

رابطه محیط اداری و بهره‌وری کارکنان ناجا

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۱۲

محسن غلامی رزینی^۱، محسن رضایی^۲، علی هاشمی^۳

از صفحه ۸۵ تا ۱۱۰

چکیده:

وظایف و مأموریت‌های خطیر ناجا ایجاب می‌کند تا این سازمان از محیط اداری سالم و بدون دغدغه برخوردار باشد. از همین رو، پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه محیط اداری سازمان ناجا و بهره‌وری کارکنان آن انجام شده و جامعه آماری آن کلیه کارکنان اداری ستاد ناجا است. نمونه‌گیری به صورت تصافی صورت گرفته که با استفاده از جدول مورگان تعداد آن ۱۵۰ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و شامل ۴۰ سؤال است که در طیف اندازه‌گیری لیکرت محاسبه گردیده است. تحقیق توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است که با استفاده از آزمون پیرسون؛ میزان وجدان کاری، عدم‌انگیزه، امنیت شغلی، استرس شغلی و مدیریت قوی - که از ویژگی‌های محیط اداری هستند - بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین وجدان کاری و بهره‌وری کارکنان، همبستگی مثبت و معناداری ۰/۰۱ وجود دارد. بین استرس شغلی و بهره‌وری کارکنان همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. این مفهوم که با افزایش استرس شغلی، میزان بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد. نتایج همچنین نشان داد که با افزایش عدم‌انگیزه کارکنان، میزان بهره‌وری و کارآیی آنان کاهش می‌یابد. از سویی بین مدیریت قوی و بهره‌وری کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

واژگان کلیدی:

محیط اداری، استرس شغلی، وجدان کاری، مدیریت قوی، عدم‌انگیزه، امنیت شغلی، محیط اداری، بهره‌وری کارکنان، پلیس.

۱- کارشناس ارشد حقوق جزا و جرم‌شناسی (نویسنده مسئول) - mohsen.gholami@gmail.com

۲- کارشناس ارشد حقوق جزا و جرم‌شناسی و مدرس دانشگاه علوم انتظامی امین

۳- کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

سازمان‌های اجتماعی؛ ساختارهایی منظم، عقلانی و هدفمند هستند که جهت برطرف کردن نیازهای اساسی جامعه به‌وجود آمده‌اند. عنصر اساسی این سازمان‌ها، نیروهای انسانی هستند که جهت تحقق اهداف خود از آنها استفاده می‌کنند. از طرفی برای اینکه این منابع انسانی در سازمان‌ها به فعالیت بپردازند می‌بایست نیازهای جسمانی، روانی و اجتماعی آنها مورد توجه قرار گیرد. در این میان، یکی از نیازهای اساسی نیروی انسانی موجود در سازمان ناجا، وجود فضای انسانی سالم است که می‌توان از آن به‌عنوان محیط اداری مطلوب یاد کرد. ایجاد بهبود در محیط اداری ناجا، نشانگر وجود مهارت، شایستگی و توانمندی مؤثر در مدیریت سازمانی است. ایجاد فضای روانی مفید و عاری از هرگونه استرس و ناملایمات کاری در سازمان ناجا به ارتقای روحیه کارکنان و اثربخشی و بهره‌وری آنها منجر خواهد شد. از آنجایی که ناجا از سازمان‌های فعال در ایجاد نظم و امنیت جامعه به‌شمار می‌رود، جایگاه نیروی انسانی در آن بسیار مهم و اساسی است از همین رو، توجه به ارتقای شرایط کاری کارکنان می‌تواند انگیزه کارکنان و بالتبع میزان بهره‌وری آنان را افزایش دهد. ناجا برای این منظور بیش از هر اقدامی به یک محیط زنده و مترقی نیاز دارد. بی‌شک محیط اداری موجود در یک سازمان (جو سازمانی) قابل دیدن نیست، با این همه، این عنصر بر روی همه عوامل موجود در سازمان (نیروی انسانی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان، تعالی و پیشرفت سازمان و ...) تأثیر می‌گذارد و متقابلاً از شرایط سازمان اثر می‌پذیرد (دیویس و نیو استوروم، ۱۳۷۰: ۳۴). تفاوت‌هایی که محیط روانی و اجتماعی سازمان‌ها را مشخص و معین می‌کند به محیط اداری آنها مربوط می‌شود. محیط اداری سازمان‌ها حاصل تلاش، روابط و واکنش‌های متقابل میان کارکنان سازمان است. به تعبیر دیگر، محیط اداری حاصل تعامل رفتار کارکنان (مدیر و زیردستان) است که می‌تواند در عملکرد و بهره‌وری سازمان و همچنین تعالی و پیشرفت آن تأثیر بسزایی داشته باشد و سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری نماید. در تعریف محیط اداری گفته می‌شود ویژگی‌های درونی یک سازمان که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز ساخته و بر روی افراد آن اثر می‌گذارد، محیط اداری (جو سازمانی) نامیده می‌شود (شیرازی، ۱۳۷۳: ۵۵).

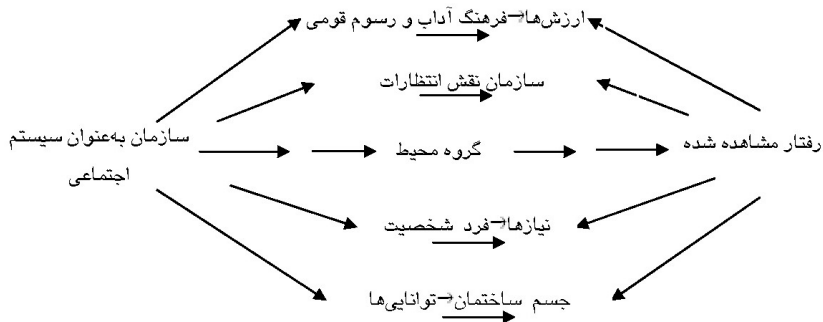
اگر ناجا را به مثابه یک نظام در نظر بگیریم یکی از متغیرهای درونی که بر کیفیت فعالیت‌ها و بهره‌وری کارکنان آن تأثیر می‌گذارد محیط اداری آن است که عامل مهمی در

ارتقای تعالی و پیشرفت سازمان به‌شمار می‌رود. به عبارت دیگر، از آنجایی که افزایش بهره‌وری کارکنان از اهداف اصلی سازمان ناجا است و محیط اداری این سازمان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد، با این توصیف، تحقیق در این زمینه روشن می‌سازد که مدیریت صحیح و درست محیط اداری و عوامل آن، ارتقا و افزایش بهره‌وری کارکنان را در پی خواهد داشت.

اهمیت پژوهش

اهمیت نظری: کنش‌های متقابل مدیران و کارکنان، زمینه کار سازمانی و افزایش بهره‌وری را در ناجا به وجود می‌آورد. سازمانی که از محیط اداری سالم برخوردار است، سازمانی است که در مقابل تقاضاها و فشارهای غیر منطقی افراد جامعه مورد حمایت قرار می‌گیرد. مدیران خلاق سازمان، رهبری پویا ایجاد می‌کنند؛ رهبری که هم وظیفه مدار و هم رابطه مدار است. همچنین مدیران می‌توانند فرادستان را تحت نفوذ خود قرار دهند و آنچه را که برای اداره مؤثر سازمان نیاز است از آنها تقاضا نمایند تا کارکنان نسبت به یکدیگر و کارشان، انگیزه و علاقه وافری نشان دهند و از روحیه بالایی برخوردار شوند. به طور واضح می‌توان گفت رفتار آدمی تابع نیروی اجتماعی و روان‌شناختی است که نشئت گرفته از محیط حاکم در آن سازمان می‌باشد. سازمان ناجا به عنوان یک نظام اجتماعی بخشی از یک نظام اجتماعی بزرگ‌تر یعنی جامعه است. باورها و ارزش‌های فرهنگی جامعه در میزان انتظارات مردم از نقش این سازمان تأثیر می‌گذارد به گونه‌ای که موجودیت اصلی سازمان موقعی تحقق می‌یابد که جامعه مشروعیت آنها را تأیید کند.

