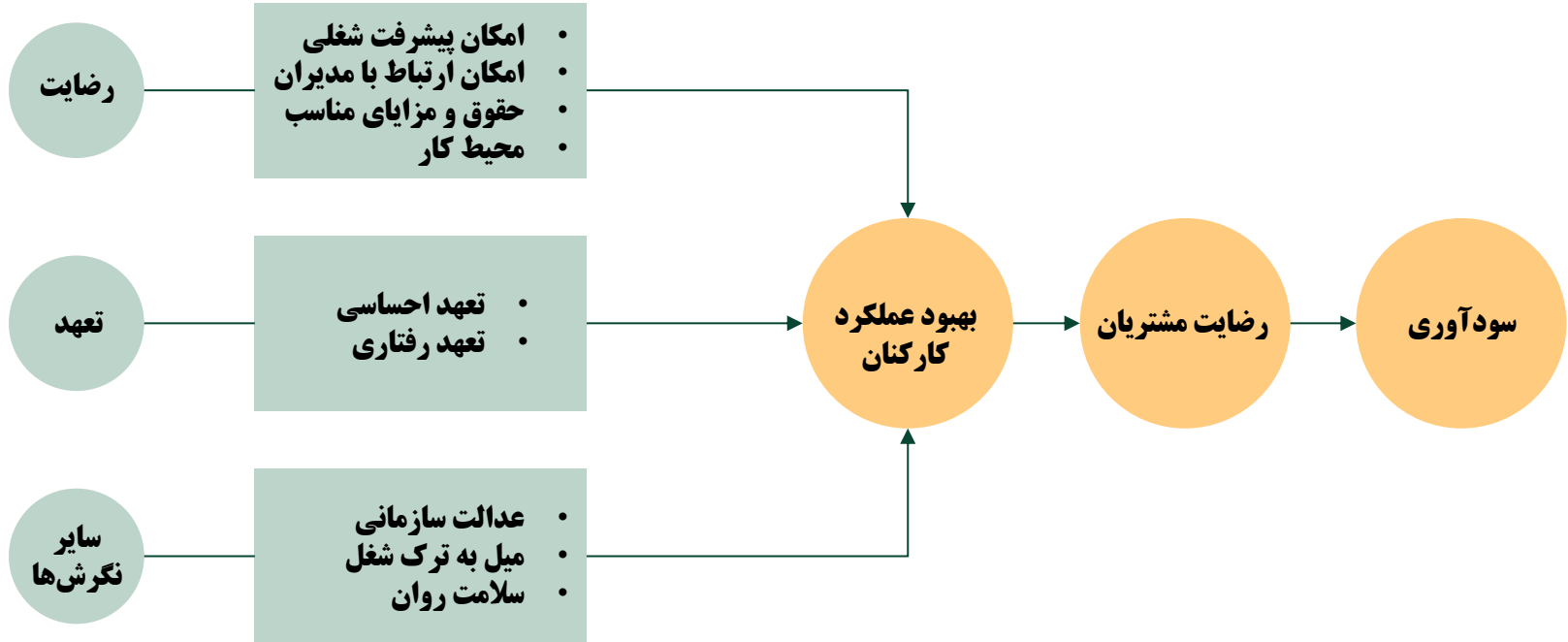


اعداد مربوط به ابعاد نگرش های شغلی همگی میانگین هستند.

در این بخش از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. بازه مقادیر داده ها از ۲۰ تا ۱۰۰ در نظر گرفته شده است.

اگر در سازمان خود از مقیاس ۱ تا ۵ استفاده می کنید، برای مقایسه میانگین نتایج پرسشنامه خود را در ۲۰ ضرب کنید و یا داده های این گزارش را بر ۲۰ تقسیم کنید تا این داده ها برای شما مقایسه پذیر گردد.

# مدل نگرش های منابع انسانی





## صنعت آموزش، مشاوره و پژوهش

در این صنعت، مولفه حقوق و مزایا کمترین امتیاز و مولفه تعهد احساسی بیشترین امتیاز را کسب کرده است. میانگین احساس عدالت و امکان پیشرفت شغلی هم اندک است.



