

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

«مطالب علمی»

حوزه بررسی: مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی  
**مبانی نظری و پیشینه تحقیق**  
**مفاهیم و مبانی رضایت شغلی**

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.JOB SATISFACTION.VFD

زمان تهیه: زمستان ۱۳۹۲

## ۱/۱ - مقدمه

بدون تردید، اهمیت تجربه کاری و چگونگی تاثیر آن بر نگرش ها و ارزش های مربوط به کار موضوعی است که همواره مورد توجه روزافزون دانشمندان و صاحب نظران علوم اجتماعی و علوم رفتاری بوده است. (هومن، ۱۳۸۱، ص ۵۲) این مفهوم و موضوع [رضایت شغلی] چنان با اهمیت و موضوعی اصلی در نوشته‌های سازمانی است که تا سال ۱۹۸۰ میلادی بیش از چهار هزار مقاله را به خود اختصاص داده است. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۲۷۵)

این واقعیت که رضایت شغلی نه تنها از کارکرد و ویژگی‌های عینی کار، بلکه از انگیزه‌های افراد نیز سرچشمه می‌گیرد، اولین بار توسط مورس مطرح شد. برای پاسخ گویی بدین ابهامات، رویکرد کنش اجتماعی به جست‌وجوی معنای ذهنی کنشگران در روابط اجتماعی و ازجمله روابط کاری می‌پردازد. (ووبر، ۱۳۷۴، ص ۸۳) گلد تورپ و همکاران وی در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بدون شناخت معانی نسبت داده شده به فعالیت شغلی از طرف کارکنان، رضایت شغلی قابل تبیین نیست. (Kalberg, 1997, p: 210) رابینز معتقد است آثار و نتایج رضایت شغلی به زندگی کاری کارمندان منتقل می‌شود. بنابراین تلاش برای افزایش رضایت شغلی قابل توجه می‌شود. (Robins, 1997, p: 173) به طور ساده می‌توان گفت که فرد همواره با نگرش و شخصیت قوام یافته به سازمان می‌پیوندد. درست است که نوع نگرش و شخصیت کارمند برای همیشه ثابت نمی‌ماند، اما وقتی که او داخل سازمان می‌شود، رفتارهای تثبیت شده‌ای دارد. نحوه تعبیر و تفسیر کارمندان از محیط کار بر سطح انگیزش آنها، بر آنچه در هنگام کار می‌آموزند و سرانجام بر رفتار کاری شخصی آنها تأثیر دارد؛ براین اساس رفتار فرد از استعدادها و مهارت‌هایی که هنگام پیوستن به سازمان دارد، تأثیر می‌گیرد، هرچند یادگیری به مرور زمان این متغیر را عوض می‌کند. (Ivancevich & Donnelly, 1968, p: 175)

به نظر هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری بستگی کامل به استفاده کارآمد از منابع نیروی انسانی برپایه علوم رفتاری دارد و این چالشی است که به گونه فزاینده‌ای سرپرستان، مدیران و دست‌اندرکاران امور کار و سازمان را به خود مشغول داشته است. برای رویارویی با این چالش، شناخت هر چه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به نیروی انسانی، ابزارهای خاص و در نهایت مهارت استفاده از این ابزارها امری ضروری است. از نظر ناگی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال‌برانگیزترین مفاهیمی که

<sup>۱</sup>. Hersy & Blanchard

<sup>۲</sup>. Nagy

از یک سو تلاش های نظری و بنیادی بسیاری را به خود معطوف ساخته و از دیگر سوی در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمان ها اهمیت زیادی پیدا کرده، رضایت شغلی است. لائسون و شن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) عقیده دارند این اهمیت از یک سو به دلیل نقشی است که این سازه در پیشرفت و بهبود سازمان و نیز بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از دیگر سوی، به علت آن است که رضایت شغلی علاوه بر تعاریف و مفهوم پردازی های متعدد و گاه پیچیده، محل تلاقی و نیز سازه مشترک بسیاری از حوزه های علمی مانند آموزش و پرورش، روان شناسی، مدیریت، جامعه شناسی، اقتصاد و حتی سیاست بوده است. (هومن، ۱۳۸۱، ص ۲۵)

## ۱/۲- مفاهیم و تعاریف

از آنجا که مفاهیم، ابزار اولیه فهم مشترک و در نتیجه تفاهم را فراروی ما قرار خواهد داد و مبنای گزاره ها و قضایایی که به دنبال درک آنها هستیم فراهم می آورد، در این بخش نخست تعاریف مفاهیم اساسی مربوط به موضوع را از دیدگاه های مختلف مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### ۱/۲/۱- تعریف شغل

«شغل» از نظر لغوی، به معنای به کار واداشتن کسی یا آنچه مایه مشغولیت باشد، است. شغل عبارت است از گروهی از موقعیت های مشابه در یک موسسه اداره، یا کارگاه که افراد واجد شرایط خاص می توانند این موقعیت ها را احراز کنند و وظایف محوله را انجام دهند. از طریق اشتغال، فرد فعالانه در جریان تولید و خدمات مشارکت می کند و پاداشی نقدی یا جنسی دریافت می دارد. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲، ص ۳) در تعریف دیگری وظیفه، نقش یا کار خاصی را که در برابر پاداش (حقوق یا مزد) باشد شغل گویند. ... شغل یا پیشه کاری است که در مقابل مزد یا حقوق منظمی انجام می شود. (مجتبوی، ۱۳۷۳، ص ۲۶۰)

به طور خلاصه، می توان گفت: شغل یعنی کاری که فرد، مشغول به انجام آن است و از طریق آن، هم انجام وظیفه می کند و هم امرار معاش می نماید. در قانون طبقه بندی مشاغل، شغل، کاری است که یک فرد در سن فعالیت خود، برای تحصیل درآمد و گذران زندگی بر عهده می گیرد و انجام می دهد. این کار بنا بر ماهیت می تواند یدی یا فکری باشد.

### ۱/۲/۲- تعریف کار

<sup>۱</sup>. Lawsen & Shen

مفهوم کار را می توان از دیدگاه های مختلف مورد توجه قرار داد؛ از نظر راهنمایی شغلی کار فعالیتی نسبتاً دائمی است که به تولید کالا یا خدمات می انجامد و برای آن دستمزدی در نظر گرفته می شود. از دیدگاه فلسفی، کار فعالیت ارادی انسان است که حاوی نفع عقلانی باشد. از دیدگاه مادی، کار به عنوان وسیله ای برای کسب مال و ثروت است. از دیدگاه اجتماعی کار وسیله همکاری بین افراد جامعه و رفع نیازهای آنان است. در نهایت می توان گفت در واقع وسیله ای برای تولید کالا یا خدمات به منظور کسب معاش است. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲، ص ۵)

شرترز معتقد است کار و شغل فعالیتی بدنی یا فکری در جهت تولید و خدمت است. (شرترز، ۱۳۶۹، ص ۲۰۷) به طور خلاصه می توان گفت، کار فعالیتی است که از کسی درخواست شده که آن را انجام دهد و در مقابل آن به وی مُرد پرداخت می شود.

### ۱/۲/۳- تعاریف رضایت شغلی

همانند سایر مفاهیم در مدیریت از رضایت شغلی نیز تعاریف متنوع و گوناگونی ارائه شده است که مهم ترین آنها در ادامه ذکر می شود. در یک تعریف مختصر و مفید می توان گفت «رضایت شغلی» مجموعه ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. (Jenifer & Garet, 1999, p: ۷۴) به نظر برخی دیگر از صاحب نظران «رضایت شغلی» حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است؛ مفهومی که دارای ابعاد، جنبه ها و عوامل گوناگون است و باید مجموعه آن ها را در نظر گرفت. از جمله این عوامل، می توان به صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره نمود. با توجه به مطالب مزبور، می توان گفت: «رضایت شغلی» یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می کند و لذتی که از آن می برد و در پی آن، به شغل خود دل گرمی و وابستگی پیدامی کند. (Hellriegel & Richard, 1996, p: ۵۴) یکی دیگر از صاحب نظران رضایت شغلی را دارای دو بعد اصلی می داند. به نظر وی رضایت شغلی، ترکیبی از خرسندی شناختی<sup>۱</sup> و خرسندی احساسی<sup>۲</sup> فرد نسبت به شغلش است. رضایت شناختی رضایتی است که بیش تر بر ارزیابی منطقی و عقلانی شرایط کار استوار است. بنابراین، رضایت شناختی یک ارزیابی مبتنی بر مقایسه ها است که بر قضاوت های احساسی تکیه ندارد و ارزیابی شرایط، فرصت ها و درآمدها را در بر می گیرد. اما رضایت احساسی، ارزیابی کلی فرد به طور احساسی

<sup>۱</sup>. Cognitive contentment

<sup>۲</sup>. Affective contentment

نسبت به شغلش است. این رضایت، خوی و خلق خوب فرد و احساس خوب و مثبت وی را هنگام کار کردن نسبت به کارش نشان می دهد. (Moorman, 1993, p: ۷۶۰)

در تعریفی دیگر «رضایت شغلی» نگرش و طرز تلقی مثبت افراد نسبت به شغلشان است. برای مثال، وقتی گفته می شود: کسی رضایت شغلی بالایی دارد، منظور این است که او شغلش را دوست دارد و برای آن ارزش بالایی قایل است و نسبت به آن احساسی مثبت دارد. (Huge & Feldma, 1988, p: ۸۵) بنابراین رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره ی شغلش اطلاق می شود. کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالایی باشد نسبت به کارش نگرش مثبتی دارد، ولی کسی که از کارش ناراضی است نگرش وی نسبت به کارش منفی است.

از رضایت شغلی با عنوان خشنودی شغلی نیز نام برده شده است؛ خشنودی شغلی، به جهت گیری کلی و عاطفی فرد درباره نقش یا کاری که شغل او را شکل می دهد، اشاره می کند. این خشنودی را باید از آن نوع خشنودی که فرد از جنبه های مختلف و جداگانه شغلش دارد متمایز کرد. زیرا خشنودی شغلی به منزله نگرش کلی فرد به شغلش، مفهومی کلی و یکپارچه و در عین حال چندبعدی است. فرض بر این است که اشخاص قادرند جنبه های خاصی از شغلشان را که توأم با رضایت است با جنبه هایی که همراه با نارضایتی است، ترکیب کنند و به نگرش مرکبی از شغل به صورت یک کل واحد برسند. (Kalberg, 1977, p: ۲۲۲) به این ترتیب، هر فرد می تواند در آن واحد هم نگرش هایی به هر یک از جنبه های شغل خود، و هم یک نگرش مرکب از شغل خویش به مثابه یک کل واحد داشته باشد. این کل نتیجه ای از مجموعه خشنودی ها و ناخشنودی هایی است که فرد در ابعاد و جنبه های مختلف و متنوع شغلش تجربه می کند. (Wexley & Yuki, 1984, p: ۴۵)

به نظر وروم<sup>۱</sup> خشنودی شغلی تابعی از درجه کامروایی نیازهای شخصی فرد در موقعیت شغلی است. (ک. کورمن، ۱۳۷۰، ص ۸۵) از نظر لاک رضایت مندی شغلی ناشی از ارزیابی شغل به عنوان امری است که رسیدن یا امکان رسیدن به ارزش های مهم شغلی را فراهم می آورد. فراهم آوردن این ارزش ها با ارضای نیازهای اساسی فرد هماهنگ است و به تحقق آن کمک می کند این نیازها از دو نوع جدا ولی به هم وابسته، یعنی نیازهای بدنی و فیزیکی و نیازهای روانی به ویژه نیاز به رشد می باشد. رشد اساساً با توجه به ماهیت خود کار امکان پذیر می گردد. بر همین اساس می توان گفت رضایت شغلی احساسی است که افراد نسبت به شغلشان دارند. هنگامی که می گوئیم فردی دارای رضایت شغلی است بدین معنی است که به طور کلی شغلش را دوست دارد و ارزش زیادی برای آن قایل است و احساس مثبتی نسبت به آن دارد. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲، ص ۷)

<sup>۱</sup>. Vroom

خلاصه ای از تعاریف رضایت مندی شغلی در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره ۱: تعاریف رضایت مندی شغلی

منبع	تعریف
پورتر (۱۹۷۶)، لافکوئیست و دیویس (۱۹۶۹)، کاپل من (۱۹۷۹)	تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است.
کوک و هپ ورث (۱۹۹۲)، هالند (۱۹۸۵)	رضایت، پیشرفت و ثبات در شغل مبتنی بر همگونی شخصیت و محیط.
گتی (۱۹۸۹)، لافکوئیست و دیویس	کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزش های حرفه ای فرد و نظام تقویت کننده کار.
لوک (۱۹۷۶)	حالت هیجانی خوشایند و مثبتی که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی است.
اسمیت (۱۹۸۹)	گستره ای که در آن محیط کاری، تقاضاهای فرد را برآورده می کند.
رایینز (۱۹۹۳)	تفاوت میان تعداد پاداش هایی که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی که فکر می کند باید دریافت کند.
نوپ	احساس کام یافتگی نیازها و خواسته ها؛ داوری فرد در خصوص آنچه در شغل به وقوع می پیوندد، رضایت او از شغل را تحت تاثیر قرار می دهد.
نظریه ی اختلاف؛ لاک	رضایت مندی یا نارضایتی شغلی به احساس اختلاف بین آنچه شخص بدست آورده و آنچه تمایل داشته، بدست بیاورد، بستگی دارد.
پورتر	اختلاف بین میزان عوامل شغلی که بایستی وجود داشته باشد و میزانی که اکنون وجود دارد.
نظریه ی ارزش؛ لاک	اهمیتی که پاداش یا دست آوردهای شغل برای افراد دارند.
نظریه ی کامروایی نیاز؛ ورووم	رضایت شغلی تابعی مستقیم از درجه ای است که محیط با ساختار نیازی فرد همخوانی دارد.
نظریه ی گروه مرجع	اگر شغلی علائق، خواست ها و گروه مرجع شخصی را برآورد، شخص آن را دوست خواهد داشت و اگر چنین نکند به آن علاقه ای نخواهد داشت.
لاور	ادراک کارمند از اختلاف بین شرایطی که بایستی ایجاد شود با شرایطی که به طور واقعی وجود دارد.
مورمان (۱۹۹۳)	ترکیبی از خرسندی شناختی و خرسندی احساسی فرد نسبت به شغلش

۱/۲/۴ - مفهوم رضایت شغلی

از دهه ۱۹۸۰ بسیاری از پژوهش‌گران رفتار سازمانی تلاش کرده‌اند به این سوال پاسخ دهند که از میان صفت‌های زمینه‌ای (افراد) و عوامل سازمانی (محل کار) کدام یک در موقعیت‌ها و شرایط کاری مختلف تعیین‌کننده عمده رضایت شغلی به حساب می‌آید. برای نمونه، مطالعات استاو و راس<sup>۱</sup> نشان می‌دهد همبستگی‌های به دست آمده از اندازه‌های رضایت شغلی در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف از نظر آماری معنادار است و به همین دلیل نتیجه گرفته‌اند که تعیین‌کننده‌های اصلی رضایت شغلی زمینه‌ها و صفات فردی است نه شرایط و موقعیت‌های کار. در حالی که اشنایدر<sup>۲</sup> معتقد است محیط کار، تکنولوژی و ساختار سازمانی تعیین‌کننده‌های اساسی رضایت شغلی هستند. علاوه بر این، در مورد مفهوم پردازش رضایت شغلی نیز بحث جدی وجود دارد. برای نمونه بسیاری از مدیران و حتی صاحب‌نظران علوم رفتاری معتقدند این مفهوم با مفاهیم دیگری مانند انگیزش مشابه و تا اندازه‌ای هم معناست و این خود سبب می‌شود نسبت به شناخت و اندازه‌گیری آن دچار انحراف و اشتباه شوند، اما به گفته لاولر<sup>۳</sup> بین این دو مفهوم تفاوت عمده‌ای وجود دارد که در برخی از مقیاس‌های سنجش رضایت شغلی نادیده گرفته شده است. به نظر وی انگیزش تحت نفوذ ادراک‌های آینده‌نگر قرار دارد در حالی که رضایت با احساسات افراد نسبت به پاداش‌هایی که دریافت می‌کنند ارتباط پیدا می‌کند. از این رو رضایت پیامد رویدادهای گذشته و انگیزش نتیجه انتظارات از آینده است. (Hersy & Blanchard, ۱۹۹۳, p: ۲۰) بنابراین می‌توان گفت رضایت شغلی یک مفهوم احساسی و درونی است که هم ریشه در عوامل درونی (ویژگی‌های فردی و شخصیتی) و هم ریشه در عوامل بیرونی (سازمانی، شغلی و محیطی) دارد.