افزایش بهره‌وری کارکنان یکی از اهداف سازمان ناجا است و برای نیل به این هدف، محیط اداری عامل مهمی به‌شمار می‌رود. به نحوی که مدیریت محیط اداری و عوامل آن به ارتقای بهره‌وری بیشتر و تعالی و پیشرفت سازمان منجر می‌گردد. از طرفی به بعد روانی-اجتماعی سازمان که در رابطه با اجرای نقش‌های متفاوت یک فرد می‌باشد، محیط اداری گفته می‌شود که بررسی آن در سازمان بسیار حائز اهمیت است و می‌توان آن را به‌صورت شکل ذیل نشان داد:



شکل ۱: مدل عمومی ابعاد اصلی رفتار در یک سیستم (سازمان) اجتماعی
منبع: (شیرازی، ۱۳۷۳: ۱۱۱)

- اهمیت کاربردی: با توجه به وظایف متنوع و خطیری که مطابق قانون، ناجا بر عهده دارد - افزایش بهره‌وری کارکنان آن بسیار مهم‌تر و حساس‌تر از سایر سازمان‌ها است؛ به گونه‌ای که کارکنان آن بیشترین سهم و سنگین‌ترین مسئولیت را در برقراری نظم و امنیت جامعه و همچنین پیشرفت و تعالی سازمان ناجا و جامعه بر عهده دارند. از مشخصات یک سازمان سالم و خلاق آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان آن به اندازه کارایی و بهره‌وری کارکنان مورد توجه مدیران و مسئولین قرار گیرد. بی شک کارکنان ناجا به جهت موقعیت و شغل سازمانی خود و نقشی که در ایجاد جامعه سالم بر عهده دارند، بیش از کارکنان سازمان‌های دیگر به ایجاد محیطی مطلوب و سالم نیازمندند. بدین سان، هر چه نگرش افراد جامعه نسبت به عملکرد کارکنان ناجا بهتر باشد، موفقیت و پیشرفت سازمان نیز بیشتر خواهد بود. از طرفی شخصیت کارکنان ناجا از روابط همکاران با یکدیگر در محیط اداری سازمان شکل می‌گیرد و محیط اداری سالم روابط کاری و اجتماعی کارکنان را به حد مطلوب و رضایت بخش خواهد رسانید. همچنین مسئولان ناجا با آگاهی از محیط اداری می‌توانند برای تقویت و بهسازی محیط اداری، در ایجاد ارتباط متقابل مؤثر، کاهش استرس شغلی، از بین بردن ناملایمات کاری، افزایش انگیزه کارکنان، مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم نمودن امکانات لازم، گام‌های اساسی بردارند.

ناگفته نماند که اهمیت بررسی محیط اداری سازمان ناجا و تلاش برای بهبود آن، تنها به این دلیل نیست که محیط اداری آن می‌تواند وسیله‌ای برای پیشرفت سازمان ناجا و افزایش بهره‌وری کارکنان باشد بلکه علاوه بر این دلایل انسان دوستانه و لزوم توجه به حقوق کارکنان ناجا، وجود شرایط مطلوب و محیط اداری سالم و خلاق را ایجاب می‌کند.

هر انسانی حق دارد در محیطی که فعالیت می‌کند از احترام، اهمیت، امنیت شغلی، تعلق به سازمان و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها برخوردار باشد و از محیط خود احساس رضایت کند و در بهبود و تحول آن نقش داشته باشد. براین اساس، رضایت شغلی کارکنان ناجا از محیط سازمان و انگیزه بالای آنان می‌تواند به عنوان ارزش اساسی و از هدف‌های مهم ناجا به‌شمار آید.

سؤال پژوهش: آیا بین صفات و ویژگی‌های محیط اداری (وجدان کاری، استرس شغلی، عدم انگیزه، مدیریت قوی، امنیت شغلی) و میزان بهره‌وری کارکنان ناجا رابطه وجود دارد؟

فرضیه پژوهش: به نظر می‌رسد میان برخی از ویژگی‌ها و خصوصیات محیط اداری ناجا و میزان بهره‌وری کارکنان رابطه مستقیم و معنا دار وجود دارد و در برخی دیگر رابطه عکس است.

۱- مبانی نظری پژوهش

تئوری‌های مختلفی در خصوص مبانی نظری بهره‌وری کارکنان، فرهنگ سازمانی، محیط اداری و رابطه آنها با یکدیگر ارائه گردیده است. اگر چه اندیشمندان راجع به تعریف محیط اداری اتفاق نظر ندارند ولی اکثر آنان در خصوص ویژگی‌های آن دیدگاه‌های یکسانی ابراز داشته‌اند. آنها صفات و ویژگی‌های زیر را برای محیط اداری برشمرده‌اند: (شفیعی، ۱۳۸۸، ۱۲)

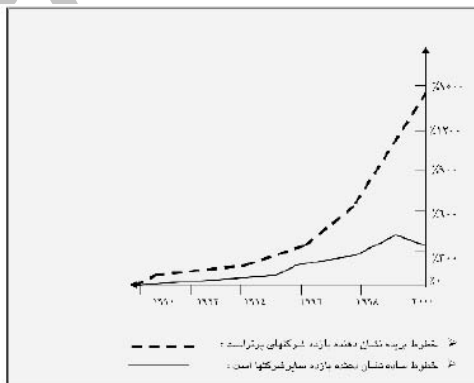
۱- محیط اداری برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی‌های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت است، ۲- برآیند تعامل اعضای یک سازمان است، ۳- پایه‌ای برای تفسیر شرایط است، ۴- تداعی‌کننده هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌ها راجع به فرهنگ سازمان است، ۵- منبع تأثیرگذار بر رفتار است.

بر این اساس، "محیط اداری مجموعه ویژگی‌هایی است که یک سازمان را توصیف و از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند؛ این محیط تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محیط اداری را به بیانی ساده تر می‌توان چنین تعریف کرد: «محیط اداری درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار

هستند» (شیرازی، ۱۳۷۳، ۷۴). در واقع، درک کارکنان برداشتی ذهنی و احساسی است که از ارتباطات انسانی شکل می‌گیرد؛ ارتباطات انسانی که کارکنان با مدیران و همکاران خود دارند. از این منظر، می‌توان محیط اداری را نتیجه مدیریت قوی مسئولان سازمان دانست. به طور مثال، تحقیقات نشان می‌دهد محیط اداری، رابطه مستقیم با توانایی مدیر در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی آنها همچون تصمیم‌گیری قوی، توفیق طلبی، قدرت و... دارد. (شیرازی، ۱۳۷۳، ۸۲)

بنا به تحقیقات گولمن و همکاران (۲۰۰۱) میزان تأثیر محیط اداری خلاق و سالم بر بهره‌وری کارکنان سازمان به اندازه یک سوم است و دو سوم دیگر مربوط به موقعیت‌های اقتصادی و پویایی رقابتی است. شکل شماره ۲ تأثیر محیط اداری در بهره‌وری صد شرکت برتر را با شرکت‌های معمولی مقایسه می‌کند. این شکل نشان می‌دهد که رشد عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های متعالی در سال ۲۰۰۰، پنج برابر شرکت‌های معمولی است. (شفیعی، ۱۳۸۸، ۴۱)

سایر مطالعات، تأثیر محیط اداری در بهره‌وری کارکنان و اثربخشی سازمان را به نحو دیگری توضیح داده‌اند. به عنوان مثال، رودرس و دیگران (۲۰۰۱) اظهار می‌کنند، زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می‌شوند و اعتماد آنها به مدیر و سازمان افزایش می‌یابد. در واقع در محیطی که کارکنان به منابع، امکانات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت فراگیری پیدا می‌کنند و این باعث توانمندی آنها می‌شود.



شکل ۲: نمودار تأثیر محیط اداری بر بهره‌وری و عملکرد شرکت‌ها
منبع (جونز و جیمز، ۱۹۷۹)

۲- مؤلفه‌ها و معیارهای محیط اداری

جونز و جیمز (۱۹۷۹) در مطالعات خود ۳۵ مفهوم را با محیط اداری مرتبط دانسته‌اند. از نظر آنها محیط اداری، متأثر از ابعاد ذیل است:

- ۱- تعارض و ابهام، ۲- چالش‌ها، اهمیت و تنوع شغلی، ۳- تسهیل و حمایت رهبر، ۴- همکاری، دوستی و صمیمیت بین اعضا، ۵- روحیه حرفه ای و سازمانی، ۶- استانداردهای شغلی.