# آموزش، مشاوره و پژوهش





## صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات

در این صنعت، میانگین حقوق و مزایا، احساس عدالت و امکان پیشرفت شغلی پایین است. رضایت شغلی هم به نسبت پایین است.



# صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات





## صنعت بهداشت و درمان و دارو

---

در این صنعت، میانگین احساس عدالت، حقوق و مزایا و امکان پیشرفت شغلی پایین است.



# صنعت بهداشت و درمان و دارو



# صنعت حمل و نقل

در این صنعت، میانگین احساس عدالت، میل به ترک شغل و حقوق و مزایا پایین است.



# صنعت حمل و نقل





# صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

در این صنعت، میانگین احساس عدالت، حقوق و مزایا و امکان پیشرفت شغلی پایین است. البته میل به ترک شغل هم به نسبت اندک است.

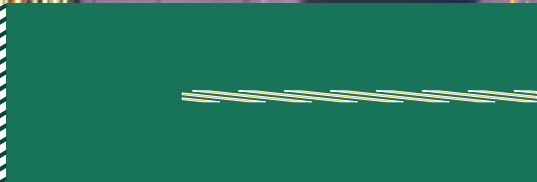


# صنعت نفت، گاز و پتروشیمی



## صنعت آب و برق

در این صنعت میانگین احساس عدالت، حقوق و مزایا و میل به ترک شغل پایین است. البته میانگین امکان پیشرفت شغلی و تعهد رفتاری هم اندک است.



# صنعت آب و برق





## صنعت خودرو

در این صنعت، احساس عدالت، حقوق و مزایا و میل به ترک شغل پایین است. سلامت روان هم دارای بیشترین میانگین است.



# صنعت خودرو



## صنعت بانکداری، مالی و بیمه

در این صنعت، میانگین تعهد احساسی و سلامت روان بالاترین و میانگین عدالت، حقوق و مزایا و میل به ترک شغل کمترین مقادیر را دارند.



# صنعت بانکداری، مالی و بیمه





## صنعت مواد غذایی

در این صنعت نمره احساس عدالت، حقوق و مزایا و میل به ترک شغل پایین است. نگرش های تعهد احساسی و تعهد سازمانی میانگین بالایی دارند.

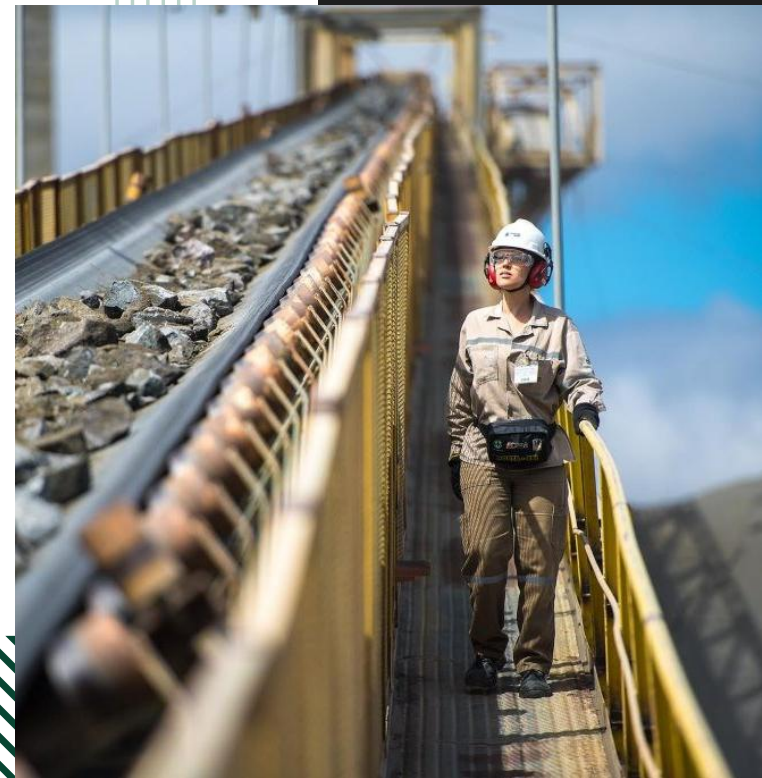


# صنعت مواد غذایی



# صنعت فولاد و معدن

در این صنعت، میانگین احساس عدالت پایین است. همچنین، میانگین حقوق و مزایا و امکان پیشرفت شغلی پایین تر از سایر ابعاد هستند.