### ۱/۳- رویکردهای رضایت شغلی

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند، رضایت شغلی از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. به همین دلیل دیدگاه‌ها و مفهوم‌سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. به اعتقاد ناگی تعاریف مربوط به رضایت شغلی را می‌توان بر پایه سه

رویکرد تبیین کرد؛ (Nagy, ۱۹۹۶, p: ۱۸۷)

<sup>۱</sup>. Staw & Ross

<sup>۲</sup>. Schinader

<sup>۳</sup>. Lawler

### ۱/۳/۱- رویکرد تک بعدی

اولین رویکردی که به رضایت شغلی وجود دارد، رویکرد یک بعدی است. اما شامل پاسخ به این دو پرسش می شود که در حال حاضر چقدر از شغل خود راضی هستید؟ و تا چه حد از شغل خود رضایت می خواهید؟ به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است، می تواند شاخصی از رضایت شغلی باشد. در حقیقت به اعتقاد بسیاری از پژوهش گران مانند پورتر<sup>۱</sup>، لافکوئیست و دیویس<sup>۲</sup>، این اختلاف، مفهوم اصلی رضایت شغلی را تشکیل می دهد. (Porter, 1976, p: 594) در همین راستا، گتی<sup>۳</sup>، لافکوئیست و دیویس بر این اعتقادند که رضایت شغلی کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزش های حرفه ای فرد و نظام تقویت کننده کار است. (Gatti, 1919, p: 115) کوک، هپ ورث و هالند<sup>۴</sup> رضایت، پیشرفت و ثبات در شغل را مبتنی بر همگونی شخصیت و محیط وی می دانند. (Cook & Hepworth, 1929, p: 43) از سوی دیگر کاپل من<sup>۵</sup> نیز معتقد است، پژوهش گران حوزه های دیگر (مانند روان شناسی مشاوره) تمایل دارند رضایت شغلی را به تفاوت بین آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است، تعریف کنند. (Kopelman, 1979, p: 305)

### ۱/۳/۲- رویکرد دو بعدی

یکی از نخستین تعاریف مربوط به رضایت شغلی متعلق به فردریک هرزبرگ<sup>۶</sup> و همکاران اوست. به اعتقاد هرزبرگ، رضایت شغلی دارای دو بعد جداگانه است. یکی از این ابعاد که به عامل بهداشت معروف است دربردارنده ویژگی های محیطی شغل و جنبه های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت های کاری است. دومین بعد معروف به عوامل برانگیزنده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف،

<sup>۱</sup>. Porter

<sup>۲</sup>. Lofquist & Dawis

<sup>۳</sup>. Gatti

<sup>۴</sup>. Cook, Hepworth & Holland

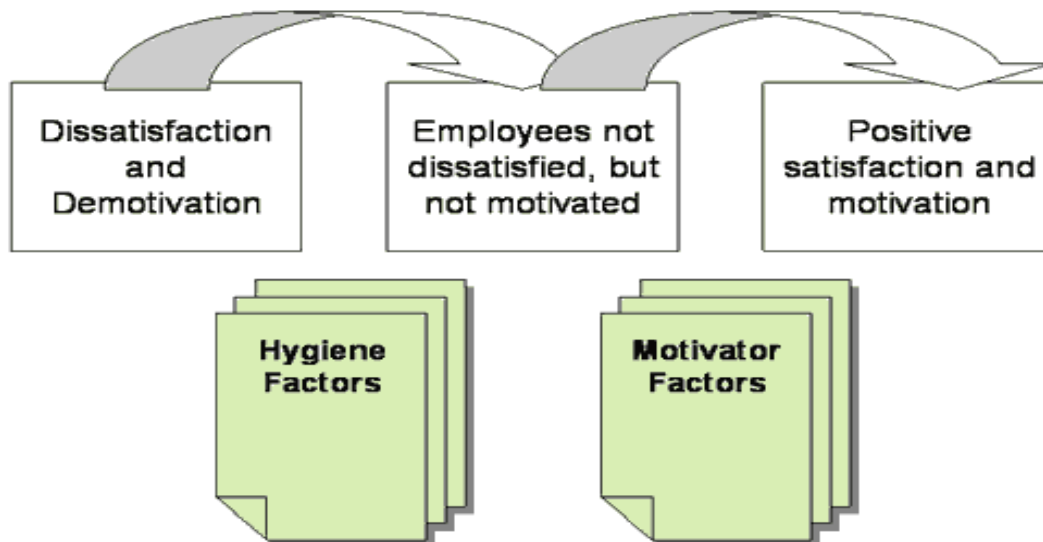
<sup>۵</sup>. Kopelman

<sup>۶</sup>. Frederick. Herzberg



محتوای شغل و جنبه های درونی آن و در بردارنده جنبه هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسوولیت و رشد است. به همین دلیل هرزبرگ معتقد است رضایت شغلی را نمی توان تحت عنوان قطب های متضاد یک پیوستار منفرد و دوقطبی که نقطه ای خنثی (نه رضایت و نه نارضایتی) در مرکز آن است، مورد مطالعه قرار داد. زیرا چندین خصیصه به گونه پایدار مربوط به رضایت و نارضایتی شغلی است. بسیاری از افراد بیش از هر چیز، عوامل درونی (مانند پیشرفت، تشخیص و ...) را به منزله منابع رضایت و عوامل بیرونی (خط مشی سازمانی، سرپرستی، حقوق دریافتی، ارتباط با همکاران و ...) را به عنوان عوامل نارضایتی شغلی بیان کرده اند.

شکل شماره ۱: عوامل انگیزشی و بهداشت روانی



منبع: [http://tutor2u.net/business/people/motivation\\_theory\\_herzberg.asp](http://tutor2u.net/business/people/motivation_theory_herzberg.asp)

### ۱/۳/۳- رویکرد ارزشیابی

سرانجام، در سومین رویکرد بسیاری از مفهوم سازی ها و تعاریف رضایت شغلی در بردارنده نوعی فرایند ارزشیابی است. به عنوان مثال لوکه<sup>۱</sup> رضایت شغلی را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است. (Locke, 1976, p: 152) در حالی که اسمیت<sup>۲</sup> معتقد است رضایت شغلی گستره ای است که در آن محیط کاری، تقاضاهای فرد را برآورده می کند. از این جهت رضایت

۱. Locke

۲. Smith

شغلی را می توان به بهترین وجه یک فرایند ارزشیابی تعریف کرد که آنچه را که یک فرد دارد در برابر آنچه

خواستار آن است مورد بررسی قرار می دهد. (Smith, 1989, p: 243)

این مفهوم را می توان در نظریه رایینز<sup>۱</sup> نیز جستجو کرد. به اعتقاد وی رضایت شغلی حاصل تفاوت میان تعداد پاداش هایی که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی است که فکر می کند باید دریافت کند. شخصی که واجد سطح بالایی از رضایت شغلی است، نسبت به شغل خویش بازخوردی مثبت، اما شخص فاقد رضایت نسبت به شغل، بازخوردی منفی دارد. (Robins, 1993, p: 169) علاوه بر این، رضایت به احساس کام یافتگی نیازها و خواسته ها اشاره دارد و داوری فرد در خصوص آنچه در شغل به وقوع می پیوندد، رضایت او از شغل را تحت تاثیر قرار می دهد. (Lussier, 1996, p: 69) بنابراین تعیین میزان ارضای نیازها و خواسته ها، میزان رضایت شغلی را نشان می دهد.

<sup>۱</sup> Robbins

#### ۱/۴- نظریه های رضایت شغلی

در این بخش دو نوع طبقه بندی ارایه شده از نظریه های رضایت شغلی بیان می گردد. طبقه بندی اول جدیدتر بوده و متعلق به لاوسون و شن (۱۹۹۸) می باشد در حالی که طبقه بندی دوم توسط کمپل و همکارانش در سال ۱۹۷۰ ارایه شده است.

جدول شماره ۲: طبقه بندی نظریه های رضایت شغلی

طبقه بندی کمپل و همکاران		طبقه بندی لاوسون و شن	
نظریه های فرآیندی	نظریه های محتوایی	نظریه های کلان	نظریه های خرد
- نظریه هدف گذاری	- نظریه ی انگیزش بهداشتی	- نظریه ی انگیزش بهداشتی	- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
- نظریه ی برابری آدامز	- نظریه ی کامروایی نیاز	- نظریه طرح هدف	- نظریه آلدرفر
- نظریه ی گروه مرجع	- نظریه ی ویژگی های شغل		- نظریه نیازهای آموخته شده مک کلند
- سیکل عملکرد بالا	- نظریه سلسله مراتب نیازها		- نظریه ی برابری
- نظریه ی اختلاف	- مدل فراک استارک		- نظریه ی انتظار
- نظریه ی جاذبه - وسیله - انتظار	- الگوی اسنادهای وظیفه ای ضروری		- نظریه ی جاذبه - وسیله - انتظار
- نظریه ی نقش			
- نظریه ی ارزش لاک			

#### ۱/۴/۱- طبقه بندی لاوسون و شن

یکی از تازه ترین طبقه بندی هایی که درباره نظریه های رضایت شغلی ارایه شده متعلق به لاوسون و شن است. آنها نظریه ها را به دو طبقه خرد و کلان تقسیم می کنند. در نظریه های خرد، اساساً بیش از هر چیز تاکید بر عوامل درونی و نیروهایی است که برآورده ساختن آنها منجر به رضایت افراد می شود. در حالی که تاکید اصلی نظریه های کلان، بر سازمان بویژه بر فرآیندهای سازمانی که برای تولید و ارایه خدمات ضروری است، قرار دارد. (Lowson & Shen, 1998, pp: 152-193) در این بخش نخست نظریه های خرد و سپس نظریه های کلان اختصار مورد بررسی قرار می گیرد.

### ۱/۴/۱/۱ - نظریه ها و مدل های خرد

همان گونه که بیان شد نظریه های خرد شامل نظریه های مربوط به نیاز و نظریه های شناختی است و بیشتر در ارتباط با چیزهایی است که فرد با خود به محیط کار می آورد؛ از این رو، مبانی رضایت شغلی را اساساً بر ارضاء نیروهای درونی فرد در محیط کار قرار می دهد. در این گونه نظریه ها فرض بر آنست که هر چه ارضاء نیازهای روانی و شناختی فرد بیشتر باشد وی راضی تر و مولدتر خواهد بود. مهم ترین نظریه در این گروه نظریه سلسله مراتبی مازلو می باشد.

### ۱/۴/۱/۱/۱ - نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

آبراهام مازلو<sup>۱</sup> بنیان گذار روان شناسی انسان گرا، سلسله مراتبی از پنج نیاز فطری را معرفی کرد که رفتار انسان را برانگیخته و هدایت می کنند.

این نیازها به قرار زیر هستند:

- نیازهای فیزیولوژیکی<sup>۲</sup> از قبیل غذا، آب، خواب، سایقه های جنسی و فعالیت؛
  - نیازهای ایمنی<sup>۳</sup> شامل نیاز به مسکن و امنیت روانی و ثبات شغلی؛
  - نیازهای تعلق پذیری و عشق<sup>۴</sup> از قبیل نیاز اجتماعی برای عشق، عاطفه، رفاقت و پیوستگی شامل تعامل و پذیرش از طرف دیگران؛
  - نیازهای احترام<sup>۵</sup> شامل نیاز به حرمت ذات و احترام، تحسین و احترام از طرف دیگران
  - نیاز خودشکوفایی<sup>۶</sup> شامل نیاز به تحقق خود، نیاز به پیشرفت با تمام قوا و به فعل در آوردن تمام بالقوه ها.
- مازلو این نیازها را غریزی می دانست و منظور وی این بود که آنها «عوامل تعیین کننده ارثی محسوس» دارند. این نیازها به ترتیب از قوی ترین تا ضعیف ترین آنها مرتب شده اند؛ قبل از اینکه نیازهای بالاتر اهمیت پیدا کنند نیازهای پایین تر باید حداقل تا اندازه ای ارضا شده باشند.

<sup>۱</sup>. Abraham Mazlow

<sup>۲</sup>. physiological needs

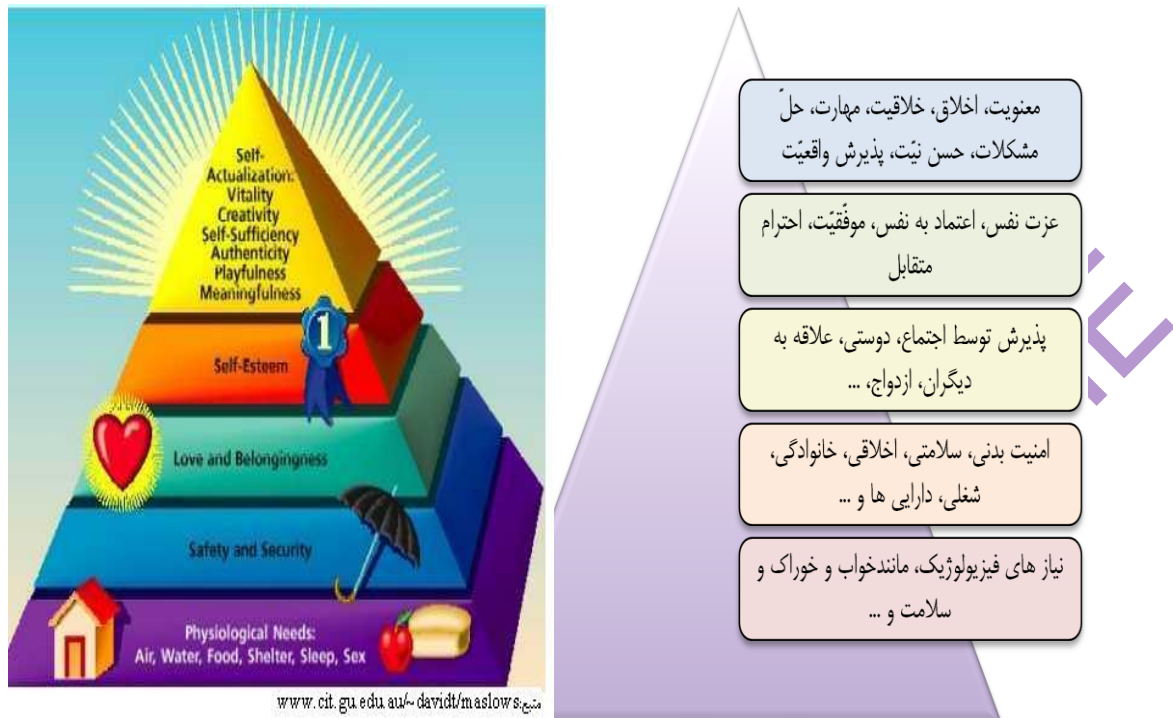
<sup>۳</sup>. safety needs

<sup>۴</sup>. belongingness and love needs

<sup>۵</sup>. esteem needs

<sup>۶</sup>. Self actualization need

شکل شماره ۲: سلسله مراتب نیازهای مازلو



رفتارهای انسان در هر لحظه تابع یک نیاز شدت یافته است؛ یعنی ما به طور همزمان توسط همه نیازها برانگیخته نمی شویم و در مجموع نیز فقط یک نیاز بر شخصیت ما غالب خواهد بود. اینکه این نیاز کدام است، بستگی دارد به اینکه کدام یک از نیازهای دیگر ارضا شده اند؛ برای مثال، کسانی که در مشاغل خود موفق هستند، دیگر توسط نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی شان برانگیخته نمی شوند. این نیازها به اندازه کافی برآورده شده اند. آنها به احتمال زیاد برای یافتن احترام یا خودشکوفایی برانگیخته می شوند.

با این حال مازلو پیشنهاد کرد که تقدم نیازها می تواند تغییر نموده یا برعکس شود. همچنین مازلو ویژگی ها و کارکردهای نیازها را به شرح زیر توصیف کرد:

- هرچه یک نیاز در سلسله مراتب، پایین تر باشد، نیرومندی تأثیر و تقدم آن بیشتر است. نیازهای بالاتر، ضعیف تر هستند.

- نیازهای بالاتر بعدها در زندگی پیدا می شوند نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نوباوگی پیدا می شوند؛

نیازهای تعلق پذیری و احترام در نوجوانی ظاهری می شوند. نیاز خود شکوفایی تا میانسالی به وجود نمی آید.

- از آنجایی که نیازهای بالاتر برای زنده ماندن کمتر ضروری هستند، ارضای آنها می تواند به تعویق افتد.

ناکامی در ارضا نمودن یک نیاز بالاتر، تولید بحران نمی کند، درحالی که ناتوانی در برآورده ساختن یک نیاز

پایین تر، موجب بحران می شود. به همین دلیل مازلو نیازهای پایینتر را کمبود<sup>۱</sup> یا نیازهای کمبود<sup>۲</sup> نامید. زیرا ناکامی در ارضا کردن آنها در فرد کمبود تولید می کند.

- با وجود آنکه نیازهای بالاتر، ضرورت کمتری برای زنده ماندن دارند، به بقا و رشد کمک می کنند. ارضای نیازهای بالاتر می تواند به سلامت بهتر، زندگی طولانی تر، و کارایی زیستی بهتر منجر شود. به همین دلیل مازلو نیازهای بالاتر را نیازهای رشد<sup>۳</sup> یا نیازهای هستی<sup>۴</sup> نامید.

- ارضای نیازهای بالاتر، هم از نظر زیستی و هم روانی، سازنده و سودمند است. ارضای نیاز سطح بالاتر می تواند به خوشنودی، سعادت و احساس رضایت بیانجامد.

- برآورده ساختن نیازهای بالاتر از ارضا نمودن نیازهای پایین تر، به شرایط بیرونی (اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) بهتری نیاز دارد. برای مثال، دنبال کردن خود شکوفایی به آزادی بیان و فرصت بیشتری از نیازهای ایمنی و امنیت بستگی دارد.

- لازم نیست یک نیاز قبل از اینکه نیاز بعدی موجود در سلسله مراتب اهمیت پیدا کند به طور کامل ارضا

باشد. (Rojers, 1951, p: ۸۶)

به طور خلاصه نظریه مازلو بر پایه سه فرض عمده قرار دارد:

(۱) افراد تنها بر پایه نیازهای برآورده نشده برانگیخته می شوند؛

(۲) نیازهای افراد به ترتیب اهمیت (اولویت) از نیازهای ساده به پیچیده مرتب شده است؛

(۳) نیازهای سطوح بالاتر زمانی می تواند موجب برانگیختن فرد شود که نیازهای سطوح پایین تر برآورده

شده باشد. (Lussier, 1996, p: ۶۲)

روان شناسان سازمانی بر این باورند که نظریه سلسله مراتب نیازها در بررسی رضایت شغلی بسیار کارساز است زیرا رضایت فرد را با توجه به این نکته که شغل وی چگونه پاسخ گوی نیازهای غالب است (اساسی ترین نیازها که کاملاً ارضا نشده است) می توان تعیین کرد. ممکن است برای فردی، ایمنی اقتصادی یک نیاز باشد در حالی که برای دیگری نیاز به احترام مطرح باشد. طبیعی است که یک شغل واحد می تواند موجب سطوح بسیار

<sup>۱</sup>. Deficit

<sup>۲</sup>. deficiency needs

<sup>۳</sup>. growth needs

<sup>۴</sup>. being needs

متفاوت رضایت در آنها شود. 'ازکمپ'، لاوسون و شن برپایه این نظریه فهرستی تهیه کرده اند که سازمان می تواند با توجه به سطحی که فرد در آن قرار دارد، موجب فراهم آوردن رضایت شغلی آنها شود. این فهرست در جدول شماره (۳) نشان داده شده است. چنان که در این جدول دیده می شود برای هریک از سطوح نیازها جدا از عواملی که به گونه کلی فرد می تواند از محیط اجتماعی خود برای ارضاء نیازها سود ببرد، محیط کار نیز می تواند به گونه اختصاصی برای این نیازها که در سطوح مختلف سازمانی بروز پیدا می کند تدابیری اتخاذ نماید.