گولمن و همکاران او نمونه‌ای از مدیران را به تعداد ۳۸۷۱ نفر مطالعه و بیان کردند که محیط اداری که مدیران در واحدهای خود ایجاد می کنند، به ۶ عامل بستگی دارد:

__ انعطاف پذیری: میزان آزادی کارکنان برای نو آوری و میزان محدودیت و دست و پا گیری ضوابط و مقررات.

__ مسئولیت پذیری: میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی.

__ استانداردها: گرایش کارکنان به استانداردهای عملکرد بالا و میزان تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد.

__ پاداش: عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها براساس کیفیت فعالیت‌ها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت.

__ وضوح و شفافیت: وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان.

__ تعهد: گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان

(جونز و جیمز (۱۹۷۹). نتایج پژوهش خانم لیمن (۲۰۰۳: ۱۹-۲۷) که بر روی یکصد

شرکت برتر با مصاحبه با هزاران کارمند انجام داد نشان می دهد، عوامل ایجاد کننده

محیط اداری سالم در پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت قرار دارد. سه

متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و

مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای فعالیت تلقی می شود.

از نظر وی، محیط سالم برای فعالیت جایی است که: ۱ - کارکنان به مدیریت سازمان

اعتماد دارند. ۲ - به کاری که انجام می دهند افتخار می کنند و ۳ - از رابطه با همکاران

خود لذت می برند. در واقع احساس کارکنان نسبت به محیط کار را می توان با این سه

جنبه مورد توجه قرار داد.(همین ابعاد، اساس تمایز بین محیط کار معمولی و خوب، و

محیط کار ایده آل را تشکیل می دهد)(شفیعی، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

۳- تعریف محیط اداری (جوّ سازمانی) از دیدگاه صاحب نظران

از نظر لغوی جوّ عبارت است از اطراف، و یا آنچه بر چیزی دیگری احاطه دارد- فضا، مابین زمین و آسمان- (معین، ۱۳۷۱: ۱۳۴۸). محیط اداری (Climate) به معنای یک محیط انسانی است که از درون آن کارکنان یک سازمان کار خود را انجام می دهند. محیط اداری همانند هوای یک اتاق، هر چیزی را که در آن سازمان رخ می دهد تحت تأثیر قرار می دهد. به عبارت دیگر، «محیط اداری بازتاب‌های ادراک یک شخص از سازمانی است که به آن تعلق دارد. جوّ مجموعه ای از ویژگی‌ها و عواملی است که به وسیله کارکنان، درباره سازمانشان ادراک می شود که می تواند به عنوان شکل دهنده رفتارشان عمل کند. این عوامل ممکن است شامل توصیف‌های شغل، چهارچوب ساختار سازمانی، معیارهای عملکرد و ارزشیابی، روش مدیریت، نوآوری، ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی و غیره باشد» (چاندان، ۱۹۹۶: ۴۲۰).

هالپین و کرافت در تعریف محیط اداری می گویند: «ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و بر روی رفتار افراد آن تأثیر می گذارد، محیط اداری نامیده می شود که این محیط اداری به وسیله ادراکات و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می شود» (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳: ۱۶۸).

محیط اداری به طور کلی، به عنوان ویژگی‌های کل محیط در ساختار یک سازمان تعریف می شود. بنابراین می توان گفت جوّ سازمان از ویژگی‌های منحصر به فرد آن سازمان و به طور کلی از فرهنگ خاص آن سازمان به وجود می آید.

از نظر تاجی یوری (۱۹۸۲) محیط اداری شامل چهار بعد است:

۱- محیط فیزیکی^۱ ۲- محیط داخلی انسان^۲ ۳- نظام اجتماعی^۳ ۴- فرهنگ^۴ (آونز، ۱۹۹۱، ۱۶۷).

۱- محیط فیزیکی: به عوامل مادی و فیزیکی در داخل سازمان اشاره دارد: برای مثال، اندازه، قدمت، طرح، تسهیلات و شرایط ساختمان، محیط فیزیکی، همچنین به فناوری مورد استفاده توسط افراد در سازمان از قبیل رایانه، صندلی و هر چیزی که برای انجام

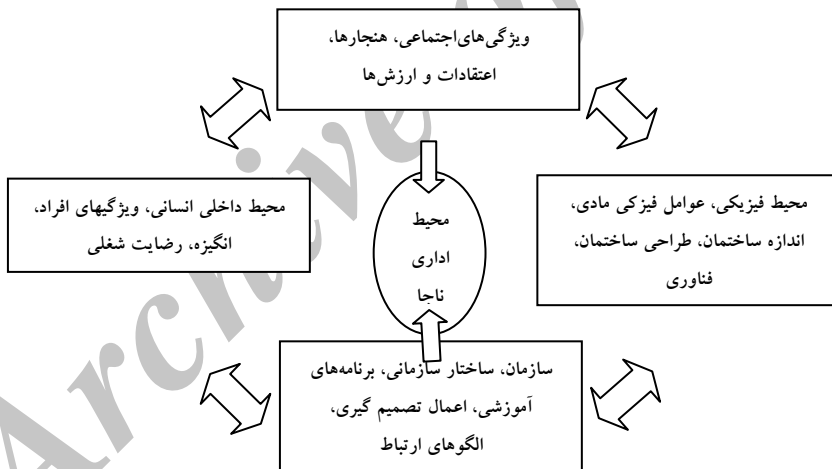
1- The Ecology
2- The Milieu
3- The Social System
4- The Culture

فعالیت‌های سازمانی به کار می‌رود، اشاره دارد.

۲- محیط داخلی انسانی: بُعد اجتماعی در سازمان است. این بُعد هر چیزی را که با افراد در سازمان‌ها ارتباط دارد دربر می‌گیرد. برای مثال، افراد چگونه هستند و چه دوست دارند. محیط داخلی بایستی دربرگیرنده نژاد، قومیت، سطح حقوقی، اجتماعی و اقتصادی کارکنان، روحیه و انگیزه آنان، سطح رضایت شغلی و تعداد دیگری از ویژگی‌های کارکنان در سازمان باشد.

۳- نظام اجتماعی: به ساختار سازمانی و مدیریتی سازمان اشاره دارد. نظام اجتماعی راه و روش سازماندهی سازمان، شیوه‌های اتخاذ تصمیمات، افراد درگیر در تصمیم‌گیری‌ها، الگو ارتباط میان افراد (چه کسی در مورد چه موضوعی با چه فرد دیگری صحبت می‌کند)، گروه‌های کار و غیره را شامل می‌شود.

۴- فرهنگ: به ارزش‌ها، اعتقادات، هنجارها و شیوه‌های فکر کردن، که ویژگی افراد در سازمان است، اشاره دارد (همان).



شکل ۳: تعامل محیط اداری و عوامل محیطی سازمان

منبع: (آونز، ۱۹۹۱: ۱۶۹)

هاجنس محیط اداری را به دو دسته عمده طبقه بندی کرده است. او محیط اداری را به یک توده یخ شناور مقایسه کرده که قسمتی از آن بر روی آب و دیده می‌شود (قسمت بیرونی) و قسمتی دیگر در زیر آب و قابل رؤیت نیست (قسمت درونی یا نامرئی). بنابراین از نظر او محیط اداری شامل عوامل مرئی و نامرئی هستند. عوامل مرئی شامل منابع مالی،

اهداف سازمان، مهارت‌ها و بهره‌وری کارکنان و ... ، و عوامل نامرئی شامل نگرش‌ها، هنجارها، تعامل اجتماعی با افراد مختلف و ... می‌باشد. در شکل زیر این دو دسته عوامل که بر روی هم محیط اداری را ایجاد می‌کنند و به صورت یک توده شناور هستند نشان داده شده است.