# صنعت فولاد و معدن





## صنعت پخش

---

در این صنعت، میانگین حقوق و مزایا، میل به ترک شغل و احساس عدالت پایین است. همچنین میانگین احساس پیشرفت شغلی به نسبت پایین است.



## صنعت پخش



# صنعت ساختمان

در این صنعت میانگین حقوق و مزایا، احساس عدالت و میل به ترک شغل پایین است و نمره تعهد سازمانی به نسبت بالاست.



# صنعت ساختمان





## سایر صنایع

در سایر صنایع میانگین حقوق و مزایا، احساس عدالت، و امکان پیشرفت شغلی پایین است و نمره تعهد احساس و سلامت روان به نسبت بالاست.



## سایر صنایع



# سطح ملی

در سطح ملی که مجموع تمام صنایع می باشد، حقوق و مزایا، احساس عدالت، و امکان پیشرفت شغلی در همه صنایع پایین است و نمره سلامت روان و تعهد احساسی به نسبت بالاست.



## سطح ملی



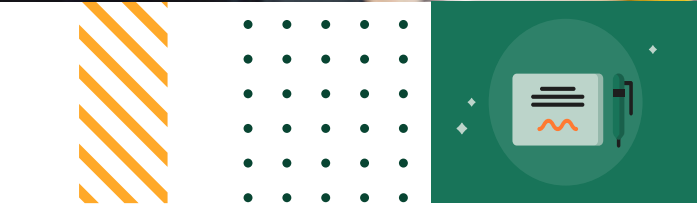
# جدول مقایسه نمرات شاخص های نگرشی در صنایع مختلف

مجموع	سایر صنایع	صنعت ساختمان	صنعت پخش	صنعت فولاد و معدن	صنعت مواد غذایی	صنعت بانکداری، مالی و بیمه	صنعت خودرو	صنعت آب و برق	صنعت نفت، گاز و پتروشیمی	صنعت حمل و نقل	صنعت بهداشت، دارو و درمان	صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	آموزش، مشاوره و پژوهش	
۵۷	۵۶	۵۷	۶۲	۵۸	۵۹	۶۴	۶۱	۵۸	۵۷	۶۱	۵۴	۵۳	۵۵	امکان پیشرفت شغلی
۶۱	۶۱	۶۴	۶۳	۶۱	۶۳	۶۱	۶۱	۶۵	۶۱	۶۱	۵۸	۶۲	۵۹	ارتباط با مدیر
۵۱	۵۰	۵۳	۵۸	۵۵	۵۵	۵۴	۵۵	۵۴	۵۴	۵۳	۴۹	۵۱	۴۴	حقوق و مزایا
۶۵	۶۵	۶۵	۶۷	۶۵	۶۶	۶۷	۶۵	۶۸	۶۷	۶۵	۶۳	۶۴	۶۴	محیط کار
۵۹	۵۸	۶۰	۶۲	۶۰	۶۱	۶۲	۶۱	۶۱	۶۰	۶۰	۵۶	۵۸	۵۶	رضایت شغلی
۷۴	۷۳	۷۶	۷۸	۷۴	۷۴	۷۳	۷۳	۷۵	۷۵	۷۷	۶۹	۷۳	۷۵	تعهد احساسی
۵۸	۵۸	۶۰	۶۵	۵۹	۶۱	۵۹	۶۱	۵۹	۶۰	۵۹	۵۵	۵۷	۵۷	تعهد رفتاری
۶۶	۶۵	۶۸	۷۲	۶۷	۶۸	۶۶	۶۷	۶۷	۶۷	۶۸	۶۲	۶۵	۶۶	تعهد سازمانی
۵۸	۶۰	۵۶	۶۰	۵۹	۵۶	۵۷	۵۹	۵۸	۵۸	۵۱	۵۵	۶۳	۵۶	میل به ترک شغل
۵۱	۵۲	۵۳	۶۱	۵۴	۴۹	۵۱	۵۵	۵۳	۵۲	۵۰	۴۸	۵۱	۴۶	عدالت
۶۹	۶۹	۶۶	۷۴	۷۱	۶۸	۷۲	۷۳	۶۹	۷۱	۷۴	۶۸	۶۵	۶۸	سلامت روان