(Lowson & Shen, 1991, p: 165)

جدول شماره ۳: سلسله مراتب نیازها و روش های ارضاء آن در سازمان از دیدگاه لاوسون و شن

سطح نیازها	ارضا کننده های کلی	ارضا کننده های سازمانی
فیزیولوژیکی	غذا، آب، استراحت	دستمزد، پاداش و منافع جانبی
امنیت	ایمنی، اطمینان، ثبات و محافظت	موقعیتهای کاری، ایمنی و امنیت شغلی
اجتماعی	محبت، عاطفه، تعلق	کار به هم پیوسته گروهی، سرپرستی دوستانه و عضویت در گروه
عزت نفس	احترام به خود و احترام از دیگران	عنوان شغلی، بازخورد از مدیران و بازخورد از ارباب رجوع
خودشکوفایی	مقام، وجهه، اعتبار، رشد، پیشرفت و خلاقیت	شغل چالش برانگیز، فرصت برای خلاقیت، پیشرفت در کار و ارتقاء سازمانی

با وجود این، بین صاحب نظران در مورد عواملی که می تواند با برآورده ساختن نیازهای مازلو، موجبات رضایت شغلی فرد را فراهم آورد، اختلاف نظر وجود دارد؛ برای مثال، روش هایی که لوسیر برای ارضاء نیازهای پنج گانه مطرح می کند تا اندازه ای با لاوسون و شن متفاوت است. فهرست عوامل لوسیر در جدول

شماره (۴) نشان داده شده است: (Lussier, 1996, p: 62)

جدول شماره ۴: سلسله مراتب نیازها و روش های ارضای آن در سازمان از دیدگاه لوسیر

سطح نیاز	ارضا کننده ها
فیزیولوژیکی	حقوق مناسب و مکفی، استراحت های کوتاه مدت، موقعیت های ایمن کاری
ایمنی	افزایش حقوق برای جبران تورم، امنیت شغلی، موقعیت های ایمن کاری، مزایای جانبی (مانند بیمه درمانی، حقوق در زمان بیماری و...) که می تواند از نیازهای فیزیولوژیکی نیز حمایت کند.
اجتماعی	ایجاد فرصت برای تعامل کارکنان با یکدیگر، پذیرفته شدن و دوست داشتن از طریق فعالیت هایی مانند جشن ها، مراسم سازمانی، سفرهای دسته جمعی کارکنان و تیم های ورزشی

عزت نفس	پست های سازمانی، رضایت حاصل از اتمام یک کار، افزایش شایستگی، بازشناسی، قدردانی، وظایف چالش برانگیز، شرکت در تصمیم گیری و فرصت پیشرفت
خودشکوفایی	رشد مهارت های کارکنان، فرصت برای خلاق بودن، پیشرفت و ارتقاء، توانایی کنترل کامل بر شغل

مقایسه جداول شماره (۳) و (۴) نشان می دهد که لوسیر برخی از تدابیری را که لاوسون و شن برای ارضاء نیاز فیزیولوژیک مطرح کرده اند (مزایای جانبی) به عنوان عواملی که می تواند نیاز ایمنی را ارضا کند نام برده است؛ به همین ترتیب لاوسون و شن تعدادی از عوامل را که لوسیر برای ارضاء عزت نفس ارایه می کند (وظایف چالش برانگیز و فرصت پیشرفت) برای ارضاء نیاز خودشکوفایی معرفی می کنند.

به رغم اختلاف نظرهایی که در این زمینه وجود دارد، نظریه مازلو و تدابیری که برای ایجاد رضایت شغلی توسط آن فراهم آمده از شهرت زیادی برخوردار است.

۱/۴/۱/۱/۲ - نظریه آلدرفر

آلدرفر<sup>۱</sup> نیز مفهوم سلسله مراتب نیازها را به کار می گیرد؛ اما آن را تنها در سه سطح وجود<sup>۲</sup>، ارتباط<sup>۳</sup> و رشد<sup>۴</sup> بیان می کند. به اعتقاد او چنان چه این سه نوع نیاز با تدابیر سازمانی برآورده شود، رضایت شغلی فرد فراهم می آید. نیازهای سطح وجود، اشاره به آن دسته از نیازها دارد که به بقای انسان می انجامد و تا اندازه زیادی منطبق با دو سطح اولیه نیازهای مازلو است. نیازهای سطح ارتباط، بر نیاز به تعامل با دیگران تاکید دارد و نیازهای سطح رشد، بالاترین سطح نیاز در نظریه اوست که با بخشی از سطح چهارم و تمامی سطح پنجم سلسله مراتب نیازهای مازلو منطبق است. با وجود این، آلدرفر معتقد است که در نظریه وی برخلاف نظریه مازلو، نیازها به گونه سلسله مراتبی به هم متصل نیستند. از این رو ارضاء یک سطح در نیازها به معنای آن نیست که نیاز قبلی

ارضا شده است. (Rollinson & et al., 1998, p: 125)

<sup>۱</sup>. Alderfer

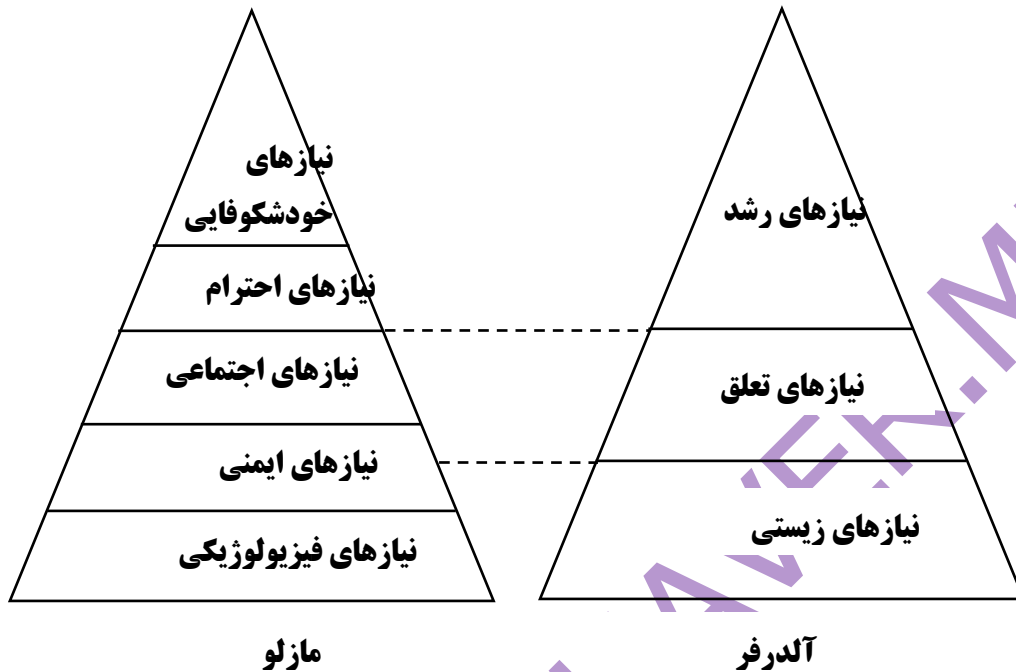
<sup>۲</sup>. Existence

<sup>۳</sup>. Relatedness

<sup>۴</sup>. Growth



شکل شماره ۳: مقایسه ی نیازها در نظریه مازلو و آلدرفر



۱/۴/۱/۱/۳- نظریه نیازهای آموخته شده مک کلند

نظریه نیازهای مک کله لند<sup>۱</sup> به چگونگی ترکیب نیازهای فرد با عوامل محیطی می پردازد که حاصل آنها سه انگیزه اساسی انسان است: (شرمهون و دیگران، ۱۳۷۸، صص ۱۰۱)

الف) نیاز به کسب موفقیت و پیشرفت: <sup>۲</sup> اشتیاق به انجام دادن کاری به گونه ای بهتر یا بازدهی بیشتر، حل مشکل یا تبحر در انجام دادن کارهای پیچیده؛

ب) نیاز به پیوند و وابستگی: <sup>۳</sup> علاقه مندی به ایجاد و حفظ مناسبات دوستانه و صمیمی با دیگران؛

ج) نیاز به قدرت: <sup>۴</sup> عشق به کنترل دیگران، تأثیر بر رفتارشان یا مسوول دیگران بودن.

از نظر مک کله لند این سه گروه از نیازها به مرور زمان و در نتیجه تجربه های زندگی ایجاد می شود و انسان ها با اینها مورد انگیزش قرار می گیرند و هر یک از آنها می تواند با ترجیحات کاری فرد مرتبط باشد.

۱. McClelland

۲. Need of Achievement

۳. Need of Affiliation

۴. Need for Power

براساس نظریه مک کلند، نیازهای انسان یاد گرفته می شود و مهم ترین نیازها که ارضاء آن در محیط کار، نقش اساسی در رضایت شغلی بازی می کند، نیاز به پیشرفت، پیوند جویی و قدرت است. افرادی که نیاز به پیشرفت در آنها شدید است هنگامی از کار خود رضایت دارند که برای انجام وظایف و حل مشکلات کاری مسوولیت شخصی دارند، مجموعه ای از هدف های تا اندازه ای دشوار برای آنها طرح می شود و تمایل شدید آنها برای بازخورد گرفتن از عملکرد خویش برآورده می گردد. (McClelland, 1997, pp: 201-210)

علاوه بر این، آنها ارزش گذاری به وسیله پول را برای خود آن دوست ندارند بلکه از پول تنها به عنوان نمادی برای موفقیت لذت می برند. (Parker & Chusmir, 1992, p: 630) با وجود این پژوهش گران معتقدند این نیاز با تفاوت های جنسیتی نسبتاً زیادی روبه رو است. برخی صاحب نظران معتقدند مردان ارزش بیشتری برای حقوق قایلند و تمایل زیادی به پیشرفت شخصی و هدایت فعالیت های دیگران دارند درحالی که زنان بیشتر به روابط و جذاب بودن کار اهمیت می دهند. (Weirisma, 1992, pp: 577)

نظریه هایی که تا اینجا مطرح شد تاکید اصلی خود را بر پیش راندن افراد در زمینه ها و موقعیت های سازمانی قرار می دهد درحالی که تعداد دیگری از نظریه ها که در این طبقه بندی قرار دارند، بر فرایندهای شناختی تاکید دارند، فرایندهایی که سبب کار کردن و باقی ماندن کارکنان در یک سازمان خاص می شود. از جمله این نظریه ها، نظریه برابری و انتظار است.

#### ۱/۴/۱/۱/۴ - نظریه ی برابری (عدالت)

این نظریه توسط جی، استیسی، آدامز<sup>۱</sup> ارایه شده است؛ او بر این عقیده بود که انگیزه متأثر از ادراک ما است و توضیح می دهد که ما چگونه در محیط کار براساس برابری و مساوات رفتار خواهیم کرد. این نظریه اساساً بر دو مولفه درون دادها (شامل آنچه که افراد با خود به محیط کار می آورند مانند مهارت های اختصاصی، استعدادها یا تلاش های کاری) و برون دادها (آنچه کارکنان از شغل خود به دست می آورند مانند دستمزد، فرصت پیشرفت و مزایای جانبی) تاکید دارد. به اعتقاد آدامز، رضایت شغلی حاصل همخوانی و برابری این دو مولفه با یکدیگر است. بنا بر نظر آدامز، نارضایتی شغلی زمانی به وقوع می پیوندد که نسبت بازده های فردی یک فرد (هدف) به درون دادها، و نسبت بازده ها به درون دادهای فردی افراد دیگر مورد مقایسه قرار

۱. J. Stacey Adams

گرفته و کمتر از آنها برآورد می شود؛ از این رو تنها زمانی می توان حالت برابری را ایجاد کرد که درون دادها و برون دادها تغییر یابد، یا از نظر شناختی تحریف شود، یا سازمان ترک شود و یا درون دادها و برون دادهای دیگران تغییر یابد. آدامز پیشنهاد کرد که ما گذشته های خودمان را بر اساس این که چه مقدار تلاش برای شغل انجام داده ایم، در محیط کاری (اداره، فروشگاه، کارخانه یا کلاس) با بازده های خودمان (چه مقداری پاداش از کار گرفته ایم) ارزیابی می کنیم و ما این عمل محاسبه را شاید به طور ناخودآگاه انجام دهیم. ما نسبت گذشته های خود را به بازده خودمان به صورت ذهنی مقایسه می کنیم و آن را با نسبت گذشته ها و بازده های همکاران مان براساس عقیده ای که از آن داریم مقایسه می نماییم؛ اگر نتیجه مقایسه این باشد که ما کمتر از دیگران دریافت می نماییم، احساس تنش یا نابرابری حاصل خواهد شد که ما را برانگیخته می کند که اقدام به انجام کارهایی بنماییم که برابری را در ما ایجاد کند.

این نظریه بیان می دارد که افراد در سازمان، خود را با گروه مرجع مقایسه می کنند. این گروه مرجع می تواند گذشته خود و یا افراد دیگر در سازمان و بیرون از سازمان باشند. اگر فرد احساس کند که نسبت به آنچه که بایستی در ازای کار دریافت کند، چیز مناسبی به او تعلق می گیرد راضی می شود، در غیر این صورت منجر به عدم رضایت وی خواهد شد؛ درباره این نظریه نیز تحقیقات زیادی انجام گرفته است و نتایج نشان می دهد که این نظریه در بیشتر موارد صادق می باشد. (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۱۳۲)

بر اساس سطح پاداش دریافت شده به هر وسیله، انگیزه، رضایت شغلی و عملکرد شغلی سه الگوی پاسخ رفتاری برای موقعیت هایی که برابری و نابرابری ادراک شده است، پیشنهاد کرده اند که عبارتند از: سخاوت<sup>۱</sup> حساسیت برابری<sup>۲</sup> و استحقاق<sup>۳</sup>. افراد سخاوتمند به عنوان افراد نوع دوست توصیف می شوند و هنگامی راضی ترند که پاداش کمتری در مقایسه با دیگر همکاران دریافت کنند و هنگامی که پاداش مساوی یا بیشتر دریافت نموده اند احساس گناه می نمایند. افرادی که حساسیت برابری دارند به این اصل اعتقاد دارند که هر فرد باید پاداش بجا و درست دریافت کنند. آنها هنگامی که پاداش کمتری بگیرند مضطرب و هنگامی که پاداش بیشتری دریافت کنند احساس گناه می نمایند. افرادی که ویژگی های استحقاق را دارند معتقدند که هر چیزی که آنها

<sup>۱</sup>. Benevolent

<sup>۲</sup>. Equity sensitive

<sup>۳</sup>. Entitled

دریافت نموده اند به حق و درست است. آنها فقط هنگامی که پاداش بیشتری دریافت کنند راضی اند و هنگامی که پاداش برابر یا کمتر دریافت کنند مضطربند.

به نظر وروم، ارزش در نظریه ی برابری، اشاره به سطح ارضاء مورد انتظار فرد از بازده شغلی خویش دارد؛ برای مثال، ارتقاء سازمانی بازگو کننده تغییر در سمت سازمانی است که امکان دارد با مسوولیت بیشتر همراه باشد اما به همان نسبت حقوق نیز افزایش می یابد؛ بدین ترتیب ارزش می تواند مثبت یا منفی باشد؛ از این رو چنانچه فرد، خود خواستار ارتقاء باشد، ارزش به گونه مثبت و چنانچه بدون تمایل فرد انجام پذیرد به گونه منفی در نظر گرفته می شود. (Rollinson & et al., 1998, p: 129) با وجود این به اعتقاد وروم، ارزش، تنها بازگو کننده احساسات فرد نسبت به بازده است و میزان رضایت خود را مشخص نمی کند. برای به کارگیری نظریه وروم در محیط کار و فراهم آوردن رضایت شغلی بر مبنای آن، مدیران باید ارزش های مثبت پاداش دهنده را با عملکرد خوب شغلی همانند کنند. (Lussier, 1996, p: 71)

#### ۱/۴/۱/۱/۵ - نظریه ی انتظار

نتایج مطالعاتی که بر پایه نظریه انتظار صورت گرفته، نشان می دهد که نارضایتی هنگامی روی می دهد که فرد کم کم از کارکردن به تنهایی به سمت کار کردن در یک گروه حرکت می کند. به گونه کلی نارضایتی شغلی گروه ها ناشی از سه عامل است: وقت گذرانی اجتماعی (فرد وقتی در گروه کار می کند تلاش کمتری به خرج می دهد زیرا در گروه انتظار دارد دیگران نیز تلاش کنند)، گردش آزاد (اعضای گروه فکر می کنند کار آنها غیر ضروری است، در نتیجه مشارکت خود را کاهش می دهند و انتظار دارند از مزایای کار در گروه بدون مشارکت در آن بهره مند شوند)، و اثر مکنده (اعضای گروه این گونه قضاوت می کنند که اعضای دیگر گروه با کفایت بوده و سخت کار می کنند، پس مشارکت آنان کاهش می یابد و انتظار دارند اعضای دیگر مشارکت خود را در سطوح بالاتر نشان دهند). (Shepperd, 1993, p: 67-81)

#### ۱/۴/۱/۱/۶ - نظریه ی جاذبه - وسیله - انتظار<sup>۱</sup>

این نظریه توسط «ویکتور وروم» مطرح شده و می گوید که انتخاب های مردم بر انتظار مدرک آنها قرار دارد؛ بدین گونه که اگر آنها در یک راه معین رفتار نمایند پاداش های معینی را دریافت خواهند نمود. در محیط

<sup>۱</sup>. Valance Instrumentality Expectency (VIE)

های کاری کارکنان راهی را انتخاب خواهند نمود که به انجام کار در سطحی پردازند که نتیجه ی آن دریافت مزایای بیشتر است. اگر آنان انتظار داشته باشند که تلاش هایشان به بازده های مثبت مثل ترفیع و یا دستمزد بالاتر و یا این بازده ها به دیگر بازده های مطلوب منجر خواهد گردید، برانگیخته خواهند شد که سخت تر کار کنند. ارزش روان شناختی یا جاذبه پاداش از فردی به فرد دیگر تغییر می کند؛ به عبارتی دیگر، درک ما از اهمیت بازده ها شدت آن را به عنوان یک انگیزنده تعیین می کند. بازده آنگونه که ما انتظار داریم ممکن نیست راضی کننده باشند. این سطح انتظار ماست که تعیین می کند آیا ما برای به دست آوردن آن نتیجه سخت کار خواهیم کرد یا خیر. (مهدادی، ۱۳۸۵، ص ۹۲)

در تحقیقات و مطالعات وروم، روابط ذیل بین رضایت شغلی و عوامل دیگر به چشم می خورد:

الف- بین رضایت شغلی و احتمال استعفا از کار رابطه ای منفی وجود دارد؛ یعنی کسی که از شغلش راضی است کم تر احتمال دارد از شغلش استعفا بدهد.