عوامل آشکار (مرئی)	عوامل غیر آشکار (نامرئی)
ساختار سلسله مراتب منابع مالی اهداف سازمان مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان چگونگی وضعیت فناوری سازمان معیارهای عملکرد و بهره‌وری کارکنان سازمان اندازه‌گیری و سنجش کارایی	نگرش‌ها احساسات ارزش‌ها هنجارها تعامل اجتماعی و شخصی با همگنان زیردستان و فرادستان پشتیبانی کنندگان رضایت شغلی

شکل ۴: عوامل مرئی و نامرئی تشکیل دهنده محیط اداری از نظر هاجنس
 منبع: (چاندان، ۱۹۹۶: ۴۲۰)

۴- انواع محیط اداری

محیط آشنا^۱: نشان دهنده محیطی است که در آن روابط اجتماعی مطلوب به زبان انجام کارها تمام می‌شود. کارکنان در ارتباط با فعالیت یکدیگر نمی‌جوشند اما در ارتباط با زندگی اجتماعی شان با هم صمیمی هستند. مدیر اگر چه در سطح بسیار ملاحظه‌گر است ولی به هیچ وجه کناره‌گیر نیست. بر بهره‌وری تأکید نمی‌کند و بر انجام کار نظارت ندارد. به طور خلاصه، محیط حاکم بر سازمان بسیار دوستانه است لیکن کارکنان فعالیت اندکی دارند. هدف اصلی محیط آشنا، تأکید بر تولید پایین و صمیمیت بالاست (سیلور، ۱۹۹۱، ۱۱۰).

محیط باز^۲: به محیطی اشاره دارد که ویژگی بارز آن روحیه بالا و عدم جوشش پایین از جانب کارکنان است. آنها نه تکلیف بیش از حدی انجام می‌دهند و نه خیلی به هم نزدیک هستند، اما به خوبی با یکدیگر در جهت منافع و بهره‌وری سازمان فعالیت می‌کنند. مدیر سازمان در حد بالایی فعال و ملاحظه‌گر است و به هیچ وجه کناره‌گیر نیست. او بر پویایی

1- Familiar Climate
 2- Open Climate

و تولید تأکید نمی‌کند اما به خوبی با کارکنان برای پیشرفت سازمان فعالیت می‌کند. عناصر اصلی یک محیط باز، روحیه بالا، عدم جوشش پایین و ایجاد فشار بالا هستند. در محیط سازمانی باز تأکید بر رشد و تولید پایین، اعتماد بالا و توجه زیاد است (همان).

محیط بسته^۱: این محیط، معرف یک محیط اجتماعی است که در آن نه عملکرد و نه رضایت اجتماعی رایج است. کارکنان از هم جدا هستند و با هم پیوند ندارند. آنها تکالیف زیادی به عهده دارند و روحیه بسیار پایین است. اگرچه دوستی‌هایی شکل می‌گیرد (شاید به عنوان یک واکنش روان‌شناختی در تعامل با یک محیط مملو از خشونت) مدیر در چنین سازمانی، بسیار کناره‌گیر و سهل‌انگار و بی‌ملاحظه است ولی رفتار سختگیرانه‌ای دارد. صفت مشخصه محیط بسته روحیه پایین، عدم جوشش بالا، ایجاد فشار پایین است (همان).

محیط پدرانه^۲: این محیط، یک محیط اجتماعی را نشان می‌دهد که در آن مدیر سخت تلاش می‌کند ولی متأسفانه تلاش او بی‌تأثیر است. کارکنان کار زیادی بر دوش ندارند ولی به خوبی با هم کنار نمی‌آیند و گرایش به تشکیل گروه‌های رقیب دارند. مدیر به هیچ وجه کناره‌گیر نیست اما از نظر تأکید بر بهره‌وری غیر معقول عمل می‌کند. مدیر ملاحظه‌گر و تا حدی فعال در نظر گرفته می‌شود اما بیشتر روش یک دیکتاتور خیراندیش را دارد تا الگوی یک مدیر حرفه‌ای. از ویژگی‌های اصلی یک سازمان با محیط پدرانه کناره‌گیری پایین و ملاحظه‌گیری بالاست (همان: ۱۱۲).

محیط خود مختار^۳: محیطی که تقریباً آزادی کامل را برای کارکنان به منظور هدایت فعالیتشان و ارضای نیازهای اجتماعی مطابق میل آنان توصیف می‌کند. در این محیط روحیه و صمیمیت نسبتاً بالا هستند و عدم جوشش با بازدارندگی کمتری وجود دارد. از طرف دیگر، مدیر اگرچه سختکوش است ولی در ارتباط با نظارت نسبتاً کناره‌گیر و آسان‌گیر است و در هر صورت به طور نسبی مراعات کارکنان را می‌نماید. مهم‌ترین عناصر این محیط کناره‌گیری بالا و ملاحظه‌گیری پایین است (همان).

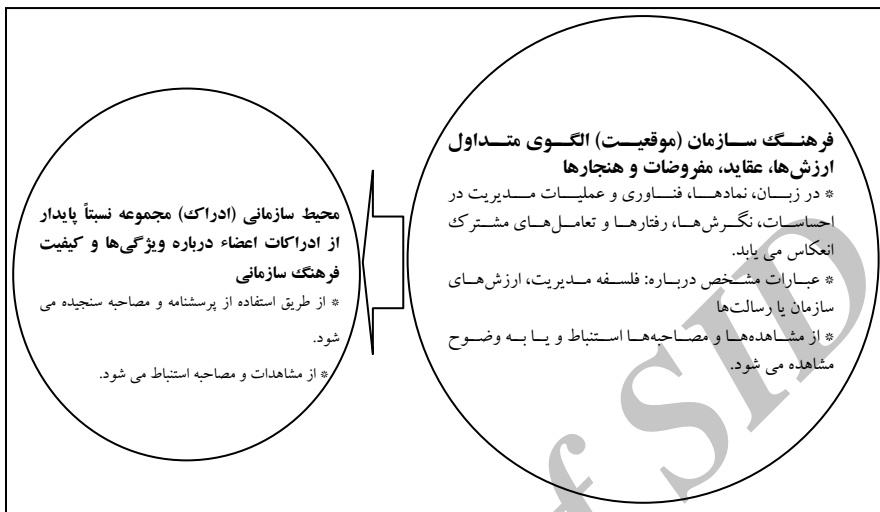
محیط کنترل شده^۴: محیطی پرکار است که به زیان زندگی اجتماعی اعضا تمام می‌شود.

- 1- Closed Climate
- 2- Paternal Climate
- 3- Autonomous Climate
- 4- Controlled Climate

با وجود این، روحیه کارکنان بسیار بالا و در کارشان فعال و متعهدند اما تکالیف بیش از حد دارند و تعامل شخصی کمتری دارند. مدیر، مسلط و هدایت کننده اما کناره گیر است و نه الزاماً ملاحظه گر. مدیر به اندازه کافی سخت کوش است تا مطمئن شود کارها به خوبی پیش می‌رود اما یک الگویی برای تعهد و وفاداری برای کارکنان نمی باشد. یک سازمان با محیط کنترل شده اساساً خصوصیت‌های زیر را دارد: تأکید بر تولید بالا، بازدارندگی بالا و صمیمیت پایین (همان).

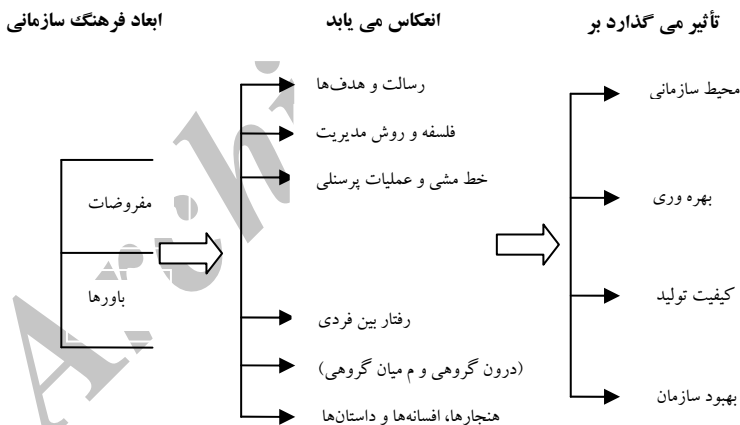
۵- رابطه محیط (جو) اداری با فرهنگ سازمانی