# بخش سوم

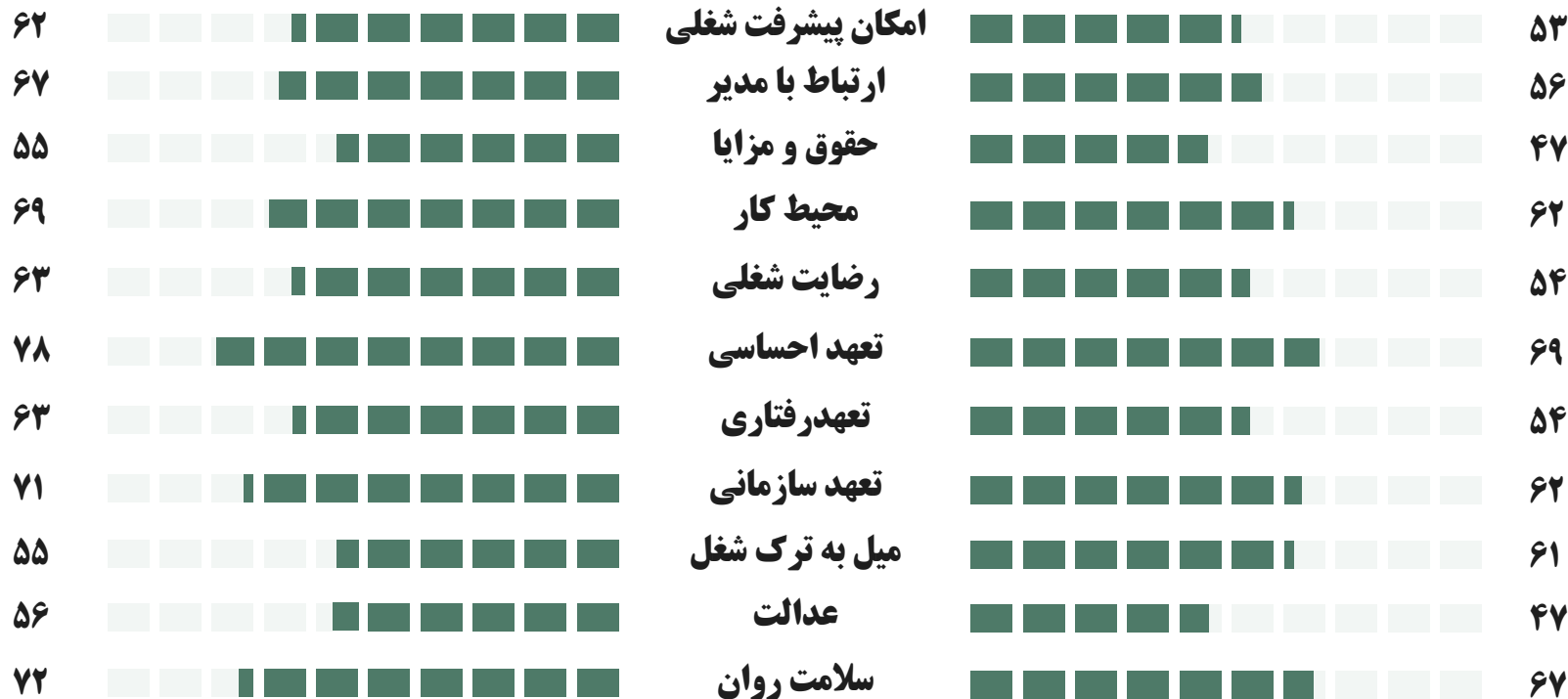
سایر یافته ها از نگرش های شغلی



# مقایسه دیدگاه کارکنان و مدیران

## مدیران

## کارمندان



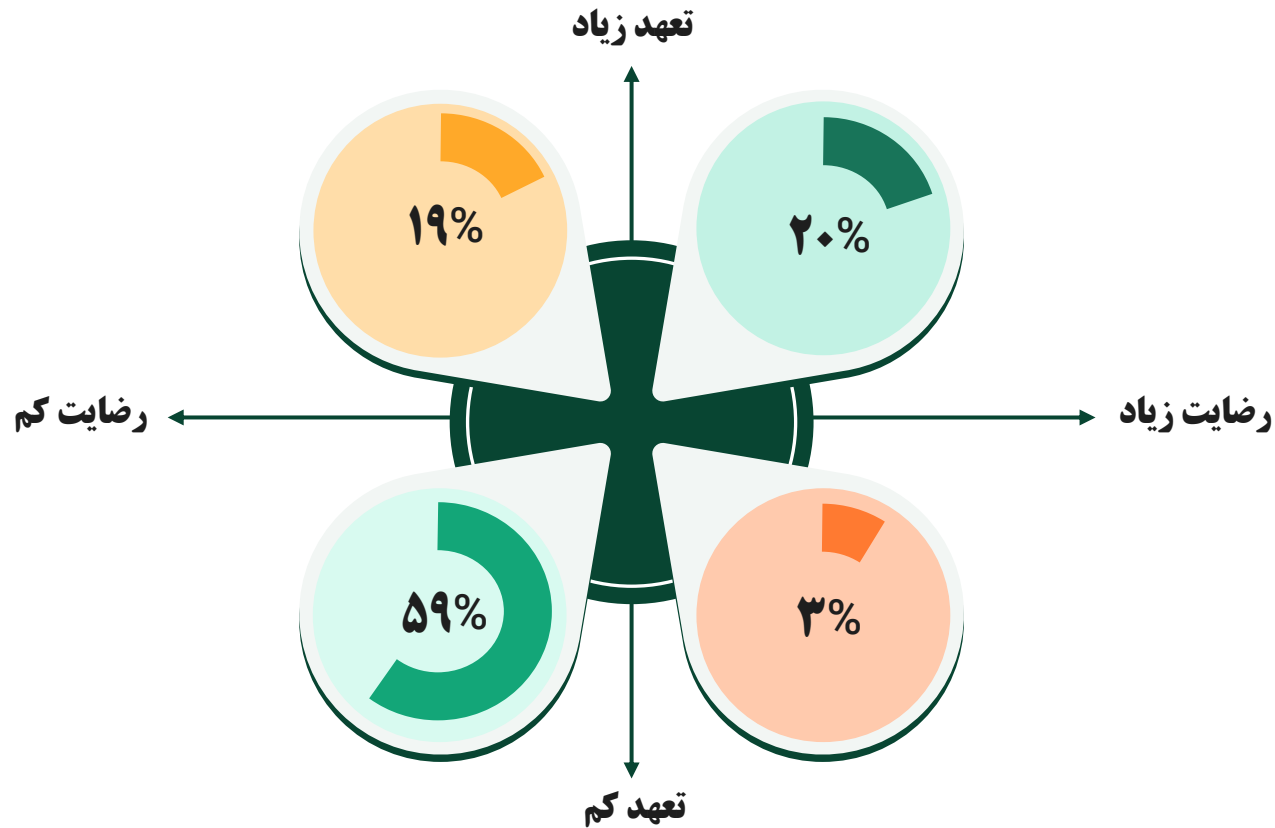
# مقایسه دیدگاه کارکنان بخش دولتی و بخش خصوصی

## بخش خصوصی

## بخش دولتی

۶۱		امکان پیشرفت شغلی		۵۳
۶۶		ارتباط با مدیر		۵۵
۵۶		حقوق و مزایا		۴۵
۶۸		محیط کار		۶۲
۶۳		رضایت شغلی		۵۴
۷۷		تعهد احساسی		۷۰
۶۳		تعهد رفتاری		۵۳
۷۰		تعهد سازمانی		۶۲
۵۵		میل به ترک شغل		۶۱
۵۶		عدالت		۴۵
۷۲		سلامت روان		۶۷

# ماتریس مقایسه ای رضایت و تعهد



# سوالات دارای کمترین میانگین

مدیرم هنگام تصمیم‌گیری درباره موضوعات کاری، به حقوقم توجه نموده و استدلال کافی ارائه می‌کند.