ب- بین رضایت شغلی و غیبت از کار نیز رابطه ای منفی وجود دارد؛ یعنی کسی که از شغلش راضی است کم تر احتمال دارد از حضور در سر کار خودداری نماید.

ج- بین رضایت شغلی و میزان تصادفات و سوانح کار رابطه ای منفی وجود دارد؛ یعنی کسی که از شغلش راضی است کم تر دچار سوانح و تصادفات در محیط کار می گردد.

د- بین رضایت شغلی و میزان کارایی رابطه ای مثبت وجود دارد؛ یعنی رضایت شغلی موجب افزایش کارایی می شود. (Porter & Lyman, 1991, p: ۲۸۵)

در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از:

الف- اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر می شود.  $(E \rightarrow P)$

ب- اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب ختم خواهد شد.  $(P \rightarrow O)$

ج- جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله ی این نتایج برآورده خواهد شد.  $(V)$

براساس این نظریه میزان تلاش افراد بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود.

$$M = (E \rightarrow P)$$

علایم فرمول عبارتند از:

انگیزش =  $M$ ، کوشش =  $E$ ، جذابیت نتایج =  $V$ ، نتایج =  $O$ ، عملکرد =  $P$

بنا به فرمول مذکور، عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی.

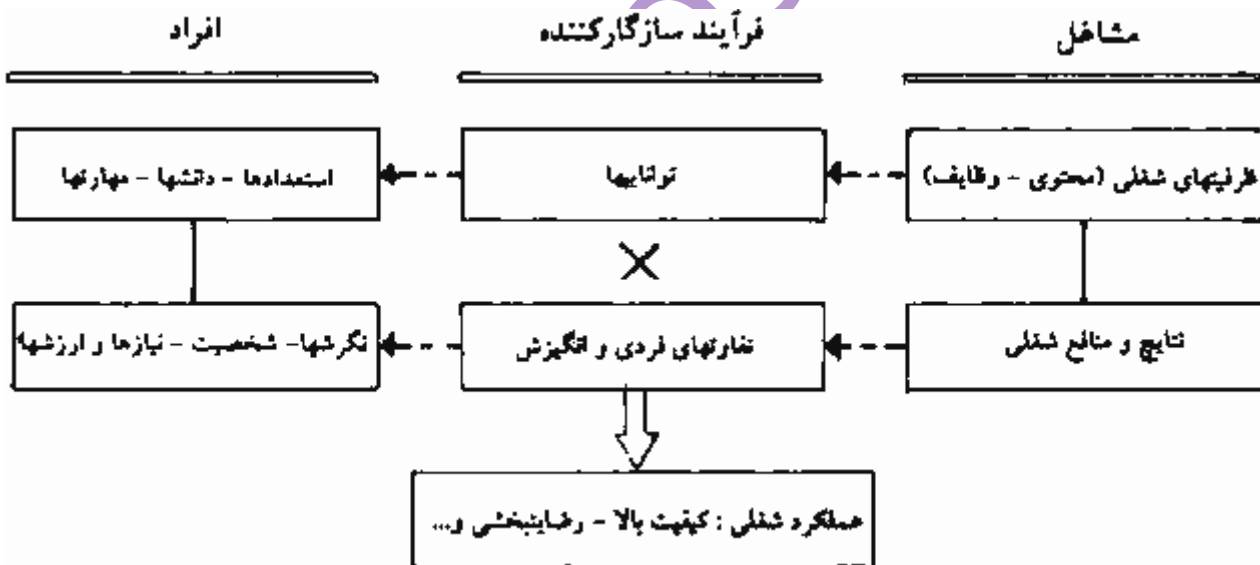
همچنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده و تصور فرد از عدالت و انصاف است. پاداش ها نیز بر دو نوع است:

- الف) پاداش های درونی نظیر چالشی بودن کار، ارضاء نیاز به شهرت یا انجام کار و غیره ؛  
 ب) پاداش های بیرونی نظیر پول، مقام ، موقعیت و غیره.

معیار عدالت و پاداش ها هم، چیزی است که شخص، با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس می کند باید دریافت دارد. نتیجه ارضاء نیازها به نوبه خود انعکاسی دارد که بر اعتقاد به منجر شدن کوشش به نتیجه و ختم نتیجه به منظور مطلوب و بر اعتقاد به پاداش ها اثر گذاشته، آن را تقویت می کند که این اثر خود بر انگیزش آتی (کوشش) فرد اثر می گذارد و موجب تقویت آن می شود؛ این برخورد و بازخورد همچنان ادامه می یابد و به تدریج بر بهبود کیفیت حرکت می افزاید.

شکل شماره (۴) فرآیند انگیزش، عملکرد و رضایت خاطر در روابط میان آنها را ترسیم می نماید و مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می کند که اهداف زیردستان مشکل عمده ای نیست و به توانایی و مهارت های آنها مربوط می شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنها مرتبط باشد. (رضایان، ۱۳۸۴، ص ۷۸)

شکل شماره ۴: روابط میان فرآیند انگیزش، عملکرد و رضایت خاطر فرد



#### ۱/۴/۱/۲- نظریه ها و مدل های کلان

به اعتقاد لاوسون و شن (۱۹۹۸) تعدادی از نظریه ها به جای آنکه برای تبیین رضایت شغلی تنها بر فرد متمرکز باشند، برای بافت سازمان نیز اهمیت زیادی قایل شده اند. این گروه از نظریه ها که در طبقه بندی مدل

های کلان قرار می‌گیرد به خاطر آنکه شامل فرایندهای نسبتاً ساده‌ای برای آغاز، جهت‌دهی و استمرار رضایت شغلی می‌شود، از اهمیت زیادی برای مدیران برخوردار است. (Lowson & Shen, 1998, pp: 152-193)

#### ۱/۴/۱/۲/۱- نظریه‌ی انگیزشی-بهداشتی (دو عاملی) هرزبرگ<sup>۱</sup>

این نظریه به دلیل تأکید زیادی که هم بر اعضا و هم بر بافت سازمانی دارد، یک نظریه کلان محسوب می‌شود. (Herzberg, 1966, p: 61) هر چند نظریه هرزبرگ تا اندازه‌ای بر پایه اندیشه نیازهای سلسله‌مراتبی استوار است، اما وی از به کار بردن واژه نیاز خودداری و به جای آن عوامل محیط کار را به دو گروه عمده

عوامل بهداشتی و عوامل برانگیزنده تقسیم می‌کند. (Rollinson & et al., 1998, p: 134)

در ۱۹۵۹، هرزبرگ و همکارانش در تحقیقی که درباره تأمین نیاز، انگیزش و رضایت شغلی بر روی بیش از ۲۰۰ نفر مهندس و حسابدار انجام دادند، از آنان خواستند با در نظر گرفتن مسایل، احساسات و ادراکات خود در طول سنوات خدمت، بگویند از شغلشان چه می‌خواهند. نتیجه کلی این مطالعات به طور خلاصه چنین بود:

- ارضای نیازهای بهداشتی - محیطی فقط از ناراضی بودن افراد جلوگیری می‌کند، ولی الزاماً سبب انگیزش و کارایی آن‌ها نمی‌شود.
- برای آن که افراد برانگیخته شوند، باید نیازهای انگیزشی آن‌ها ارضا شود. در نتیجه، وقتی افراد از درون خود احساس رضایت کنند، بر کارایی و موفقیت آن‌ها افزوده می‌شود.
- برای آن که فرد ناراضی نباشد و در عین حال، با روحیه بالا و انگیزش کافی برای کسب موفقیت و بازدهی بسیار کار کند، باید هم به ارضای عوامل بهداشتی - محیطی و هم عوامل برانگیزنده او پرداخت.

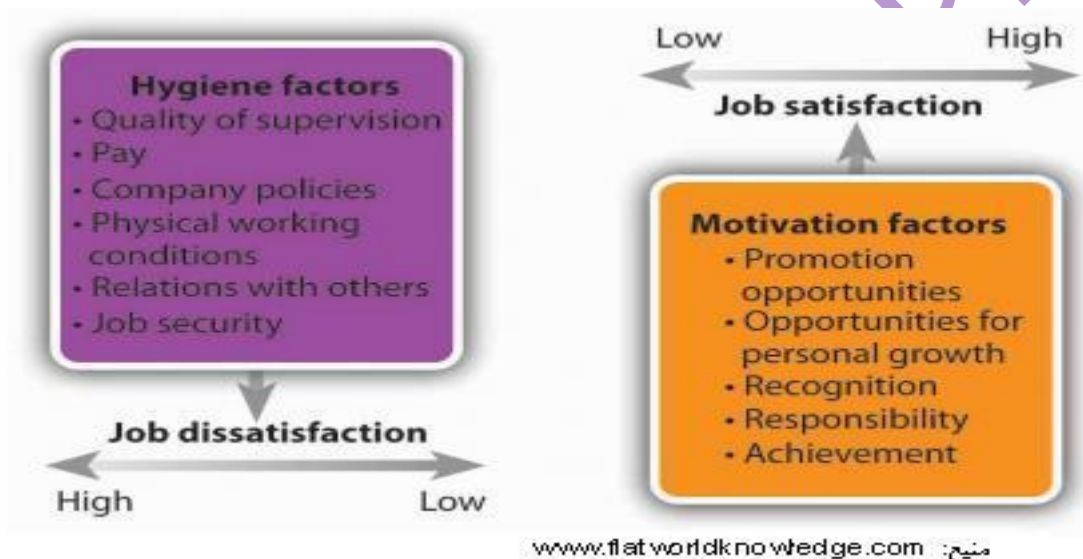
(Porter & Lyman, 1991, p: 286)

هرزبرگ و همکاران وی نتیجه گرفتند، شاخص‌هایی که سبب به وجود آمدن رضایت شغلی می‌شود (عوامل برانگیزنده) و شاخص‌هایی که سبب ناراضی‌ت شغلی می‌گردد (عوامل بهداشتی) با یکدیگر تفاوت دارد. به اعتقاد وی برانگیزنده‌ها (مانند پیشرفت، بازشناسی، مسوولیت و رشد) در ذات (درون) یک شغل خاص

۱. Motivator Hygiene (two-factor) theory

وجود دارند و هنگامی که تقویت شوند، سطح رضایت شغلی افراد افزایش می یابد. اما عوامل بهداشتی خارج از شغل است. با وجود این دربردارنده شاخص هایی است که در بافت سازمانی قرار دارد؛ شاخص هایی مانند سیاست های سازمانی، حقوق، روابط کارکنان، سبک و کیفیت مدیریت و سرپرستی، راهبردهای سازمان، شرایط کار و مقام

شکل شماره ۵: عوامل انگیزشی و بهداشت روانی



این نظریه مشابه نظریه سلسله ی مراتب نیازهای مازلو بوده و بر این اساس است که نیازهای سطح پایین اغلب کارکنان به طور عام ارضا می گردند و عدم ارضای نیازهای سطح پایین منجر به نارضایتی می شود ولی عکس آن صادق نیست. یعنی ارضای نیازهای سطح پایین منجر به رضایت مندی نمی گردد و عدم ارضای نیازهای سطح بالا در شغل لزوماً منجر به نارضایتی نمی شود و ارضای چنین نیازهایی به رضایت شغلی منجر خواهد گردید. شکل شماره (۶) تطبیق عوامل بهداشتی و انگیزشی در نظریه هرزبرگ را با سلسله مراتب نیازهای مازلو نشان می دهد.

بر اساس نظریه هرزبرگ دو دسته از نیازها وجود دارند:

۱- نیازهای نگهدارنده (بهداشتی) که عدم ارضای آنها موجب نارضایتی شغلی اند (نیازهای سطح پایین).

۲- نیازهای برانگیزاننده که ارضای آنها موجب رضایت شغلی می گردند (نیازهای سطح بالا)



شکل شماره ۶: مقایسه نظریه هرزبرگ و مازلو

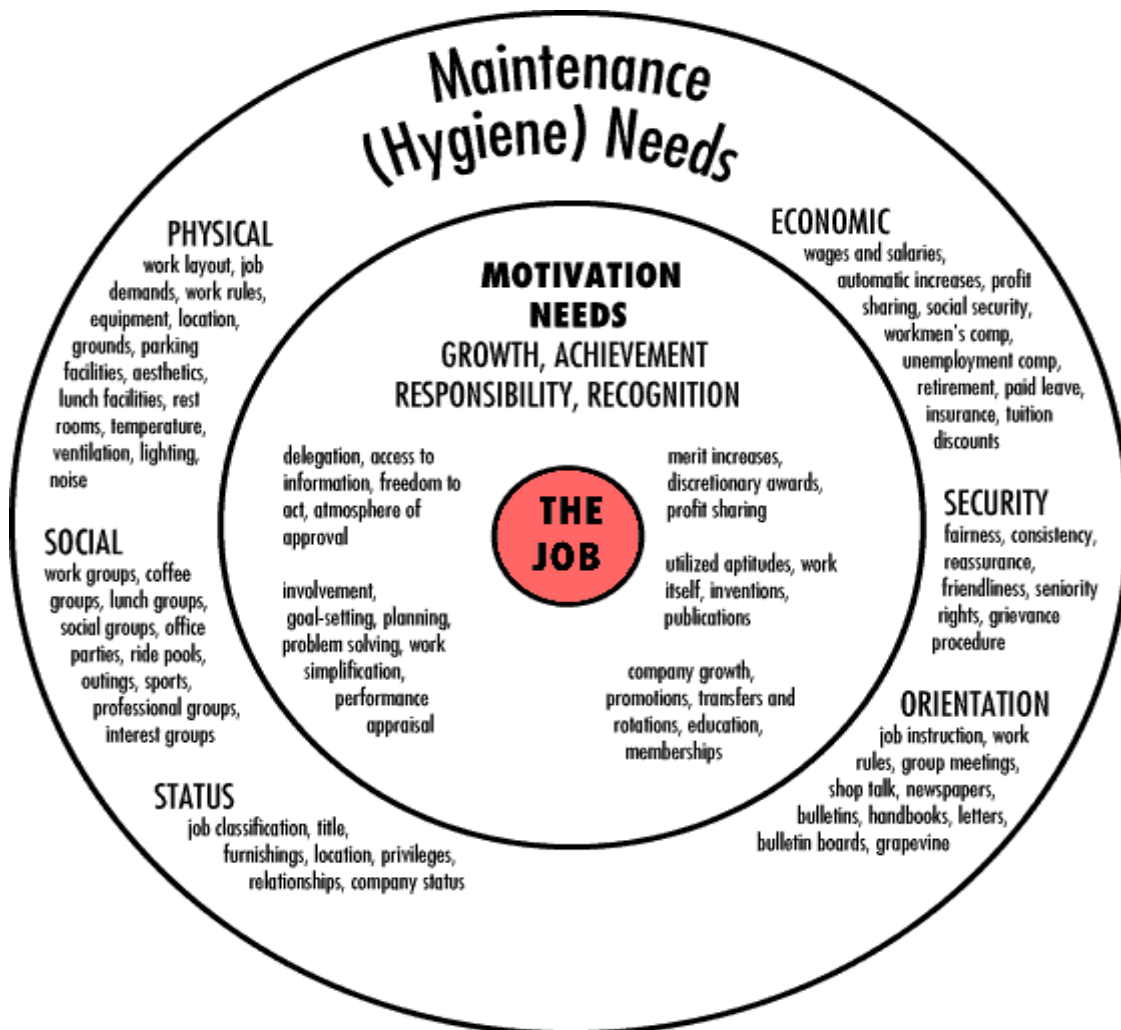
Maslow	Herzberg
self-actualisation	motivators
self-esteem	
social	hygiene
safety	
physiological	

منبع: [www.examtutor.com](http://www.examtutor.com)

به اعتقاد هرزبرگ، نبود نارضایتی به معنای وجود رضایت نیست؛ از این رو وجود عوامل بهداشتی ما را نسبت به عدم نارضایتی مطمئن می‌سازد اما اگر عوامل برانگیزنده وجود نداشته باشد، نمی‌توان گفت که واقعاً نارضایتی شغلی وجود دارد، بلکه فقط می‌توان نتیجه گرفت که رضایت وجود ندارد. (Rollinson & et al., 1991, p: 131) به عبارت دیگر نارضایتی شغلی به وسیله نیازهای نگهدارنده یا بهداشتی (نیازهای سطح پایین) ایجاد می‌شود. در این نظریه اصطلاح بهداشت با ارتقاء و بقای سلامتی ارتباط دارد. نیازهای بهداشتی عوامل بیرونی مشاغل و وظایف اند و شامل ظواهر محیط کار، خط مشی‌های سازمانی و اداری، سرپرستی روابط بین اشخاص، شرایط کاری و حقوق و مزایا می‌شوند. در صورت عدم ارضای نیازهای بهداشتی، نارضایتی شغلی ایجاد خواهد گردید و در صورت برآورده شدن، نتیجه لزوماً رضایت شغلی نیست، بلکه عدم نارضایتی است.