اصطلاحات فرهنگ و محیط (جو) اداری هر دو با یک واقعیت سر و کار دارند که رفتار افراد در سازمان‌ها حاصل تعامل با حوادث مستقیم و محسوس نیست بلکه از تعامل با نیروهای نامحسوس در محیط سازمانی نیز تأثیر می پذیرد (آونز، ۱۹۹۱: ۱۷۱). امروزه در پرتو پیشرفت علم سازمان و مدیریت و تحقیقات گسترده در مدیریت، معانی فرهنگ و محیط اداری از یکدیگر جدا و مفهوم محیط اداری به عنوان انعکاسی از فرهنگ سازمانی تعریف شده است (مراتب، ۱۳۶۹: ۲۵). فرهنگ یک سازمان، نفوذ قدرتمندی را در ایجاد و توسعه محیط سازمان اعمال می کند؛ زیرا فرهنگ سازمانی بر روی نگرش‌ها و روش برخورد اعضای سازمان نفوذ می کند. وضعیت فرهنگ یک سازمان می تواند تسهیل کننده و یا مانع از ایجاد محیط مساعد و مطلوب در سازمان گردد (علیخانی، ۱۳۷۳: ۴۰). «یکی از متغیرهای مهم فرهنگی این است که چون رقابت یا همکاری بر گروه کاری و سازمان حاکم است، در وضعیت رقابتی ارتباطها کنترل شده است. رفتار افراد تدافعی است. افراد اظهارنظرها و اعمال دیگران را تهدیدآمیز ادراک می کنند. ولی در یک وضعیت باز، همکاری و اعتماد بین افراد وجود داشته و اظهارنظرها و رفتارهای دیگران دوستانه و صمیمی محسوب می شود.» (رضاییان، ۱۳۷۲: ۸۹). به نظر می رسد ارزش‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد محیط سازمانی، رابطه ای تنگاتنگ دارند به گونه ای که می توان گفت محیط از نتایج و پیامدهای فرهنگ سازمان است. برخی ارزش‌های فرهنگی سازمان باعث ایجاد فضایی می شود که کارکنان آن را ادارک و احساس می کنند. به طوری که برخی سازمان خود را سرد و سخت گیر، عده ای هم گرم و صمیمی و یا پرتحرک و زنده می‌یابند. فرنج و همکارانش رابطه فرهنگ و محیط سازمانی را به صورت شکل ذیل نشان



شکل ۵: ارتباط فرهنگ و محیط اداری

فرنج در جای دیگر ارتباط فرهنگ و محیط سازمانی را بدین صورت مطرح می کند:



شکل ۶: ارتباط فرهنگ و محیط اداری

به طور خلاصه می توان گفت محیط اداری تابع فرهنگ سازمانی است. به تبع ارزش‌های فرهنگی که در یک سازمان حاکم است احساس کارکنان درباره محیط کاری گرم و دوستانه، سرد و خشک و است.

۶- تفاوت محیط اداری با فرهنگ سازمانی

«محیط سازمانی به طور نسبی یک خصوصیت احاطه کننده و دربردارنده برای یک سازمان است و برعکس فرهنگ سازمانی یک خصوصیتی است که به طور کامل سازمان را احاطه می کند (رضاییان، ۱۳۷۲: ۲۹). فرهنگ سازمانی به هنجارهای رفتاری، مفروضات و اعتقادات یک سازمان اشاره دارد، در صورتی که محیط اداری (جو) به ادراکات اشخاص در سازمان اشاره دارد که بازتاب این هنجارها، مفروضات و اعتقادات است (آونز، ۱۹۹۱: ۱۷۱). بونو^۱ می گوید: فرهنگ سازمانی با طبیعت، اعتقادات و انتظارات درباره زندگی سازمانی ارتباط پیدا می کند. در حالی که محیط عبارت است از شاخصی به منظور تعیین این که آیا این باورها و انتظارات تحقق پیدا نموده اند. اساساً محیط سازمانی منعکس کننده نگرش افراد از سازمانی است که نسبت به آن احساس تعلق می کنند و عبارت از مجموعه ای از ویژگی‌ها و عواملی که توسط کارکنان سازمان وجود دارد و به عنوان نیروهای اصلی در تعیین رفتار کارکنان مؤثر می باشد. این عوامل ممکن است شامل شرح وظایف، ساختار سازمانی، شیوه‌های ارزشیابی و عملکرد، روش مدیریت، الگوهای میزان بهره‌وری، انگیزه و ارزش‌ها باشد (چاندان، ۱۹۹۶: ۴۲۰).

۷- عملکرد مدیران سازمان و تأثیر محیط اداری بر این عملکرد

امروزه تقریباً همه صاحب‌نظران مدیریت در مورد وظایف عمده مشترک مدیران وحدت نظر دارند. این وظایف عمده که مدیران ناجا نیز باید آنها را مورد توجه قرار دهند شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و هدایت سازمانی، هماهنگی، کنترل، نوآوری، ارتباط و تصمیم‌گیری می باشد. مدیران ناجا علاوه بر این وظایف دیگری نیز بر عهده دارند که به تناسب اهداف سازمان (که مدیریت آنها را برعهده دارند) مشخص می شود. «عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارایی و بهره‌وری در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آنها» که در بحث بهره‌وری و اثربخشی عملکرد مدیران معمولاً به وظایف و مهارت‌های مدیریت اشاره می شود (علاقه بند، ۱۳۷۱، ۱۷-۱۶). عملکرد مدیران رابطه تنگاتنگی با حصول به اهداف سازمانی دارد، لذا لازم است که همه ساله عملکرد مدیران مورد ارزشیابی قرار گیرد و این ارزشیابی مستلزم شناخت و آگاهی از کیفیت انجام وظایف

مدیریتی است و می‌تواند متأثر از شاخص‌هایی باشد که تعیین این شاخص‌ها مستلزم شناخت ابعاد تشکیل دهنده آن مانند نظم و انضباط، برنامه ریزی، هدایت و مدیریت، ایجاد هماهنگی، اتخاذ تصمیمات مقتضی، ابتکار و خلاقیت، پیگیری امور و تحکیم روابط سازمانی می‌باشد (عسگریان، ۱۳۷۰، ۱۱۴-۱۱۳).

هر چند از وظایف مدیریت تقسیم بندی‌هایی به عمل آمده است ولی در عمل این وظایف رابطه متقابلی با هم دارند و این رابطه متقابل مدیران را توانا می‌سازد که تصمیم بگیرند، برنامه ریزی، هدف گذاری و سازماندهی کنند و بالاخره از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های افراد را رهبری و کنترل کنند و عملکرد خود و سازمان خود را بهبود ببخشند.

۸- عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی (کارکنان) یک سازمان

دسلر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یک سازمان را به ترتیب ذیل عنوان می‌کند:

- ۱- رفتار فردی: عملکرد فرد تحت تأثیر ادراک، شخصیت، توانایی‌ها و کارکرد مدیریت در جهت بهبود عملکرد آنهاست.
- ۲- انگیزه: برای انجام یک شغل به طور اثربخش، فرد باید دارای انگیزه باشد.
- ۳- تقویت مثبت: پاداش‌های مادی و ارتقای شغلی می‌توانند عملکرد را بهبود بخشند. تقویت مثبت بهترین راه تغییر رفتار است.
- ۴- طراحی مجدد و غنی سازی شغل: مسائل مربوط به ماهیت و ویژگی‌های شغل مانند احساس چالش در کار موجب موفقیت‌گرایی و در نتیجه بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود.
- ۵- هدف گذاری، مشارکت و مدیریت مبتنی بر هدف، فرد باید بداند از او چه انتظاری هست.
- ۶- روحیه: افرادی که روحیه خوبی دارند توجه بیشتری به کار معطوف می‌کنند.
- ۷- مدیریت قوی در سازمان: یک مدیر می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد؛ زیرا باید هدف‌های مهم را تعیین کند، اختلاف بین کارکنان را حل و فصل کند، بهره‌وری و عملکرد آنها را ارزیابی و پاداش دهد، امکان رشد و ترقی آنان را فراهم کند و به طور مستقیم بر روحیه زیردستان تأثیر بگذارد.
- ۸- گروه‌ها: یک گروه کاری می‌تواند بر هدف‌ها، توانایی‌ها، دانش‌ها و عملکرد اعضایش

تأثیر بگذارد.