۵۰

پاداش‌های غیرنقدی مناسب

۴۳

دریافت حقوق و مزایای مناسب

۵۱

عادلانانه بودن حقوق و مزایا در درون شرکت

۴۸

عادلانانه بودن حقوق و مزایای پرداختی در مقایسه با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های درون صنعت

۵۱



# سوالات دارای بیشترین میانگین



معمولا " آنقدر غرق کار  
می شوم که متوجه گذشت  
زمان نمی شوم و زمان به  
سرعت می گذرد.

۷۶

از فعالیت های روزانه ام  
لذت می برم و احساس  
ارزشمندی می کنم.

۷۴

وجود روابط  
خوب با همکاران

۷۱

آدمی سرحال و قهقرا  
هستم و احساس سلامت  
و تندرستی می کنم.

۷۹

برای انجام کارهای  
فرا تر از وظایف شغلی  
همواره داوطلبم.

۷۸

# بخش چهارم

نکات قابل یادگیری برای مدیران



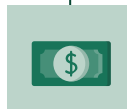
# نکات قابل یادگیری برای مدیران

مقایسه نگرش شغلی بیانگر پایین بودن نمرات کارکنان نسبت به مدیران است. بنابراین نیاز به برنامه های انگیزشی و توسعه ای کارکنان را نسبت به مدیران بیشتر می کند.



برای ارتقا سطح تعهد رفتاری، ارائه مشوق های مالی برای کارکنان مشارکت جو و متعهد، قدردانی و پاداش عملکرد برتر می تواند کمک کننده باشد.

با توجه به محدودیت های مالی و قانونی در افزایش حقوق، بکارگیری برنامه های رفاهی غیرمالی مانند سبب ارزاق، سفرهای خانوادگی برای افزایش انگیزه کارکنان می تواند موثر باشد.



ارائه اطلاعات درباره سیستم پرداخت درون سازمان و میزان پرداخت ها در مقایسه با صنعت می تواند به افزایش احساس عدالت و رضایت منابع انسانی کمک کند.



# نکات قابل یادگیری برای مدیران

یکی از موارد با میانگین بالا محیط کار می باشد، بنابراین بارگیری روش هایی برای ایجاد یک محیط کار مناسب مانند برگزاری رویداد، قدردانی منظم از کارکنان در کنار سایر همکاران می تواند میزان رضایت را بالا ببرد.



نگرش سنتی بر رابطه عملکرد با تلاش و توانایی تاکید دارد. وجود فرصت پیشرفت بر عملکرد موثر است. صرف نظر از این که چقدر یک کارمند پر تلاش باشد، در صورت عدم وجود شرایط پشتیبانی کننده، عملکرد وی با مشکل روبه رو خواهد شد.

با توجه به پایین بودن نمره نگرش شغلی در بخش دولتی اقداماتی مانند افزایش فرصت های توسعه شغلی، بهبود سیستم های ارزیابی عملکرد، توجه به توسعه کارکنان می تواند ارزش آفرین باشد.



افت و رکود کسب و کارها و شرایط اقتصادی کشور در رضایت کارکنان تاثیر منفی دارد. در واقع اینها متغیرهای مداخله گری هستند که در شرایط فعلی بر نگرش های شغلی کارکنان تاثیر منفی دارند و در کنترل سازمان ها نیستند.



• حقوق و مزایا فقط یکی از موارد عدم رضایت کارکنان می باشد. برای نمونه میل به پیشرفت یکی از نگرانی های کارکنان در صنایع بزرگ است.