نیازهای انگیزشی (نیازهای سطح بالا) که کارکنان را به طرف کارکرد شغلی بالا برمی‌انگیزاند در درون خود کار (محتوا) قرار دارند. آنها شامل ماهیت و محتوای شغل و سطح شخصی مسوولیت، پیشرفت، شناخت، موفقیت و رشد و توسعه حرفه‌ای هستند. نیازهای انگیزشی با نیازهای خود شکوفایی مازلو و نیازهای رشد آلدرفر مشابهت دارند. آنها توسط مشاغل پرتحرک، چالش برانگیز و جذاب برآورده می‌شوند. هنگامی که این شرایط تأمین شود رضایت شغلی نتیجه خواهد گردید و چون برآورده نشوند نتیجه لزوماً نارضایتی شغلی نیست.

شکل شماره ۷: عوامل رضایتمندی و نارضایتی شغلی



منبع: [oak.cats.ohiou.edu/~am111598/esp/assessment.htm](http://oak.cats.ohiou.edu/~am111598/esp/assessment.htm)

بدین ترتیب هرزبرگ و همکارانش اقدامات مدیریت در اداره امور کارکنان را به دو دسته تقسیم نموده‌اند؛ آن دسته که باعث کاهش یا رفع عدم رضایت کارکنان می‌شود تنها به بقاء اشخاص در سازمان کمک می‌کند و هیچ‌گونه اثر انگیزه‌ای برای افزایش کارایی ندارد ولی آن دسته از اقدامات که باعث رضایت کارکنان می‌شود برانگیزاننده است و در کارایی مؤثر می‌باشد.

این نظریه علاوه بر کفایت نسبی حقوق و دستمزد، عوامل رفع نواقص خط مشی‌های سازمانی، بهبود رفتار مدیران و سرپرستان با نیروی انسانی، ایجاد ارتباط صحیح و منطقی بین کارکنان، ترمیم و بهسازی محیط خدمت و تسهیلات کار را از مهم‌ترین عواملی که باعث کاهش عدم رضایت می‌گردند، نام می‌برد و شخصیت شغلی، محتوای کار مسوولیت، امکان موفقیت و مشارکت در امور را از جمله عواملی می‌داند که باعث رضایت

کارکنان می‌شود. (Herzberg, 1966, p: 41)

به نظر هرزبرگ در جامعه معاصر، نیازهای اساسی مردم برآورده شده است. از این رو ارضاء نیازهای پایین تر منجر به رضایت شغلی نمی شود. بهترین احساسی که این ارضاء ایجاد می کند، نگرشی بی تفاوت نسبت به شغل است، هر چند عدم ارضاء آنها منجر به نارضایتی می شود. از این رو، رضایت شغلی اساساً تابع ارضاء نیازهای بالاتر است زیرا دستیابی و ارضاء آنها نسبتاً دشوار است. به همین دلیل عدم ارضاء این نیازها تنها به بی تفاوتی نسبت به شغل می انجامد. (ک. کورمن، ۱۳۷۸، ص ۷۶)

نتایج پژوهش های هرزبرگ نشان داد که در رویدادهای متعلق به رضایت شغلی، شمار عوامل مربوط به محتوای شغل بسیار بیشتر از عوامل مربوط به بافت و زمینه شغل است. به همین ترتیب در رویدادهای مربوط به نارضایتی عکس این موضوع صادق است. از میان رویدادهای مربوط به رضایت، ۶۵ درصد مربوط به عوامل محتوای شغل و ۲۵ درصد مربوط به عوامل زمینه ای بوده است، در صورتی که ارقام قابل قیاس برای رویدادهای مربوط به نارضایتی، ۳۵ درصد عوامل محتوای شغلی و ۶۵ درصد عوامل زمینه ای بوده است. از این رو، هرزبرگ برخلاف نظریه پردازان روابط انسانی که اعتقاد دارند رضایت شغلی منجر به عملکرد بالاتر و بهتر می گردد، معتقد است انجام مناسب کار و عملکرد خوب منبع عمده رضایت است.

به طور خلاصه می توان گفت نظریه ی هرزبرگ توجه خود را بر اهمیت عوامل درونی کار به عنوان نیروی برانگیزنده ی کارکنان متمرکز نموده است. اگر نیازهای انگیزشی کارکنان تحریک شود، آنها کار خود را به بهترین نحو انجام می دهند و سبب ایجاد یک نگرش مثبت به سوی شغل می گردند. این تلاش ها به «غنی سازی شغل»<sup>۱</sup> معروف شده اند که منجر به افزایش مؤثر بهره وری و رضایت شغلی و کاهش جابه جایی و غیبت می گردند (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۵۲)

۱/۴/۱۱/۲/۲ - نظریه طرح هدف

افراد بسیار کمی هستند که هیچ هدف یا مقصدی نداشته باشند. این اندیشه که رضایت شغلی ناشی از رسیدن به هدف ها و مقاصد هشیارانه و آگاهانه فرد در محیط کار است، اساس کارلو که را در نظریه طرح هدف تشکیل می دهد. (Rollinson & et al., 1998, p: 126) به گونه کلی هدف حالت یا موضوع مطلوبی است که فرد به دنبال رسیدن به آن در آینده است. بنابر نظر لوکه و لاتام<sup>۲</sup> هدف ها تنظیم کننده های فوری و به بیان دیگر در مقیاس بزرگ، تعیین کننده اجرای وظایف و تکالیف هستند؛ از این رو، گرچه ممکن

<sup>۱</sup>. job enrichment

<sup>۲</sup>. Loke & Latham

است نیازها برخاسته از هدف‌ها باشد اما این هدف‌ها و تلاش برای رسیدن به آنهاست که به عنوان یک نیروی برانگیزنده عمل می‌کند و سرانجام به رضایت شغلی فرد منجر می‌گردد. (Locke & Latham, 1990, p: 171)

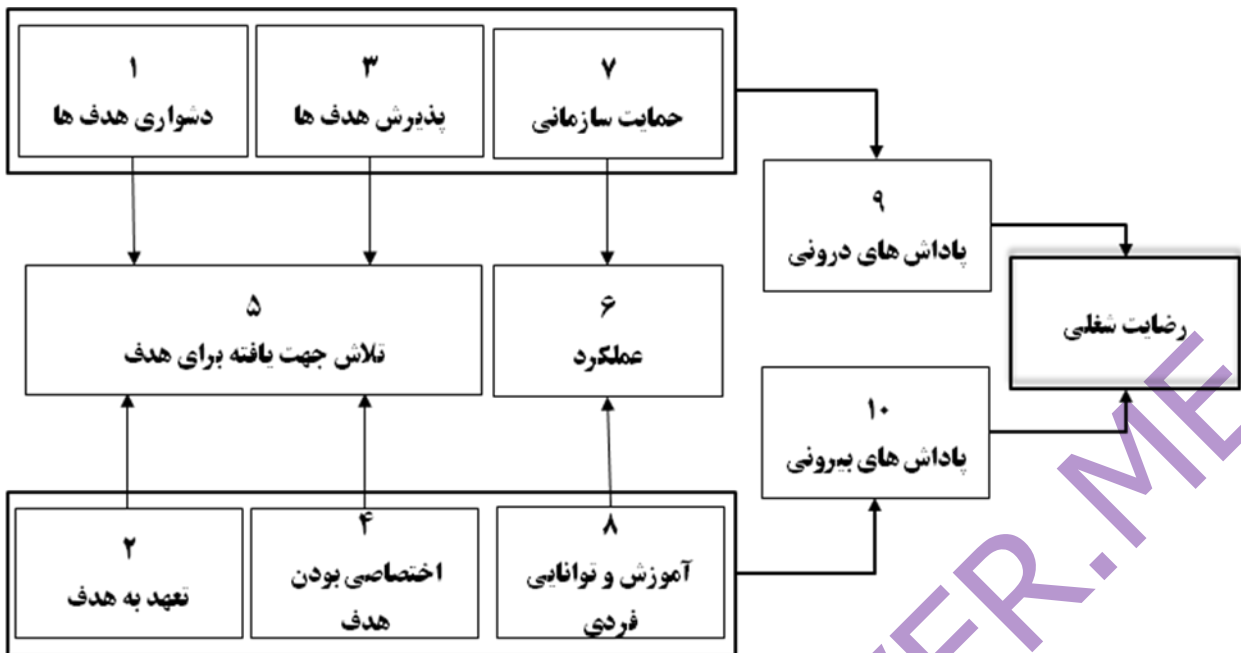
مدل رضایت شغلی لوکه و لاتام در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. آنها دو شاخص اصلی نظریه هدف را که در بسیاری از مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای به اثبات رسیده است چنین بیان می‌کنند:

۱- دشواری هدف: افزایش دشواری هدف تقریباً به گونه مستقیم به افزایش سطح عملکرد می‌انجامد. با فرض پذیرفته شدن هدف‌ها، انواع دشوار و سخت آن می‌تواند منجر به تلاش وسیع‌تر، پایداری و رضایت شغلی گردد.

۲- اختصاصی بودن هدف: هدف‌های اختصاصی و دشوار نسبت به هدف‌های مبهم و غیرعینی به سطح بالاتری از عملکرد منجر می‌گردد.

بنابر نظر لوکه هدف‌های اختصاصی براساس بازده‌های به دست آمده منجر به تلاش بیشتر و عملکرد بهتر می‌گردد و بهترین راه برای اختصاصی بودن هدف‌ها، بیان آنها به گونه کمی است. زیرا به فرد اجازه می‌دهد میزان نزدیکی یا رسیدن به آن را ارزیابی کند. در مدل لوکه، هدف‌ها باعث شکل‌گیری تلاش‌های جهت‌یافته می‌شود.

شکل شماره ۸: طرح رضایت شغلی لوکه و لاتام



این مطلب در واقع به معنای پایداری در جهت‌گیری رفتاری است که خود زیر نفوذ دو عامل دیگر قرار

دارد؛

۱- پذیرش هدف که به معنای آن است که فرد تا چه اندازه هدف‌ها را برای خود مشروع و مناسب می

داند؛

۲- پابندی به هدف که نشان‌دهنده علاقه پایداری فرد برای نیل به هدف است.

در این باره شواهد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد چنانچه فرد در انتخاب هدفی مشارکت داشته باشد

پابندی بیشتری برای دستیابی به آنها از خود نشان می‌دهد و رضایت بیشتری کسب می‌کند. (Arnold, 1991, p: 215)

(p: 215)

## ۱/۴/۲ - طبقه بندی کمپل

این طبقه بندی قدیمی تر بوده و توسط جی. پی کمپل<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۱۹۷۰ ارائه شده است. آنها

تئوری‌های انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

الف - نظریه‌های محتوایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>. J.P. Kappel

<sup>۲</sup>. content theory

ب- نظریه های فرآیندی<sup>۱</sup>

نظریات محتوایی عمدتاً به حالت درونی شخص یا محیط او مربوط می شود که به رفتار او انرژی یا تداوم می بخشد. نظریات فرآیندی راهبردهای پویاتری ارائه می کند. آنها می کوشند ادراکی از تفکر و فرآیند شناختی فراهم آورند که در درون ذهن انسان ها شکل می گیرد و در رفتارها تأثیر می گذارد. (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۱۹)

نظریه های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی در صدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوری های محتوایی بیشتر به مسایل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد درحالی که نظریه های فرآیندی بیشتر شناختی هستند و به چگونگی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرآیندی قرار نمی گیرد. این نظریه ها، فرآیندهای رفتاری را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرآیندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار موثر هستند، مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی مانند نیازها، انتظارات، پاداش ها و تقویت کننده ها مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرآیندی در صدد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته ای چون رضایت شغلی کارکنان می باشند. (همان، ص ۲۵) به طور خلاصه نظریه های فرآیندی بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد تأکید دارند و به چگونگی و نحوه ی انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازند در حالی که نظریه های محتوایی می کوشند تا عواملی را که افراد را به کار برمی انگیزد دقیقاً مشخص سازند.

## ۱/۴/۲/۱- نظریه های محتوایی

علاوه بر نظریه هایی که در ادامه به توضیح آنها می پردازیم نظریه ی انگیزش بهداشتی هرزبرگ و سلسله مرتب مازلو نیز در این گروه قرار دارند.

۱/۴/۲/۱/۱- نظریه ی کامروایی نیاز<sup>۲</sup>

طبق این نظریه:

۱- اگر شخصی آنچه را که می خواهد به دست آورد راضی خواهد شد.

<sup>۱</sup>. Prossedual theory

<sup>۲</sup>. Need - fullfilment theory

۲- هرچه شخص چیزی را بیشتر بخواهد (یا هر چه چیزی برای او مهم تر باشد) وقتی آن را به دست آورد راضی تر خواهد شد و هنگامی که آن را به دست نیاورد ناراضی تر خواهد گردید.

دو نوع نظریه عمده این چهارچوب را مورد استفاده قرار داده اند. طبق نظر وروم دو الگو وجود دارد که یکی الگوی «کاهشی»<sup>۱</sup> و دیگری الگوی «ضربی»<sup>۲</sup> می باشند. هر دو الگو فرض می کنند که رضایت شغلی تابعی مستقیم از درجه ای است که محیط با ساختار نیازی فرد همخوانی دارد.

الگوی «کاهشی» چنین پیشنهاد می کند که رضایت شغلی تابعی است مستقیم و منفی از تفاوت میان نیازهای یک شخص و درجه ای که محیط کامروایی آن نیازها را فراهم می کند؛ هرچه مجموع تفاوت با در نظر گرفتن همه نیازها بیشتر باشد رضایت کمتر است، هرچه تفاوت کمتر باشد، رضایت بیشتر است.

این روش کاهشی خصوصیات معینی دارد. یکی از آنها این است که صرف نظر از این که در محیط چه روی بدهد، در شرایط یکسان هرچه نیازهای مشخص بیشتر باشد رضایت شغلی فرد کمتر است. دوم اینکه صرف نظر از اینکه سطح نیاز فرد مورد نظر چه باشد، هرچه بازده محیط بیشتر باشد، رضایت شغلی بیشتر است.

در الگوی «ضربی» نیازهای شخص در درجه ای که شغل از عهده ی کامروایی آنها برمی آید ضرب می شود و سپس این حاصل ضرب ها برای همه ی نیازها جمع می شود، آنگاه این مجموع بیان گر میزان رضایت شغلی فرد خواهد بود. (بهرروز، ۱۳۸۰، ص ۱۱۱)

#### ۱/۴/۲/۱/۲- نظریه ی ویژگی های شغل

نظریه ی ویژگی های شغل توسط ریچارد هاگمن و الدهام ارایه گردید. این نظریه بر اساس تحقیقی که روی میزان های عینی ویژگی های شغل که با رضایت شغلی و توجه کارکنان همبسته بود ارایه گردید. نظر پیشنهادی آنان این بود که ویژگی های معین می تواند در رفتار و نگرش های مربوط به کار تأثیر بگذارد. اما این ویژگی ها همه ی کارکنان را با یک راه مشابه تحت تأثیر قرار نمی دهد. این پژوهش بر تفاوت های فردی در نیاز برای رشد تأکید داشت. اطلاعات به دست آمده نشان داد افرادی که نیاز رشد بالایی داشتند، بیشتر تحت تأثیر ویژگی های شغلی هستند تا افرادی که نیازشان به رشد پایین است.

<sup>۱</sup>. Subtractive model

<sup>۲</sup>. Multiplicative model

وجود ویژگی های شغلی مثبت سبب گردید هنگامی که کارکنان کارشان را خوب انجام می دادند بیان عاطفی مثبت را تجربه نمودند و این شرایط آنان را برانگیخت تا خوب انجام دادن کار را براساس این انتظار ادامه دهند که عملکرد خوب به احساس خوب منجر خواهد گردید. همچنین این نظریه بیان می کند که ویژگی های شغلی به شرایط روانی منجر خواهد گردید که آن شرایط موجب انگیزه بیشتر برای عملکرد بالاتر و رضایت شغلی بیشتر خواهد شد، به شرطی که کارکنان برای شروع نیاز رشد بالا داشته باشند.

ویژگی های اصلی شغل به وسیله ی هاگمن و اولدهام به شرح زیر تعریف شده است:

۱- تنوع مهارت: به نسبتی که کارگران از مهارت ها و توانایی های مختلف در شغل استفاده می کنند یک شغل بیشتر چالش برانگیز، یک شغل معنی دار خواهد بود.

۲- هویت و وظیفه: یکپارچگی شغل یعنی این که آیا آن شامل انجام یک واحد کامل کاری یا تکمیل یک محصول شود یا فقط شامل یک جزء از یک محصول در خط تولید.

۳- اهمیت و وظیفه: اهمیت یک شغل برای زندگی و رفاه خود، همکاران و یا مصرف کنندگان، برای مثال مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان ها بسیار تأثیر دارد بنابراین چنین شغلی بسیار پر اهمیت تر است تا اشتغال در شغل کارمند دفتری اداره پست.

۴- اختیار: میزان استقلال کارکنان در برنامه ریزی و سازماندهی کار

۵- بازخورد: میزان اطلاعات دریافتی کارکنان درباره ی اثربخشی و کیفیت عملکرد شغلی خود مشاغل می توانند برای به حداکثر رساندن این ویژگی ها با روشی که هرزبرگ ارایه داده است به شرح زیر دوباره طراحی شوند:

- ترکیب نمودن وظایف کوچک و تخصصی به واحدهای بزرگتر. این عامل سبب افزایش تنوع مهارت و هویت و وظیفه می گردد.

- مرتب کردن وظایف به واحدهای کاری معنی دار و طبیعی برای مسوول ساختن فرد در قبال واحد دارای هویت که این عامل هویت و اهمیت و وظیفه را افزایش می دهد.

- دادن مسوولیت به افراد برای رفتار مستقیم با مراجعان و یا مصرف کننده نهایی. که این عامل تنوع مهارت، اختیار و بازخورد را افزایش می دهد.