۹- روابط بین گروهی: تضادهای بین دو گروه در سازمان می تواند موجب پنهان شدن اطلاعات، غیبت و پایین آمدن بهره وری و عملکرد شود.

۱۰- ساختار سازمان: هر سازمان به الگویی از روابط که خط گزارش دهی و تقسیم کار و مسئولیت افراد را نشان دهد، نیاز دارد.

۱۱- ارتباط سازمانی و تصمیم گیری: چگونگی عملکرد مدیر در استخدام، سازماندهی و اداره بستگی به تصمیم گیری او دارد و تصمیم مطلوب به ارتباطات خوب نیازمند است.

۱۲- ارتباط میان فردی و ارزیابی: بیشتر کارهایی که مدیر انجام می دهد مستلزم روابط متقابل است. بهره وری و عملکرد هر کدام از کارکنان باید ارزیابی شود.

۱۳- یادگیری و آموزش: یک کارمند باید مهارت های لازم برای انجام وظایف را داشته باشد و این مهارت ها را توسعه دهد.

۱۴- تغییر و بهبود سازمانی: پایین بودن سطح عملکرد و فعالیت، تغییر برخی از ابعاد سازمانی مانند ساختار و یا نظام پاداش را ضروری می سازد. بهبود سازمانی موجب افزایش اعتماد و همکاری در سازمان و بهبود توانایی در پاسخگویی به مشکلات می شود.



شکل ۷: عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان
(منبع: دسلر، ۱۳۷۳، ۱۸-۱۵)

هرسی و بلائچارد عوامل مؤثر بر عملکرد منابع انسانی را در واژه (ACHIEVE) خلاصه می‌کنند که حرف اول کلمات زیر است:

توان (Ability): به دانش و مهارت در انجام فعالیت اشاره دارد. ابعاد کلیدی توان عبارتند از: دانش (آموزش‌های رسمی و غیر رسمی)، تجربه (تجربه کاری در گذشته) و استعداد (ویژگی‌های خاصی که موجب موفقیت در شغل می‌شود).

وضوح یا شناخت (Clarity): (ادراک) فرد بداند و بپذیرد که چه چیزی، چه وقت و چگونه انجام می‌شود (در بسیاری از موارد توافق شفاهی روی اهداف کافی نیست). مدیران باید مطمئن شوند که اهداف به طور رسمی بیان شده‌اند و مرئوس باید تشویق شود که برای شناخت بیشتر سؤال کند.

کمک (Help): (حمایت سازمانی) به حمایت‌های سازمان اشاره دارد که فرد برای انجام وظایف به آن نیازمند است. این حمایت ممکن است بودجه، تجهیزات، تسهیلات متناسب با انجام کار، حمایت دیگر واحدها و منابع انسانی باشد.

انگیزه (Incentive): (انگیزه یا تمایل) انگیزه شغلی یعنی تمایل به انجام وظیفه به طور موفقیت آمیز. افراد به گونه یکسان انگیزه نمی‌یابند. آنها زمانی انگیزه دارند که برایشان پاداش‌های مادی و معنوی در برداشته باشد. اولین گام استفاده از تشویق و تنبیه است. فرد باید بداند که انجام وظیفه، پاداش، ارتقا و امنیت شغلی را به همراه دارد.

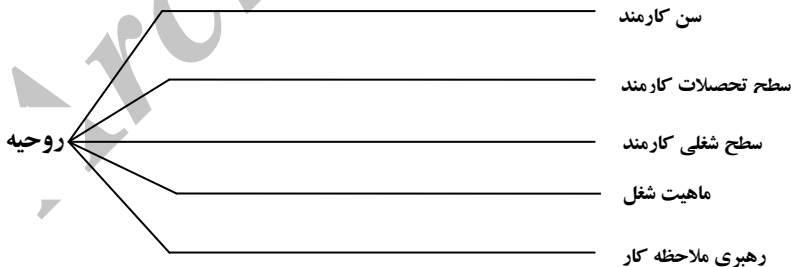
ارزیابی (Evaluation): (بازخورد عملکرد) یعنی بازخورد روزانه عملکرد و نظارت‌های دوره‌ای رسمی. یک فرایند بازخورد مؤثر به افراد امکان می‌دهد که بدانند چگونه کارشان را به نحو احسن انجام دهند. غیر منطقی است که از کارکنان انتظار داشته باشیم در حالی که آنان از انتظارات شغلی خود آگاه نیستند، عملکرد خود را بهبود بخشند. بسیاری از مشکلات در بهره‌وری کارکنان از عدم نظارت و بازخورد عملکرد ناشی می‌شود. مدیران نباید فراموش کنند که قدردانی از عملکرد خوب یک جنبه حیاتی از فرایندهای مستمر ارزیابی است که می‌تواند انگیزه را افزایش و هزینه سازمان را کاهش دهد.

اعتبار (Validity): (اعمال معتبر و حقوق کارکنان) اشاره به قانونی دارد که به معتبر بودن تصمیمات مدیر در رابطه با نیروی انسانی پرداخته است. پس باید تصمیمات مدیران درباره مسیر حرفه‌ای افراد (مانند تجزیه و تحلیل، شغل، استخدام، ارزیابی، ارتقا و انفصال) مستند و قانونی باشد. آنها باید اطمینان ایجاد کنند که تصمیماتشان درباره کارکنان،

مطابق با قوانین و خط مشی‌های سازمان است و در مدیریت کارکنان، بین فرد و گروه‌های خاص تبعیض قائل نمی‌شوند.

محیط (Environment): (سازگاری محیطی) اشاره به عوامل خارجی دارد. به این معنی حتی اگر فرد همه عوامل توان (شناخت، حمایت، انگیزه مورد نیاز برای انجام شغل را داشته باشد) عوامل محیطی مختلفی می‌توانند در عملکرد وی تأثیرگذار باشد. این عوامل مهم محیطی شامل رقابت، تغییر شرایط، قوانین دولتی و مانند آنها هستند. اگر یک مشکل محیطی خارج از کنترل افراد وجود داشته باشد آنها نباید برای عملکردشان پاداش داده شوند و یا سرزنش شوند. از کارکنان باید متناسب با محدودیت‌های محیطی انتظار عملکرد داشت (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۰: ۵۱۳-۵۰۹).

از سویی دیگر، رابطه بین حضور منظم در محیط کار و روحیه کارکنان بسیار روشن و مشخص است. کارمندانی که از روحیه و انگیزه بالا برخوردارند حضورشان در محل کار نسبت به کارمندانی که روحیه ضعیف و استرس شغلی دارند بسیار منظم تر است. بنابراین یک مدیر لزومی ندارد که حتماً روحیه کارمندانش را بالا ببرد با وجودی که روحیه بالا و عملکرد خوب لزوماً توأم نیستند؛ با این همه، این نیز حقیقت دارد که روحیه بالا معمولاً با حضور منظم کارمند همراه است. حضور منظم نقل و انتقالات کمتری را به دنبال دارد. نحوه حضور و میزان نقل و انتقالات هر دو در میزان بهره‌وری و سوددهی تأثیر می‌گذارند (دسلر، ۱۳۷۳: ۱۰۲). عامل مهمی که در بالا بردن روحیه و انگیزه کارمند بیشتر از سایر عوامل مثل سن یا سطح شغلی کارمند مؤثر می‌باشد محیط سازمانی یا روانی اداره است.



سده ۸: عوامل مؤثر در روحیه کارکنان یک سازمان

منبع: (دسلر، ۱۳۷۳: ۱۰۲)

جان موریس نتیجه می‌گیرد که ساختار سازمان و مقررات و شیوه مدیریت متناسب به تنهایی کافی نیست، بلکه محیط سازمانی نیز باید متناسب باشد. برای مثال، در یک

پژوهشکده، برای این امر که هر محققى احساس استقلال کند محیط باید باز و انعطاف پذیر باشد. از طرف دیگر وظایف تکراری و از نوع خط تولید، جوی با ساختار بیشتر جوی آمرانه (ولی حمایتگر) ممکن است مناسب تر باشد. به طور خلاصه نتیجه گیری موريس عبارت است از:

در سازمان زنده	در ساختار ماشینی	
ساختار کمتر	ساختار زیادتر	ساختار سازمانی
حداقل، انعطاف پذیر	زیاد، خاص	کاربرد مقررات
باز - قابل تطبیق	بسته، خشک	جو سازمانی

شکل ۹: عوامل مرئی و نامرئی محیط اداری
منبع: (دسلر، ۱۳۷۳: ۱۲۰)

۹- یافته های پژوهش

برای اثبات سؤال های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون، و جهت معنی دار بودن میانگین ها از آزمون t همبستگی پیرسون استفاده شده است.