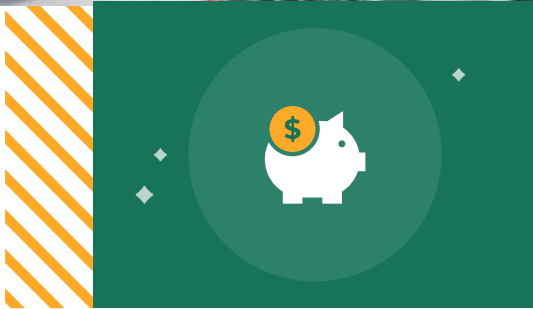
• بسیاری از کارکنان پاداش یا مزایای نقدی را به پاداش غیر نقدی ترجیح می دهند. با این وجود پاداش غیرنقدی در قالب انواع ارزاق ، آجیل و غیره در ایجاد نگرش مثبت تر در خانواده کارکنان تاثیر خوبی دارد.

• بحث نابرابری درون یک شرکت بیشتر از نابرابری درون یک صنعت بر کارکنان تاثیر منفی دارد. در صنایعی که شرکت های خارجی و بین المللی حقوق و مزایای بسیار بالاتری در مقایسه با شرکت های داخلی پرداخت می کنند، مانند بخش بالادستی و پایین دستی نفت، نابرابری با شرکت های خارجی هم بر رضایت کلی تاثیر منفی دارد.





- کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش‌های خود نگاه نمی‌کنند، بلکه ارقام نسبی برای آن‌ها مهم است. یعنی کارکنان به نسبت ورودی‌ها و خروجی‌ها اهمیت می‌دهند.
- افت و رکود کسب و کارها در رضایت کارکنان تاثیر منفی دارد.





مدیران نسبت به کارکنان در همه صنایع رضایت و تعهد بالاتر دارند. این رضایت در تنوع وظایف شغلی، پذیرش مسئولیت های بیشتر، دریافت حقوق و و مزایای بیشتر ریشه دارد.

افراد دارای تحصیلات بالاتر حساسیت بیشتری نسبت به پیشرفت شغلی و برخورد مدیران ارشد در همه صنایع دارند. همچنین کارکنان دارای تحصیلات بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) از انتقادهای فردی و شخصیتی گلایه دارند و نه از بازخور رفتارها.





# گزارش های دیده بان کسب و کار



۳۰ راهکار تاب آوری در مدیریت بحران کرونا - خرداد ۹۹



پنج استراتژی تاب آوری کسب و کار در شرایط بحران کرونا - اردیبهشت ۹۹



۳۰ چالش پیش روی کسب و کارها در بحران کرونا - اردیبهشت ۹۹



بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت ها و کسب و کارها - فروردین ۹۹

دانلود گزارش ها از سایت

Bizwatch.ir

# گزارش های دیده بان کسب و کار



ریسک ها و استراتژی های  
کسب و کار در پاییز ۹۹ -  
مهرماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های کسب و  
کار تا سال ۲۰۲۲ - شهریورماه ۹۹



۳۰ چالش کسب و کار در  
تابستان ۹۹ - تیرماه ۹۹

دانلود گزارش ها از سایت  
[Bizwatch.ir](http://Bizwatch.ir)

# گزارش های دیده بان کسب و کار



روندها و استراتژی های جهانی کسب و کار در سال ۲۰۲۱ – بهمن ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در زمستان ۹۹ – دی ماه ۹۹



دوره کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها – آذرماه ۹۹

# گزارش های دیده بان کسب و کار



دیدبان بانی ریسک های کسب  
و کار ایران ۱۴۰۲  
فروردین ماه ۱۴۰۲



دیدبان بانی محیط کسب و کار  
ایران ۱۴۰۱ - فروردین ماه  
۱۴۰۱



دیدبان بانی منابع انسانی  
در سطح ملی - اسفند  
ماه ۱۴۰۰



ریسک ها و استراتژی های  
کسب و کار ایران ۱۴۰۰ -  
فروردین ۱۴۰۰

# گزارش های دیده بان کسب و کار



دیدگاه بانی ریسک های کسب  
و کار ایران ۱۴۰۳ -  
اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



دیدگاه بانی منابع انسانی در سطح  
ملی - تیرماه ۱۴۰۲



## دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

 [ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)

 [ali davari](#)

 [alidavari2010](#)

 [bizwatch.ir](#)

 [09125096706](tel:09125096706)