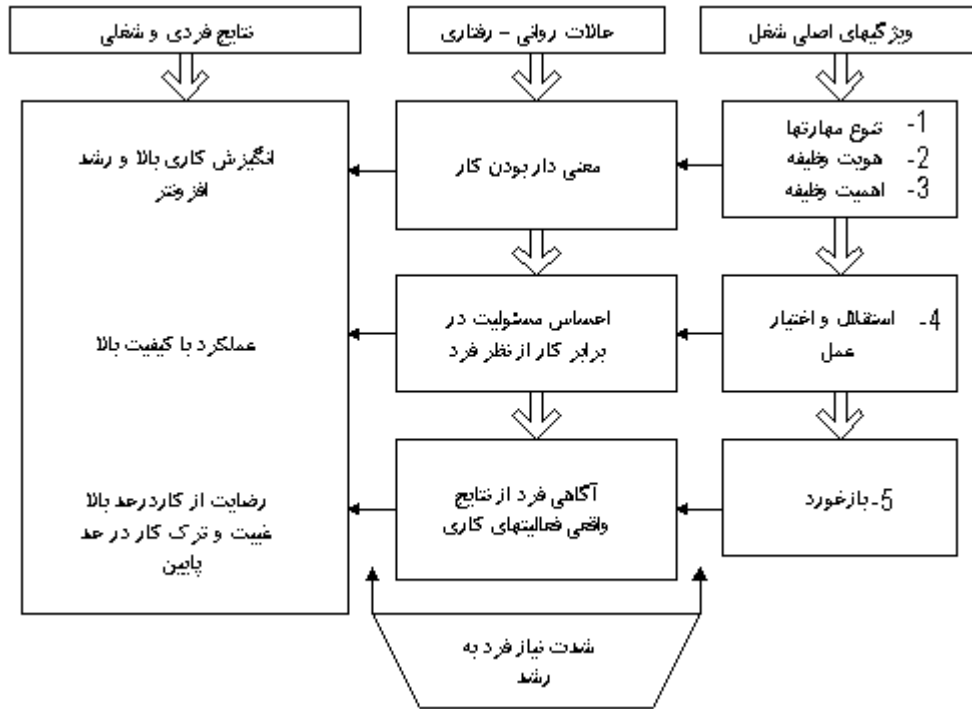
- دادن اختیار، مسوولیت و نظارت بر وظایف شغل کارکنان. این عامل تنوع مهارت، هویت و وظیفه و اختیار را افزایش می دهد.



- مهیا نمودن شرایطی برای کارکنان که به طور منظم یاد بگیرند که چگونه می توانند شغل خود را بهتر

انجام دهند. این عامل بازخورد را افزایش می دهد. (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۱۳)

شکل شماره ۹: ویژگی های شغلی هاکنم و اولدهام

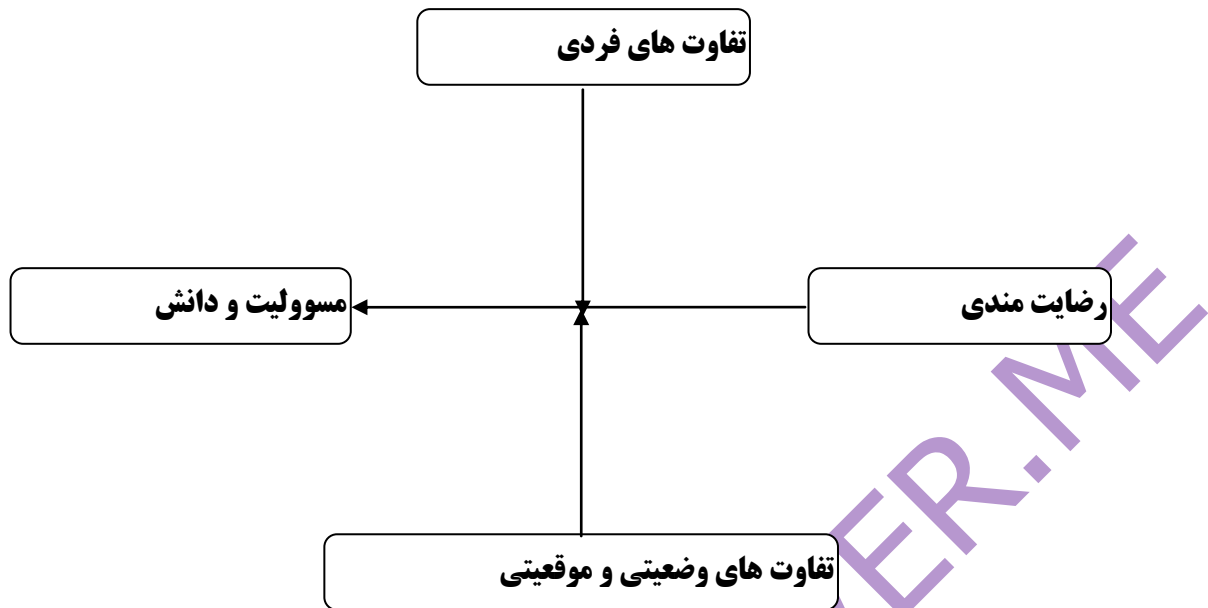


#### ۱/۴/۲/۱/۳- الگوی اسنادهای وظیفه ای ضروری

این الگو که توسط ترنر و لارنس در سال ۱۹۶۵ پیشنهاد شده است بحث می کند که شغل پربار شده و غنی - شغلی که در آن تنوع، استقلال و مسوولیت و مانند آن باشد - به رضایت شغلی بیشتری خواهد انجامید. از جمله یافته های تحقیقات این دو دانشمند می توان به دو مورد اشاره کرد. نخست این که کارگران محیط های روستایی از مشاغل با دامنه و وسعت کم بیشتر از کارگران شهری رضایت خاطر دارند و دوم آن که عوامل وضعی و موقعیتی مانند سبک سرپرستی و روابط همکاران نیز تأثیر دامنه و وسعت شغل بر رضایت خاطر و غیبت از کار را تعدیل می کند. (بهرز، ۱۳۸۰، ص ۱۲۴)

خلاصه الگوی ارایه شده توسط ترنر و لارنس در شکل شماره (۱۰) آورده شده است.

شکل شماره ۱۰: الگوی ترنر و لارنس



۱/۴/۲/۲- نظریه های فرآیندی:

۱/۴/۲/۲/۱- نظریه هدف گذاری<sup>۱</sup>

این نظریه را ادوین لاک<sup>۲</sup> ارایه کرده است. نظریه هدف گذاری آشکارا با محیط ارتباط دارد. لاک چنین بیان می کند که انگیزه ی اولیه ما، در یک موقعیت کاری بر حسب تمایل به دستیابی یک هدف معین تعریف می گردد. تعیین اهداف چالش برانگیز و خاص می تواند رفتار ما را برانگیخته، هدایت و کنترل کند به طوری کارها را اثر بخش تر انجام دهیم. تحقیقات نشان می دهد که داشتن هدف به عملکرد بهتر منجر می گردد اهدافی که دستیابی به آنها مشکل تر است؛ برانگیزاننده ترند تا اهدافی که دستیابی به آنها آسان تر است. البته اهدافی که دستیابی به آن در خارج از حیطه ی توانایی و ظرفیت ماست بدتر از آن است که ما هدفی نداشته باشیم چون اهداف دست نیافتنی انگیزش و عملکرد شغلی ما را تحت فشار قرار می دهند. جنبه ی مهم نظریه هدف گذاری تعهد به هدف فردی است به معنی قدرت اراده ی ما برای دستیابی به هدف. این تعهد به وسیله ی عوامل بیرونی، متعامل و درونی تحت تأثیر قرار می گیرد. (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۱۸)

<sup>۱</sup>. Goal setting theory

<sup>۲</sup>. Edwin Lacke

عوامل بیرونی که تعهد به هدف را تحت تأثیر قرار می دهند عبارت اند از: قدرت، تأثیر همکار و پاداش های بیرونی. اجابت و پذیرش هر شکل قدرت مثل قدرت رییس نشان داده است که به میزان زیادی سبب کاهش تعهد فردی به اهداف درموقعیت های آزمایشگاهی و مطالعات میدانی گردیده است. تعهد به هدف هنگامی که شکل قدرت به صورت حضور فیزیکی، حمایتی و اعتماد است به میزان زیادی افزایش می یابد. همچنین فشار همکار و پاداش های بیرونی مثل افزایش دستمزد شدت تعهد به هدف را افزایش می دهد. عواملی تعاملی که تعهد ما را جهت دستیابی به اهداف تحت تأثیر قرار می دهند عبارت اند از: رقابت و فرصت برای مشارکت در تعیین اهداف.

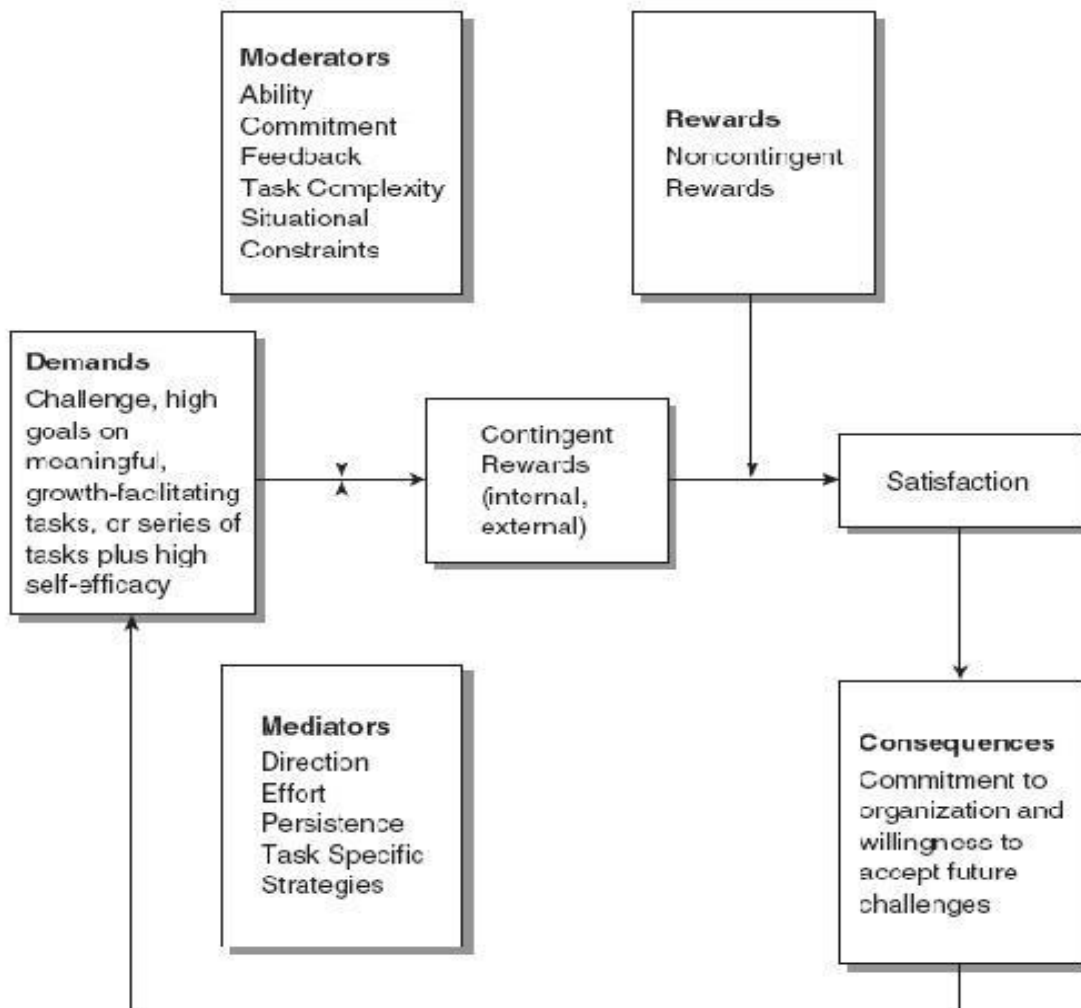
عواملی درونی شناختی که تعهد به هدف را تسهیل می نمایند عبارتند از: پاداش «خودمختاری» و انتظار ما از موفقیت ها، دیگر عوامل فردی و موقعیتی که تعهد به هدف را تحت تأثیر قرار می دهند، چنین پیشنهاد شده: نیازه پیشرفت، پایداری، تهاجم، و رقابت جوئی (به اصطلاح رفتار تیپ A) موفقیت در دستیابی به اهداف سخت، حرمت ذات بالا، جایگاه مهار درونی (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۲۸)

#### ۱/۴/۲/۲۲- نظریه ی سیکل عملکرد بالا<sup>۱</sup>

تحقیق روی نظریه ی هدف گذاری منجر به فرمول بندی نظریه ی جامعی گردید که این نظریه انگیزش و رضایت شغلی را به حساب آورده است. پالایش و توسعه ی هدف گذاری نقش عوامل شناختی را گسترش می دهد و روابط میان انگیزه و رضایت شغلی را تشریح می نماید که به نظریه ی سیکل عملکرد بالا معروف است. این الگو از نظریه ی هدف گذاری پیچیده تر است (به شکل نگاه کنید).

شکل شماره ۱۱: نظریه سیکل عملکرد بالا

<sup>۱</sup>. High Performance Cycle



منبع: [psycnet.apa.org/journals/epp/12/4/290.html](http://psycnet.apa.org/journals/epp/12/4/290.html)

سیکل با اهداف، خواست ها و چالش های فراهم شده برای شغل شروع می شود. تا اینجا نظریه ی هدف گذاری است که بیان می کند اهداف، کارکنان را برای بهبود عملکرد شغلی برمی انگیزد. علاوه بر آن برای اهدافی که ما برای خودمان تعیین می کنیم، می تواند چالش هایی از اشکال قدرت (سرپرستان یا مدیران)، از مشارکت (تصمیم گیری مشترک میان فرودستان و فرادستان)، از فشار همکار به تولید و یا از مدل های نقش، وارد گردد. در هر حال منبع، ویژگی ها، قابلیت دستیابی و اهداف سخت به طور اتوماتیک عملکرد بالا ایجاد نخواهد کرد. بلکه، آنها به افزایش در انگیزش کار منجر خواهد شد به شرطی که عوامل دیگری تعدیل کننده ها - نیز ظاهر گردند. تعدیل کننده ها شدت رابطه میان اهداف و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می دهند. یک هدف خاص و چالش برانگیز انگیزش را افزایش خواهد داد و به عملکرد شغلی بالا منجر خواهد گردید اگر کارکنان شرایط زیر را داشته باشند:

۱ - توانایی بالا برای انجام وظیفه؛

۲- تعهد به هدف؛

۳- بازخوردی که نشان دهنده ی پیشروی به سوی اهداف است؛

۴- خود اثربخشی بالا یا انتظار برای انجام بهتر کار؛

۵- وظیفه ای که بسیار مشکل نیست.

فرض می کنیم که اهداف چالش برانگیز و تعدیل کننده ها ارایه گردید. قدم بعدی در سیکل این است که چگونه اهداف واقعاً عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد که به واسطه ی ساز و کارهای میانجی موسوم به راهبردهای عام که برای انجام دادن هر وظیفه ضرورت دارد، رخ خواهد داد. راهبردها توجه، تلاش و اصرار را هدایت می کنند؛ «واقعاً هر فرد در سنین اولیه یاد می گیرد که می تواند وظایف را به بهترین شکل انجام دهد اگر به آن توجه کند، تلاش لازم را برای انجام آن مبذول نماید، و اصرار به انجام آن داشته باشد.» (Locke & Latham, 1990, p: 179) بنابراین با ارایه خواست های چالش برانگیز، تعدیل کننده هایی که عملکرد شغلی را تسهیل می نمایند و راهبردهای میانجی که اهداف را به عمل تبدیل می کند، عملکرد کارکنان افزایش پیدا خواهد داد. همانگونه که در نمودار شماره (۹) مشاهده می کنید پاداش هایی که به دنبال عملکرد ارایه می کردند می توانند به عنوان مشوق سبب حفظ عملکرد شغلی گردند.

پاداش ها می تواند بیرونی باشند، مثل افزایش حقوق، و سایر شناخت های سازمانی یا درونی باشند مثل خود مختاری، احساس پیشرفت، خودکارایی<sup>۱</sup> و مباحث برای انجام کار. یا پاداش هایی غیرشناختی باشند مثل مزایای جنبی، امنیت شغلی و پیوستگی به همکاران. این پاداش ها (غیرشناختی) عملکرد را به طور مستقیم بر نمی انگیزد بلکه به عنوان تعدیل کننده عمل می کنند و باعث تشویق کارکنان به ماندن در شغل می گردند.

اگر پاداش های بیرونی و درونی که عملکرد شغلی مشروط به آنهاست، نیازها و ارزش های کارکنان را برآورده سازند، رضایت شغلی کارکنان افزایش خواهد یافت و اگر این پاداش ها، نیازها و ارزش ها را برآورده نسازند، نتیجه نارضایتی خواهد بود. رضایت شغلی بالا به تعهد سازمانی بیشتر و تمایل به پذیرش اهداف جدید و چالش ها منجر خواهد گردید.