۱- آیا بین وجدان کاری از ویژگی های محیط اداری و بهره وری کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۱-۱: آمار توصیفی مربوط به رابطه بین وجدان کاری و بهره وری کارکنان ناجا

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	
۱۵۰	۹/۱۹	۸۹/۲۲	بهره وری کارکنان ناجا
۱۵۰	۴/۴۲	۳۲/۳۸	وجدان کاری

در این آزمون به منظور بررسی رابطه وجدان کاری و بهره وری کارکنان ناجا، نمره افراد در حیطه سؤالات مربوط به وجدان کاری (سؤالات ۱ تا ۸) و در طیف اندازه گیری لیکرت (گزینه خیلی کم، نمره ۱؛ گزینه کم، نمره ۲؛ گزینه متوسط، نمره ۳؛ گزینه زیاد، نمره ۴ و گزینه خیلی زیاد، نمره ۵) و شاخص بهره وری و کارایی کارکنان (درصد قبولی) محاسبه و از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. لازم به ذکر است که نمره گذاری مربوط به سؤال ۷ به صورت معکوس اعمال شده است.

جدول ۱-۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه وجدان کاری و بهره وری کارکنان ناجا

وجدان کاری		
۰/۷۶۰	آزمون همبستگی پیرسون	بهره وری کارکنان
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۵۰	تعداد	

بررسی نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه وجدان کاری و بهره‌وری کارکنان ناجا بیانگر وجود همبستگی مثبت و معنادار بین آنها و در سطح معناداری ۰/۰۱ می باشد ($R = ۰/۷۶۰$, $sig = ۰/۰۰۰$). همچنین نتایج بیانگر آن است که با افزایش وجدان کاری، میزان بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد.

۲- آیا بین استرس شغلی از ویژگی‌های محیط اداری و بهره‌وری کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۲-۱: آمار توصیفی مربوط به رابطه استرس شغلی و بهره‌وری کارکنان ناجا

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	
۱۵۰	۹/۱۹	۸۹/۳۲	بهره‌وری کارکنان
۱۵۰	۳/۱۹	۱۹/۸۹	استرس شغلی

در پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه استرس شغلی و بهره‌وری کارکنان ناجا، نمره افراد در حیطه سؤالات مربوط به استرس شغلی (سؤالات ۹ تا ۱۶) و در طیف اندازه‌گیری لیکرت (گزینه خیلی کم، نمره ۱؛ گزینه کم، نمره ۲؛ گزینه متوسط، نمره ۳؛ گزینه زیاد، نمره ۴ و گزینه خیلی زیاد، نمره ۵) و شاخص کارایی و بهره‌وری کارکنان (درصد قبولی) محاسبه و از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. لازم به ذکر است که نمره گذاری مربوط به سؤال ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷ به صورت معکوس اعمال شده است.

جدول ۲-۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه استرس شغلی و بهره‌وری کارکنان ناجا

استرس شغلی		
-۰/۶۷۹	آزمون همبستگی پیرسون	بهره‌وری کارکنان
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۵۰	تعداد	

بررسی نتایج حاصل از این آزمون بیانگر وجود همبستگی منفی و معنادار بین آنها و در سطح معناداری ۰/۰۱ می باشد ($R = -۰/۶۷۹$, $sig = ۰/۰۰۰$). به‌طوری‌که با افزایش استرس شغلی، میزان بهره‌وری کارکنان ناجا کاهش می‌یابد.

۳- آیا بین عدم انگیزه از ویژگی‌های محیط اداری و بهره‌وری کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۳-۱: آمار توصیفی مربوط به رابطه بین عدم انگیزه و بهره وری کارکنان ناجا

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	
۱۵۰	۹/۱۹	۸۹/۲۲	بهره وری کارکنان ناجا
۱۵۰	۴/۳۲	۱۷/۱۸	عدم انگیزه

در این خصوص به منظور بررسی رابطه بین عدم انگیزه و بهره وری کارکنان ناجا، نمره افراد در حیطه سؤالات مربوط به عدم انگیزه (سؤالات ۱۹ تا ۲۴) و در طیف اندازه گیری لیکرت (گزینه خیلی کم، نمره ۱؛ گزینه کم، نمره ۲؛ گزینه متوسط، نمره ۳؛ گزینه زیاد، نمره ۴ و گزینه خیلی زیاد، نمره ۵) و شاخص بهره وری و کارایی کارکنان (درصد قبولی) محاسبه و از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. لازم به ذکر است نمره گذاری مربوط به سؤال ۱۹ و ۲۰ به صورت معکوس اعمال شده است.

جدول ۳-۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین عدم انگیزه و بهره وری کارکنان ناجا

عدم انگیزه		
-۰/۷۵۹	آزمون همبستگی پیرسون	بهره وری کارکنان
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۵۰	تعداد	

بررسی نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون وجود همبستگی منفی و معنادار بین آنها و در سطح معناداری ۰/۰۱ را نشان می دهد ($R = -۰/۷۵۹$, $sig = ۰/۰۰۰$). به طوری که با افزایش عدم انگیزه، میزان بهره وری کارکنان کاهش می یابد.

۴- آیا بین مدیریت قوی از ویژگی های محیط اداری و بهره وری کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۴-۱: آمار توصیفی مربوط به رابطه مدیریت قوی و بهره وری کارکنان ناجا

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	
۱۵۰	۹/۱۹	۸۹/۲۲	بهره وری کارکنان ناجا
۱۵۰	۳/۷۳	۳۱/۲۷	مدیریت قوی

در این تحقیق به منظور بررسی رابطه مدیریت قوی و بهره وری کارکنان ناجا، نمره افراد در حیطه سؤالات مربوط به مدیریت قوی (سؤالات ۲۵ تا ۳۲) و در طیف اندازه گیری لیکرت (گزینه خیلی کم، نمره ۱؛ گزینه کم، نمره ۲؛ گزینه متوسط، نمره ۳؛ گزینه زیاد، نمره ۴ و گزینه خیلی زیاد، نمره ۵) و شاخص بهره وری کارکنان (درصد قبولی) محاسبه و

از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. لازم به ذکر است که نمره گذاری مربوط به سؤال ۲۳ و ۳۰ به صورت معکوس اعمال شده است.

جدول ۴-۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه مدیریت قوی و بهره وری کارکنان ناجا

مدیریت قوی		
۰/۷۵۲	آزمون همبستگی پیرسون	بهره وری کارکنان ناجا
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۵۰	تعداد	

بررسی نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون وجود همبستگی مثبت و معنادار بین مدیریت قوی و بهره وری کارکنان و در سطح معناداری ۰/۰۱ را نشان می دهد (sig= ۰/۰۰۰, R= ۰/۷۵۲). بنابراین با افزایش مدیریت صحیح، میزان بهره وری کارکنان افزایش می یابد.