۱. Self-efficiency

این رابطه ماهیت سیکلی مدل عملکرد بالا را روشن می سازد. رضایت بالا از عملکرد بالا منتج می شود؛ یعنی اول عملکرد بالا حاصل سپس به رضایت منجر می شود و در نهایت با عملکرد بعدی به طور غیرمستقیم به وسیله ی شدت تعهد سازمانی و تمایل کارکنان به انجام کار در مسیر اهداف جدید در ارتباط خواهد بود. سیکل عملکرد بالا دارای یک احساس مقبولیت عام و قابل کاربرد در اکثر شرایط کاری است. تحقیقات بر اهمیت عوامل تعدیل کننده میانجی در عملکرد شغلی و تأثیر پاداش ها در رضایت شغلی تأکید می کنند. تأثیر عوامل شناختی چون «خودکارایی» به عنوان ساز و کاری که به وسیله ی آن اهداف، عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد نیز در تحقیقات تأیید شده است. سیکل عملکرد بالا چنین بیان می کند که انگیزش و رضایت شغلی می تواند تحت تأثیر عوامل مشابه قرار گیرد. (مهداد، ۱۳۸۵، ص ۱۴۷)

#### ۱/۴/۲/۳- نظریه ی گروه مرجع<sup>۱</sup>

این نظریه با نظریه کامروایی نیاز مشابه است با این تفاوت که نظریه گروه مرجع به عنوان نقطه عطف خود خواست ها، نیازها و علایق فرد را در نظر نمی گیرد، بلکه دیدگاه و عقاید گروهی را مد نظر قرار می دهد که فرد برای هدایت و ارشاد به آن می نگرد، چنین گروه هایی به گروه مرجع معروف هستند براساس این نظریه می توان پیش بینی کرد که اگر شغلی علایق، خواست ها و گروه مرجع شخصی را برآورد، شخص آن را دوست خواهد داشت و اگر چنین نکند به آن علاقه ای نخواهد داشت. (ک. کورمن، ۱۳۸۶، ص ۳۲۶)

#### ۱/۴/۲/۴- نظریه ی اختلاف<sup>۲</sup>

به عقیده ی لاک رضایت مندی یا نارضایتی شغلی به اختلافی بستگی دارد که شخص احساس می کند بین آنچه به دست آورده و آنچه تمایل دارد بدست بیاورد وجود دارد. لاک میزان تمایل از ویژگی های شغلی را به عنوان حداقل میزان لازم برای ارضاء نیازهای جاری و مشخص، تعریف می کند بنابراین چنانچه بین میزان تمایل فرد و ملاحظات واقعی اش اختلاف وجود نداشته باشد از شغل رضایت خواهد داشت. برعکس اگر ویژگی های شغلی کمتر از میزان تمایلش باشد نارضی خواهد بود. (Locke, 1976, p: 161)

<sup>۱</sup>. Rerence-Group Theory

<sup>۲</sup>. difference theory

شکل های دیگری از مدل اختلاف ارایه شده است. پورتر رضایت شغلی را به عنوان اختلاف بین میزان عوامل شغلی که بایستی وجود داشته باشد و میزانی که اکنون وجود دارد تعریف کرده است. این مفهوم اساساً شبیه مدل لاک است. اما عبارت «بایستی وجود داشته باشد» در مدل پورتر تأکید بیشتری بر مشاهدات برابری داشته و تأکید کمتری بر نیازها دارد. (Porter, 1976, p: 245) لاولر در مدل معروف خود، داشته های مربوط به رضایت و عدم رضایت شغلی را خلاصه می کند. همان طوری که در نمودار زیر ملاحظه می شود وی رضایت را عبارت از ادراک کارمند از اختلاف بین شرایطی که بایستی ایجاد شود با شرایطی که به طور واقعی وجود دارد، می داند. اگر بین آنها اختلافی موجود نباشد فرد راضی خواهد بود. بنابراین به طور بدیهی آنچه فرد بیشتر از انتظاراتش از عوامل شغل دریافت نماید، باعث رضایت بیشتری خواهد شد. برای درک بهتر مدل لاولر باید شناخت بیشتری نسبت به دو موضوع داشت. نخست اینکه فرد چگونه شرایط واقعی شغل را ارزیابی کرده و درک می کند. سپس انتظارات وی از شرایطی که باید ایجاد شود چگونه قوام می یابد. (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۷۹)

سه عامل عمده و مهم بزرگ ترین تأثیر را در شکل گیری انتظارات شغلی دارند. نخست هر فرد نسبت به آنچه که به شرکت آورده است. (مهارت، ارشدیت، تجربه، کوشش، تحصیلات) قضاوتی از خود ارایه می کند. دوم هر فرد در مورد آن دسته از عواملی که مورد تقاضای اوست و در شغل بوده و بر توانایی های وی اثر می گذارد، قضاوتی می نماید، آیا من مسوولیت بزرگی دارم؟ آیا تصمیمات بزرگی می گیرم؟ آیا ساعات طولانی کار می کنم؟ سوم اینکه فرد به اطراف خود، (یعنی کارکنان و شرایط کار)، می نگرند تا منصفانه بودن و منطقی بودن مزایای شغلی را تعیین نماید. بنابراین وی بر اساس این سه عامل، انتظارات شغلی خود را پایه ریزی می کند، استنباط از داده های شخصی، استنباط از مشخصات شغلی و میزان برابری درک شده. (wexley & Yuki, 1984, p: 342)

#### ۱/۴/۲/۲/۵ - نظریه ی نقش<sup>۱</sup>

در این نظریه به دو جنبه ی اجتماعی و روانی توجه می شود در جنبه اجتماعی تأثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط اشتغال در رضایت شغلی مورد توجه قرار می گیرند. این عوامل همان شرایط بیرونی رضایت شغلی را شامل می شود. جنبه ی روانی رضایت شغلی بیشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می شود به عبارت دیگر احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت هایش در انجام مسوولیت های محوله و

<sup>۱</sup>. Role theory

ایفای نقش خاص، به عنوان عضوی از اعضای جامعه، میزان رضایت شغلی فرد را مشخص می نماید. در این نظریه رضایت کلی نتیجه ای است که فرد از ترکیب دو جنبه ی اجتماعی و روانی عایدش می شود. (شفیع آبادی، ۱۳۸۲، ص ۸۶)

#### ۱/۴/۲/۲/۶- نظریه ی ارزش لاک<sup>۱</sup>

مطابق با این نظریه، رضایت شغلی اساساً از اهمیتی که پاداش یا دست آوردهای شغل برای افراد دارند ناشی می شود، افراد با داشتن چیزهایی که برای آنها ارزش مند باشد راضی می گردند. هرچه نزدیکی بین آنچه افراد ارزش مند می دانند و آنچه که از شغل به دست می آورند بیشتر باشد، رضایت شغلی افراد بیشتر است. نظریه ی لاک نشان می دهد که اگر ما بدانیم افراد برای نتایج در رابطه با کار خاصی چقدر ارزش قایلند می توانیم این اطلاعات را برای پیش بینی اثرچنین عواملی در رابطه با رضایت آنها به کار گیریم. مثلاً اگر در یک سازمان کارکنان برای استقلال کاری ارزش زیادی قایل باشند، آزادی عمل در انجام وظایف می تواند منجر به رضایت شغلی آنان گردد. راجع به این نظریه، تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. به طور خلاصه لاک معتقد است که بسته به نوع کارمندان، خواسته ها و ارزش های آنان نیز فرق می کند. و بنابراین رضایت شغلی آنها بستگی به تأمین این خواسته ها و ارزش ها دارد. تعداد مشخصی نیاز یا ارزش وجود ندارد، ولی مجموعه وسیعی از ارزش ها می تواند در رضایت شغلی مؤثر باشد. وی همچنین خاطر نشان می سازد؛ رضایت شغلی پاسخ مؤثری است که در نتیجه تجاربی که از متن کار بدست می آید حاصل می شود و به عنوان یک متغیر مستقل فقط تحت شرایطی خاص مورد توجه قرار می گیرد. اساساً رضایت شغلی یک منبع یا علت نیست بلکه یک پدیده عاطفی- اجتماعی است که فرد شاغل درباره شغل خود احساس می کند. (Locke, 1976, p: 153)

#### ۱/۵- عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

عوامل متعددی بر عملکرد شغلی افراد تأثیر می گذارند. که این تأثیرات ممکن است مثبت یا منفی باشند که اثرات مثبت به رضایت شغلی و اثرات منفی به عدم رضایت شغلی منجر خواهد شد. بنابراین آنچه که به عنوان پیش فرض می باید در تحقیقات مربوط به رضایت شغلی پذیرفت این که تنها یک عامل نمی تواند موجب

<sup>۱</sup>. lockes value theory



رضایت یا عدم رضایت شغلی بشود و در حقیقت ترکیبی از عوامل گوناگون سبب می گردد که افراد از شغل خود احساس رضایت یا نارضایتی نمایند.

بسیاری از پژوهش ها یی که در حوزه ی رضایت شغلی کارکنان انجام شده است نشان داده اند در میان عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان برای کار با ثبات، فرصت های ارتقا و پاداش های رضایت بخش اهمیت زیادی قایل هستند. (Carr, et al., 1994, pp: 178-183), (Seymour et al., 1996, pp: 109-124), (DeSantis, et al., 1996, pp: 327-344) برخی از پژوهش ها نیز نشان می دهند که عواملی مثل ساعات کار منعطف، رضایت اجتماعی و ویژگی ها و رفتار سر پرستان نیز بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارند. (Emmert, et al., 1992, pp: 37-48), (Daley, 1986, pp: 131-142)

همچنین نگرش های فرهنگی، خدمات درمانی و تسهیلات رفاهی در بالا بردن میزان رضایت شغلی دخالت دارند. (Harmermesh, 2005, p: 363)

مشخصه های شغلی بر رضایت شغلی تأثیر دارد. (Obrien, 1986, p: 1009) براساس یافته های پژوهشی داشتن شغل خسته کننده اثر بسیار منفی بر رضایت شغلی دارد (Sousapozza, 2000, p: 243). برعکس علاقه مندی به شغل، رابطه خوب با مدیر و امکان استقلال در کار از عوامل مؤثر در افزایش رضایت شغلی است. نوپ با استفاده از تکنیک تحلیل عامل، ارزش های کاری را در پنج مقوله رضایت جای داده است: (Knoop, 1994, p: 16)

۱. ارزش های درونی مرتبط با کار؛
۲. ارزش های درونی پیامدی کار؛
۳. ارزش های بیرونی مرتبط با کار؛
۴. ارزش های بیرونی پیامدی کار؛
۵. ارزش های بیرونی مرتبط با افراد.

مقولات پنجگانه نوپ در مورد ابعاد مختلف ارزش کار، در واقع بسط تعریف رضایت از نظر گینزبرگ و همکاران وی می باشد. از نظر گینزبرگ، رضایت دارای دو جنبه درونی و بیرونی است: رضایت درونی از دو منبع حاصل می شود: اول- احساس لذتی که انسان از صرف اشتغال به کار و فعالیت عایدش می شود.

دوم- لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت یا انجام برخی از مسوولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد.

رضایت بیرونی بیشتر با نوع، شرایط و محیط کاری در ارتباط بوده و دایم در حال تغییر و تحول است. از جمله این عوامل می‌توان از روابط بین کار، کارکنان، کارفرما و پاداش‌های کاری نام برد. (Ginzberg, 1951, p: 124)

بر خلاف نوپ و گینزبرگ کالبرگ معتقد است رضایت شغلی را باید از آن نوع رضایت که فرد از جنبه‌های مختلف و جداگانه شغلش دارد متمایز کرد. زیرا رضایت شغلی به منزله نگرش کلی فرد به شغلش، مفهومی کلی و یکپارچه و در عین حال چندبعدی است. فرض بر این است که اشخاص قادرند جنبه‌های خاصی از شغلشان را که توأم با رضایت است با جنبه‌هایی که همراه با نارضایتی است، ترکیب کنند و به نگرش مرکبی از شغل به صورت یک کل واحد برسند. (Kalberg, 1977, p: 249)

به این ترتیب، با یک نگرش تلفیقی هر فرد می‌تواند در آن واحد هم نگرش‌هایی به هر یک از جنبه‌های شغل خود، و هم یک نگرش مرکب از شغل خویش به مثابه یک کل واحد داشته باشد. این کل نتیجه‌ای از مجموعه رضایت مندی‌ها و نارضایتی‌هایی است که فرد در ابعاد و جنبه‌های مختلف و متنوع شغلش تجربه می‌کند. (Wexley & Yuki, 1984, p: 45)

بر این اساس، می‌توان رضایت شغلی فرد را نسبت به هر یک از ابعاد شغل او بررسی و تعیین کرد که کدام بعد از ابعاد مختلف شغل برای دارندگان آن دارای اهمیت بیشتری است و موجبات رضایت و خشنودی یا عدم رضایت و ناخشنودی آنان را فراهم می‌آورد. در همین رابطه کندال و اسمیت به ابعاد پنج‌گانه شغلی اشاره کرده‌اند. این ابعاد که مهم‌ترین ویژگی‌های هر شغل را درباره این موضوع که کدام یک از افراد واکنش‌های مثبت موثری به آن دارند، نشان می‌دهد. عبارتند از:

- ماهیت کار: به معنای خصوصیات و ویژگی‌هایی که در وظایف شغلی فرد وجود دارد.
- حقوق و پرداخت: مقدار اجرت مالی که فرد دریافت می‌کند و درجه‌ای که وی دستمزدش را در مقابل دستمزد دیگران عادلانه و منصفانه می‌داند.
- فرصت‌های ارتقا: فرصت پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی.
- نظارت و سرپرستی: نحوه ارتباط فرد با سرپرست مستقیم خود و توانایی سرپرست در عرضه حمایت‌های رفتاری و کمک‌های فنی به فرد.

- همکاران شغلی: درجه‌ای که کارایی همکاران شغلی را به لحاظ تخصص، و در بعد اجتماعی به لحاظ حمایت از فرد، نشان می‌دهد.

به طور خلاصه می‌توان گفت رضایت شغلی می‌تواند ناشی از دو دسته عوامل بیرونی مثل افزایش حقوق، ارتقا و سایر مزایا و عوامل درونی مانند احساس پیشرفت، خودکارایی و مباحثات برای انجام کار باشد. اگر این عوامل برآورده شود، نیازها و ارزش‌های کارکنان برآورده شده در نتیجه رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد. (مهداد، ۱۳۸۵، ص ۱۴۲) همچنین در یک جمع بندی کلی می‌توان عوامل موثر بر رضایت شغلی را در پانزده مقوله به شرح زیر بیان کرد:

#### ۱/۵/۱- کار:

مطالعات نشان داده اند که سه جنبه غیر آشکار شغل می‌تواند در رضایت شغلی مؤثر باشد و رضایت از این جنبه‌ها به طور مثبتی با سایر ابزارهای رضایت کلی شغلی و رضایت از زندگی همبسته است. این جنبه‌ها عبارتند از:

- انعطاف در برنامه ریزی ساعات کار
- ابزار و تجهیزات
- محیط کار

مردم دوست دارند در یک محیط تمیز و آراسته کار کنند. هر قدر محیط کار جالب و خوشایند باشد، بازده کار بیشتر خواهد شد. مثلاً روشنایی زیاد یا ضعف نور باعث خستگی شخص می‌شود. اتاق یا ساختمان کثیف نیز نفرت کارمند را برمی‌انگیزد و بازده کارش را کاهش می‌دهد. سر و صدا نیز به خصوص برای کارهای فکری مضرند و علاوه بر افزایش خستگی اثر بسیار نامطلوبی در فعالیت‌های ذهنی و بازده آن‌ها می‌گذارند. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۲۵۵)

#### ۱/۵/۲- تناسب شغل و شاغل:

بین ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی رابطه معقولی وجود دارد. این موضوع یعنی تطبیق شرایط لازم برای انجام کار و ویژگی‌های شخصیتی زیاد مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع به بهترین طریق در نظریه معروف جان هالند درباره ی تناسب شغل با شخصیت بیان شده است. نظریه مزبور بر این تصور قرار دارد که رغبت یا علاقه فرد با محیط کارش متناسب است. این محقق بیان می‌دارد که رضایت شغلی و تمایل به ترک

شغل به درجه ای بستگی دارد که می تواند فرد به صورتی موفقیت آمیز شخصیت خود را با محیط وفق دهد. (رایبیز، ۱۳۸۴، ص ۷۹) شخص وقتی از کارش لذت خواهد برد و راضی خواهد شد که با استعدادهای بدنی و ذهنی وی متناسب باشد. در صورتی که کار از لحاظ استعداد ذهنی لازم در حد افراد عادی باشد، اگر شخص هوشمند یا تیزهوش را به آن کار بگمارند به زودی احساس ملالت و خستگی و سرانجام نفرت خواهد کرد و شخصی که از لحاظ سطح هوش در درجات پایین است نیز نخواهد توانست از عهده آن کار برآید و از رضایت شغلی لازم محروم خواهد شد. به طور کلی فرد از انجام کاری که دوست دارد لذت می برد و موفقیت بیشتری به دست می آورد. البته ممکن است شخص ابتدا کاری را که مورد علاقه اش نیست به ناچار به عهده بگیرد ولی به تدریج در اثر کسب مهارت و احساس موفقیت، احتمال زیادی وجود دارد که نسبت به آن شغل رغبت پیدا کند. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۲۳۱)

### ۱/۵/۳- جو سازمانی:<sup>۱</sup>

تحقیقات مختلف نشان داده اند که جو سازمانی در روحیه کارکنان اثر می کند و روحیه ی کارکنان نیز بر روی عملکردشان و در نهایت بر رضایت شغلی اثر دارد. جو سازمانی بر روی هر چیزی که در سازمان رخ می دهد اثر می گذارد و همچنین از هر رویدادی که در سازمان روی می دهد اثر می پذیرد. البته این ویژگی سیستم های گویا است. سازمان ها نیز مانند اثرانگشت انسان ها و دانه های برف بی همتا هستند. هر سازمانی دارای فرهنگ و آداب و رسوم و روش عملی ویژه ای است که مجموعاً جو آن سازمان را تشکیل می دهد. برخی سازمان ها پرتلاش و کارآمد هستند، برخی دیگر بی تفاوت و سهل انگارند. برخی به روابط انسانی بها می دهند و برخی دیگر نسبت به مسایل انسانی بی تفاوت و سخت گیرند. در نهایت که این خصوصیات منحصر به فرد، جو سازمان ها را از یکدیگر متمایز می سازد. (دیویس و نیواستورم، ۱۳۸۳، ص ۵۸)

### ۱/۵/۴- کاربرد مهارت ها:

مطالعات نشان داده اند افرادی که از شغل خود راضی ترند، اگر مجال استفاده از توانایی ها را داشته باشند، معتقد می شوند که آن توانایی را دارند. در این مطالعات افرادی که تجانس شغلی بالا را نشان داده بودند از