۵- آیا بین امنیت شغلی از ویژگی های محیط اداری و بهره وری کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۵-۱: آمار توصیفی مربوط به رابطه امنیت شغلی و بهره وری کارکنان ناجا

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	بهره وری کارکنان ناجا
۱۵۰	۹/۱۹	۸۹/۲۲	
۱۵۰	۴/۹۸	۳۵/۰۱	امنیت شغلی

در این مقاله به منظور بررسی رابطه امنیت شغلی و بهره وری کارکنان ناجا، نمره افراد در حیطه سؤالات مربوط به امنیت شغلی (سؤالات ۳۳ تا ۴۰) و در طیف اندازه گیری لیکرت (گزینه خیلی کم، نمره ۱؛ گزینه کم، نمره ۲؛ گزینه متوسط، نمره ۳؛ گزینه زیاد، نمره ۴ و گزینه خیلی زیاد، نمره ۵) و شاخص بهره وری کارکنان (درصد قبولی) محاسبه و از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۵-۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه امنیت شغلی و بهره وری کارکنان ناجا

امنیت شغلی		
۰/۶۸۰	آزمون همبستگی پیرسون	بهره وری کارکنان
۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۱۵۰	تعداد	

بررسی نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه امنیت شغلی و بهره وری کارکنان ناجا، بیانگر وجود همبستگی مثبت و معنادار بین این دو و در سطح معناداری ۰/۰۱ می باشد (sig= ۰/۰۰۰, R= ۰/۶۸۰).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

نتایج پژوهش بیانگر آن است که با افزایش وجدان کاری، مدیریت قوی و امنیت شغلی میزان بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین نتایج نشان می‌دهد با افزایش استرس شغلی و عدم انگیزه در کارکنان بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین استرس شغلی، عدم انگیزه و تأکید بر تعالی و پیشرفت سازمان و بهره‌وری کارکنان همبستگی وجود ندارد. از طرفی بین وجدان کاری، انگیزه بالا، رضایت شغلی، رابطه کاری خوب، احساس امنیت شغلی، ثبات شغلی، مدیریت قوی و بهره‌وری کارکنان همبستگی وجود دارد. عملکرد کارکنان ناجا به‌طور منطقی ارتباط نزدیک‌تری با محیط اداری دارد تا بهره‌وری سازمان. عوامل متعدد دیگر در کنار محیط اداری ممکن است بر بهره‌وری سازمان ناجا تأثیر داشته باشد. لیکن در تبیین وجود رابطه ویژگی‌های محیط اداری و بهره‌وری کارکنان می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که بهره‌وری و کارایی سازمان ناجا تابعی از عوامل متعددی از جمله عناصر محیطی، امکانات موجود، روش مدیریت، محیط اداری و ... است.

نتایج نشان می‌دهد که رضایت بالای کارکنان ناجا منجر به عملکرد و بهره‌وری مطلوب سازمان می‌شود. کارکنانی که از روحیه و انگیزه بالا برخوردارند حضورشان در محل کار نسبت به کارمندانی که روحیه ضعیف و بی‌انگیزه هستند خیلی منظم‌تر است. از منظر آثار محیط بر سازمان به‌طور کلی بسیاری از مطالعات از جمله تحقیقات لیکرت، در مورد اثر نظام‌های مدیریت بر سازمان نشان داده شده است که وجود یک نظام مشارکتی و استفاده از نظرات کارکنان در اعمال تصمیم‌گیری‌ها باعث بهره‌وری و اثربخشی بیشتر سازمان می‌شود.

پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان ناجا جهت ایجاد محیط اداری سالم و خلاق، معیارها و مؤلفه‌هایی را که باعث ایجاد محیط اداری پویا و سالم می‌گردند مورد ارزیابی قرار دهند و به منظور بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان محیط اداری موجود را ترقی بخشند و عواملی را که موجب از بین بردن محیط اداری خلاق و عاری از استرس و نامالایمات کاری می‌گردد از بین ببرند تا ناجا بتواند با محیط اداری خلاق و مطلوب به تعالی و پیشرفت دست یابد.

با توجه به اینکه هر سازمانی بدون محیط سالم و عاری از استرس نمی تواند رشد کند و به افزایش اثربخشی و بهره وری دست یابد لذا عامل اصلی در بهبود عملکرد کارکنان هر سازمانی خصوصاً ناجا محیط اداری مطلوب است که باید عاری از هر گونه دغدغه و استرس شغلی باشد تا کارکنان بتوانند با انگیزه و روحیه مضاعف وظیفه خود را با وجدان کاری و انگیزه دوچندان انجام دهند.

پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان ناجا:

- ۱- متناسب بودن مسئولیت و شغل با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مهارت‌های آنان؛
- ۲- تشویق و پرداخت پاداش به کارکنان (نقدی و غیرنقدی) طبق معیار اثربخشی و عملکرد آنان؛
- ۳- به‌کارگیری صحیح کارکنان در مشاغل مهم و حساس به صورت بهینه با استفاده از اقداماتی مانند تفویض اختیار و دادن پست مرتبط با تخصص آنان؛
- ۴- ایجاد ساختار مناسب بر اساس قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، ساختاری که غیرمتمرکز و انداموار باشد. به عبارتی نظام اداری، باز باشد تا منجر به پویایی سازمان و بهره وری نیروی انسانی در سازمان گردد.
- ۵- ایجاد انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان با استفاده از مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و رفع نیازهای آنان؛
- ۶- تعریف مجدد شغل و وظایف محوله (ایجاد وظایف شغلی جدید و حذف مشاغل نامرتبط با اهداف سازمان).
- ۷- شرح وظایف و تعیین مسیر شغلی برای کارکنان: یعنی کاری را که موجب بهره وری و کارآیی بالایی کارکنان در ارائه خدمات بهتر می گردد، مشخص نمود.
- ۸- ارائه فرهنگ سازمانی آزاد اندیش به جای اقتدارگر و انتخاب و تثبیت باورها و ارزش‌هایی که به کارکنان سازمان هویت بخشیده و کارکنان را نسبت به محیط و سازمان احساس رضایت و تعلق شغلی می نماید.
- ۹- ارتباط نزدیک مدیران عالی با کارکنان: مدیران عالی باید همانند ساختار سازمانی کشورهایی نظیر ژاپن بیشتر وقت خود را با کارکنان بگذرانند تا در دفتر کار خود.
- ۱۰- تصمیمات مدیران و مسئولان در خصوص مسیر حرفه ای کارکنان باید مستند و براساس قوانین و خط مشی‌های سازمان صورت گیرد و از هر گونه تبعیض پرهیز نمایند.

منابع

- دسلر، گری (۱۳۷۳). مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، جلد دوم، چاپ سوم، تهران: انتشارات پیشرو.
- دیویس و نیواستورم (۱۳۷۰). رفتار انسان در کار، ترجمه محمدعلی طوسی، چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق.
- رضاییان (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- شیرازی، علی (۱۳۷۲). «تکامل نقش مدیران آموزشی در امریکا»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴.
- شیرازی، علی، (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی، چاپ اول، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- شفیعی، یدالله (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین جوّ سازمانی و کارآیی مدیران و دبیران دبیرستان‌های منطقه ۱۵ آموزش و پرورش شهر تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه پیام نور.
- لیمن، امی (۲۰۰۳)، خلق محیطی متعالی برای کار کردن: درس‌هایی از یک‌صد شرکت برتر، ترجمه محمد علی بابایی زکیلی و بهزاد ابوالعلائی، گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا.
- عسگریان، (۱۳۷۰). مدیریت نیروی انسانی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم.
- علاقه بند، (۱۳۷۱)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات بعثت.
- علیخانی، (۱۳۷۳)، «مطالعه جو سازمانی دانشکده افسری سپاه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علیخانی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
- مراتب، (۱۳۶۹)، «بررسی و مقایسه جوّ سازمانی دانشگاه اصفهان تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر صمدی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی تهران.
- معین، محمد (۱۳۷۱)، فرهنگ فارسی معین، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- هرسی، پل و بلانچارد، کنت (۱۳۷۰)، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی؛ ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیر کبیر.

- Chandan, I, (1996) "Organizational: behavior", Vikas, India.
- Ghanim, Ahmad Ali. (1987). Study of The Relationship Between

- Goleman, D. & ET AL. (2001), Primal leadership: the hidden Driver of Great Performance, Harvar Business Review, Volume 19.
- Faench, A. 1989. Human Resource management, Houghton
- Hoy, Waynek, Tarter, Gohn, Kottkamp. Robert. 1993. Open
- Halpin & Croft. (1963). The Organizational Climate Of Schools Chicago: Midwest Administrative Center, The University Of Chicago.
- Jones. A. p., & James. L.R (1979). psychological climate.
- Likert, Rensis & Jan Gibson Likert. (1976). New Ways Of Managing, New York: Mc Graw Hill Bool Company.
- Owens, Robert G . (1991) . Organizational Behavior In Education, Forth Edition, American Alien & Bacon.
- Rhoades, L8 et al, (2001), Effective Commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, Journal of Applied psychology, Volume 86.
- Silver, Paula. (1991). Education Administration; Theoretical Perspective On Practice & Research, New Youk: Harper & Row.

Archive of SIA