<sup>۱</sup>. Organizational Climate

درآمدهایشان، مزایای جنبی و فرصت های ترفیع بیشتر راضی بودند تا افرادی که تجانس پایین داشتند. بیشترین رضایت شغلی هنگامی است که بهترین تناسب میان توانایی های افراد و خواست های شغلی وجود داشته باشد. در این مقوله ماهیت شغل از نظر چالشی بودن و تنوع و اهمیت مورد نظر است. مهارت در یک حرفه نیز در تأمین رضایت شغلی بسیار مؤثر است. بر این اساس اگر گروهی از افراد از شغل خود ناراضی هستند غالباً به علت ضعف مهارت ایشان است زیرا چنان که باید و شاید با فنون و روش های خاص شغل خود آشنا نشده اند. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۳۲۵)

### ۱/۵/۵- پاداش های مادی:

رضایت شغلی به وسیله پرداخت پاداش و تشویق کردن نیز بالا می رود. (Harmermesh, ۲۰۰۵, p: ۳۶۳) استفاده از پرداخت های مادی در سازمان ها به منظور پاداش یک موضوع تقریباً عمومی است. ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان و وارد کردن آنها به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم های خلاق و بدیع، پاداش های گوناگونی را طلب می کند. قدردانی از تلاش های افراد قوی ترین فعالیتی است که یک مدیر می تواند انجام دهد. در واقع رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان سازی کسانی که با مدیر کار می کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است. پرداخت به عنوان پاداش دارای یک سری مزایای است از جمله: برای افراد و اعضای سازمان دارای اهمیت است. انعطاف پذیری آن برای مدیریت بالا است. تناوب و تکرار آن هم بالا است. پرداخت نقدی در سازمان به طور بالقوه آشکار و همه فهم است، البته اگر خط مشی مخفی بودن پاداش در سازمان باشد مانع بروز این مزیت می شود. (رضایان، ۱۳۸۴، ص ۱۳۹)

### ۱/۵/۶- ویژگی های شخصی (سن، جنس، نژاد، تحصیلات):

پژوهش ها نشان داده اند که صفات و خصوصیات کار با رضایت شغلی مرتبط است. اما به نظر می رسد مهم ترین نکته در این رابطه تأثیر ویژگی ها و خصوصیات فردی است. کلارک معتقد است رضایت شغلی زنان نسبت به مردان بیشتر است. همچنین بر اساس یافته های پژوهشی، در برخی از جوامع سن و نژاد از جمله عوامل مؤثر بر رضایت شغلی است. (Bartel, ۱۹۸۱, p: ۱۵۴); (Groot, ۲۰۰۰, p: ۲۸)

### ۱/۷/۶/۱- سن:

رضایت شغلی به طور کلی با افزایش سن افزایش می یابد. مطالعات نشان می دهند که رضایت شغلی در میان کارکنان جوان تر، پایین تر است. اکثر افراد جوان به دلیل شکست در یافتن چالش کافی و مسوولیت در

شغلشان، از شغل اولشان مأیوس اند. رضایت شغلی چگونه با افزایش سن مربوط می شود؟ روان شناسان سه نوع تبیین را پیشنهاد می نمایند:

الف - اغلب کارکنان جوان به شدت ناراضی، ممکن است در جستجوی رضایت شغلی مجبور به ترک کار شوند و یا به طور مرتب شغلشان را تغییر دهند که در این بررسی ها این بدان معنی است که کارکنان مسن تر نمونه ی مطالعه بوده اند و به عبارتی این مطالعات شامل افراد کمتر ناراضی بوده است.

ب - در میان کارکنانی که سنشان بالاتر می رود ممکن است به دلایلی از توجه تحقق خود و چالش در شغل و از جستجو برای یافتن راه هایی برای تحقق این نیازها منصرف شوند و این عامل سبب ایجاد یک احساس کناره گیری در آنها می گردد و بنابراین ممکن است نارضایتی کمتری را از شغلشان گزارش نمایند.

ج - بسیاری از کارکنان مسن برای یافتن تحقق و خودشکوفایی در شغل فرصت های بزرگ تری داشته اند. سن و تجربه معمولاً اعتماد، شایستگی، حرمت و مسوولیت افزایش یافته را به دنبال دارد که به احساس توانایی بالا در انجام کارها منجر می شود. به عبارت دیگر کارکنان مسن بیشتر تمایل دارند، شغل بهتر داشته باشند، تا کارکنان جوان تر.

۱/۷/۶/۲ - جنس:

مدارک تحقیقی درباره ی تفاوت های ممکن در رضایت شغلی میان کارکنان زن و مرد متناقض و متباین است. حتی هنگامی که در ارزش های کاری و رضایت شغلی تفاوت هایی مشاهده گردید، در علل آن توافق وجود ندارد. مطالعات نشان داده اند که منبع رضایت شغلی برای زنانی که حرفه ای در دنیای تجارت انتخاب می نمایند و زنانی که برای حمایت از خانواده شان به زور وادار شده اند که وارد دنیای کار گردند، متفاوت است.

این یافته ممکن است مربوط به عامل جنسیتی نباشد، بلکه بیشتر به رضایت شغلی و آن دسته از عواملی که با جنسیت تغییر می کند، مربوط باشد. برای مثال نوعاً زنان برای کار مشابه کمتر از مردان حقوق می گیرند و فرصت های آنان برای ارتقاء کمتر است. اغلب زنان کارمند عقیده دارند که سخت تر از مردان کار می کنند و از کارکنان مرد متحمل ترند، ولی پاداش های یکسان قابل مقایسه دریافت نمی نمایند. این عوامل آشکارا رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می دهد.

۱/۷/۶/۳ - نژاد:

بیشتر کارکنان سفید در مقایسه با کارکنان غیرسفید رضایت بیشتری از شغلشان ابراز می کنند. هرچند در میان سیاهان و سایر اقلیت های قومی طبقه متوسط در حال رشدی هست که شرایط استخدام شدن را دارا بوده

ولی استخدام نشده اند و یا به طور نامنظم کار می کنند و یا همچنان نومیدانه درصدد استخدام شدن هستند اغلب آنان که استخدام می شوند و دارای کار تمام وقت اند، کارآنان به مشاغل سطح پایین محدود است که حقوق کم و فرصت اندک برای پیشرفت و تحقق خود را به دنبال دارد. بدین سان، علاقه اولیه برای بسیاری از کارکنان رضایت شغلی نیست بلکه پیدا کردن شغلی است که بتواند دستمزدی مناسب را به همراه داشته باشد و این عامل مهم ترین عامل اصلی است که در جامعه ما در تمام سطوح شغلی مشاهده می شود. (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۳۶)

#### ۱/۷/۴- تحصیلات:

سطح تحصیلات نیز یکی از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی است. در حالی که در برخی از مشاغل این اثر را مثبت یافتند، برخی دیگر این رابطه را معکوس یافتند. تحصیلات بیش از حد بر رضایت شغلی اثری ندارد. (Groot, ۲۰۰۰, p: ۲۲)

#### ۱/۵/۷- تجربه شغلی:

در طول مراحل اولیه ی استخدام، کارکنان جدید تمایل دارند که از شغل شان راضی باشند. این دوره شامل انگیزش و چالش برای کسب مهارت ها و توانایی هاست و ممکن است شغل به خاطر این که حالت تازگی دارد، جذاب به نظر برسد. این حالت رضایت مندی با کاهش رو به رو خواهد گردید. مگر آنکه کارکنان اطلاعاتی حاکی از پیشرفت و رشد در شغل خود بیابند. دلسردی که بعد از چند سال در شغل بروز می کند اغلب با این احساس که «پیشرفت در شرکت خیلی کند است» همراه است. کارکنان با تجربه ی بالا اعتقاد ندارند که عملکرد شغلی منجر به پاداش خواهد گردید. احساس آنها از چالش ها، دلبستگی شغلی، تقلیل و تعهد سازمانی کمتری را نشان دادند.

آشکار شده است که رضایت شغلی بعد از چند سال کسب تجربه و بعد از اینکه یکنواختی شغل بهبود پیدا کرد، افزایش می یابد. رابطه ی میان رضایت شغلی و طول تجربه کاری با رابطه میان سن و رضایت شغلی موازی است. (همان، ص ۱۴۱)

#### ۱/۵/۸- شخصیت:

تحقیقات انجام شده نشان داده اند کارکنان راضی تر، در کار سازگاری بهتر و ثبات عاطفی بیشتری دارند. اگرچه رابطه ها آشکار به نظر می رسد، ولی سوال این است که کدام اول می آید، ثبات عاطفی یا رضایت

شغلی؟ عدم ثبات عاطفی یا عدم رضایت شغلی؟ عدم ثبات عاطفی می تواند علت نارضایتی در هر نقطه زندگی باشد، و نارضایتی شغلی طولانی می تواند منجر به سازگاری عاطفی ضعیف گردد.

همچنین دو عامل شخصیتی دیگر که با رضایت شغلی رابطه دارند عبارت اند از خود بیگانگی<sup>۱</sup> و مرکز کنترل کارکنانی که کمتر احساس از خود بیگانگی دارند و دارای مرکز کنترل درونی هستند، بیشتر احتمال دارد در رضایت شغلی، دل بستگی شغلی و تعهد سازمانی بالا باشند. همچنین کوشش برای پیشرفت (حدی که مردم در آن سخت کار می کنند و کارشان را جدی می گیرند) به صورت مثبتی با رضایت شغلی و عملکرد بالا رابطه دارد. عامل ناشکیبایی یا تحریک پذیری و (عدم تعادل، عصبانیت، خصومت و احساس تنگی زمان) نیز با رضایت شغلی رابطه منفی دارد. کسانی که نمره ی بالا در ناشکیبایی دارند، رضایت شغلی پایین تری دارند. همچنین محققان به این نتیجه رسیدند که در میان کارکنانی که درجه ی بالایی از اعتبار اجتماعی و مؤسسه ای را دارا هستند رضایت شغلی بالاتر است. (مهدا، ۵، ۱۳۸۵، ص ۱۴۲)

#### ۱/۵/۹- سرپرستی:

پژوهش های انجام شده نشان می دهند که سرپرستی با ملاحظه بیش از سرپرستی کارمدار موجب رضایت شغلی می شود و کارکنان مهارت های سرپرستان خود را در روابط انسانی عامل مهمی در رضایت مندی خود تلقی می کنند. هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری حمایتی و دوستانه داشته اند، رضایت شغلی نیز زیاد بوده است. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۹۵)

#### ۱/۵/۱۰- سطح حرفه ای:

سطح یا جایگاه حرفه ای و شغلی عالی، رضایت شغل بیشتر را به همراه دارد. مدیران اجرایی نگرش های شغلی و احساس مثبت تری را ابراز می نمایند، تا کسانی که در سرپرستی خط اول کار می کنند و به همین ترتیب آنها از زیردستان راضی ترند. سطح شغلی عالی فرصت های بیشتری برای ارضای نیازهای برانگیزنده دارد و نیز اختیار، چالش و مسوولیت بیشتری در کار دارد. ارضای نیازهای عزت نفس و خودشکوفایی در سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد. در مطالعات انجام گرفته در میان کارآفرینان و کارکنان در مشاغل فنی- حرفه ای و مدیریتی نمرات رضایت شغلی بالا مشاهده است. بر اساس زمینه یابی های انجام گرفته کارکنان کارخانجات و

<sup>۱</sup>. Alienation



صنایع خدماتی و تجارت های عمده فروشی، خرده فروشی، کمترین میزان رضایت را دارا هستند. (مهرداد، ۱۳۸۵، ص ۱۱۱)

#### ۱/۵/۱۱- امنیت شغلی

امنیت شغلی یعنی این که شخص بداند کاری را که در دست دارد سالها ادامه خواهد داد. همچنین کارکنان نیازمندند که کار سالم انجام بدهند. امنیت شغلی، گاهی از عامل پول هم مهم تر است زیرا شخص علاقمند است کارش دایمی باشد هر چند مزدی که می گیرد چندان زیاد نباشد. همین احتیاج به امنیت شغلی است که بعضی از مردم را به سوی کارهای دولتی و دست کشیدن از کار آزاد وادار می کند. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۳۵۲)

به عقیده ی اسمیت (۱۹۶۹) امنیت شغلی پس از دستمزد مهم ترین جنبه شرایط کاری است. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۱۵۳) امنیت شغلی، یکی از عواملی است که هم از بروز حوادث فیزیکی کار جلوگیری می کند و هم موجب تقویت روحیه کارکنان می شود چرا که آنها، این احساس را با خود دارند که برای کارفرمایان اهمیت دارند و به عنوان عوامل انسانی به آنها توجه می شود. آنها می دانند، اگر حادثه ای برایشان رخ بدهد، کارفرمایان آنها را کنار نمی گذارند و بیمه هزینه ی درمان آنها را خواهد داد و همین امور، رضایت شغلی آنها را افزایش می دهد.

#### ۱/۵/۱۲- روابط با همکاران:

نوع روابط با همکاران یکی از مهم ترین عوامل در تعیین رضایت مندی یا نارضایتی شغلی است. در مطالعه وان زلست (۱۹۵۲) هنگامی که کارکنان اجازه یافته همکاران شغلی خود را انتخاب کنند، رضایت شغلی شان افزایش یافت و در عوض هزینه های کار و سرمایه کاهش پیدا کرد. در دیگر مطالعات نیز معلوم شد که رضایت شغلی به طور مثبت تحت تأثیر روابط صمیمانه و همبستگی گروهی و محبوبیت و شهرت در بین همکاران قرار دارد. این مطالعات توسط آدامز و اسلوکام در سال ۱۹۷۱ انجام شد. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۱۷۲)

مردم علاقمندند با افرادی کار کنند که میان ایشان محبت متقابل حکمفرماست. هر کارگر یا کارمند علاقمند است که همکارانش دوستان مهربان او باشند و نیز مورد محبت مدیرش قرار بگیرد و همواره نظر او را

درباره خودش بداند. همچنین، مدیر به پیشرفت کارمند یا کارگرس توجه کند و حتی این توجه خود را به او بگوید. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۳۲۶)

### ۱/۵/۱۳ - ساختار سازمان:

ساختار سازمان مشتمل بر جنبه های متعددی است. اندازه سازمان اغلب با ارزش های شخصی، در نفوذ با رضایت مندی در کنش متقابل است. برای نمونه کارکنان در سازمان های بسیار بزرگ در سطح بالای دستمزد خود می بالند در حالی که کارکنانی که در مؤسسات بسیار کوچک به کار مشغولند، بیشتر توسط تنوع شغلی و ارتباط های اجتماعی برانگیخته می شوند. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲)

مشخصه های سازمانی می تواند از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی باشد. براساس تحقیقات «دان» رضایت شغلی در شرکتهای بزرگ کمتر است (Dunn, 1986, p:5) ایدسان علت کمتر بودن سطح رضایت شغلی در شرکت های بزرگ را انعطاف ناپذیری محیط کاری دانسته است (مثلاً آزادی انتخاب ساعت کار و نوع شغل کمتر است) (Idson, 1990, p:70)

### ۱/۵/۱۴ - حقوق و دستمزد:

حقوق و دستمزد، در کشور ما اولین و مهم ترین عامل است که افراد را وادار به ماندن در کاری می کند و اگر متناسب با انتظارات شخص باشد، عامل مهمی در افزایش رضایت شغلی است. در واقع بیشتر افراد به دلیل برطرف نشدن پایین ترین سلسله مراتب نیاز، در جستجوی حقوق و مزایای بیشتر هستند، حقوق بالا موجبات رفاه و آرامش کارمندان و شاغلین را به همراه دارد و عامل مهمی در جلب افراد به سمت یک شغل می باشد. مطالعات لاک نشان می دهد که حقوق و دستمزد یک عامل مهم و تعیین کننده در رضایت شغلی است. به ویژه زمانی که از دیدگاه کارمندان این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد. دستمزد برای تقریباً همه ی گروه های شغلی یکی از مهم ترین شرایط کاری به شمار می آید در برخی از مطالعات معلوم شده است که دستمزد عامل مهمی در رضایت مندی شغلی گروه های مشخصی از کارکنان محسوب می شود و به احتمال زیاد برای افرادی که نمی توانند رضایت دیگری از کارشان کسب کنند حایز اهمیت بیشتری می باشد. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۱۳۵)

انصاف و عدالت در پرداخت نیز با رضایت شغلی ارتباط دارد. هر قدر انصاف و عدالت در پرداخت بیش تر و

بهتر رعایت شود، میزان رضایت شغلی بالاتر است و هر قدر میزان رضایت بیش تر باشد، عملکرد کارگر و کارمند نیز بالاتر می رود. (Harmermesh, ۲۰۰۵, p: ۳۶۳)

هر کارگر یا کارمند باید در مقابل کاری که انجام می دهد پول بگیرد و میزان آن باید در حدودی باشد که هر کس که آن کار را انجام بدهد این مقدار پول را بگیرد. ولی هرگز نباید این پول، شخصیت او را پایین بیاورد زیرا پول در عین حال که از عوامل اساسی زندگی به شمار می رود اما شخصیت کارمند مهم تر و با ارزش تر از پولی است که به او پرداخت می شود. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۳۶۲)

### ۱/۵/۱۵- پیشرفت شغلی:

کارکنان امروزی بیشتر از گذشته درباره زندگی کاری خود فکر می کنند و نگران هستند، آنها شغل مطمئن، درازمدت و ارضا کننده می خواهند و مایلند در شغل خود رشد و توسعه پیدا کنند. از سوی دیگر کارمندان اغلب حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند و اکثر آنها به پیشرفت خود، رسیدن به قدرت، کسب بالاترین مسوولیت ها و پاداش ها اهمیت می دهند. (James, ۲۰۰۵, p: ۵)

در حالی که بسیاری واژه مسیر شغلی را در تنها به معنای پیشرفت در سازمان می دانند اما با دیدگاهی گسترده باید آن را در مجموعه متوالی نگرش ها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیت ها و تجربه های مربوطه کار در طول عمر معنا کرد. به عبارت دیگر واژه ی مسیر شغلی از یک سو معنای درونی دارد که به دیدگاه های مشخص نسبت به شغل اشاره دارد و از سوی دیگر معنای بیرونی دارد و انواع شغل های واقعی که فرد به عهده داشته است یا دارد را در بر می گیرد. نیاز پیشرفت نشان دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام یک کار و سازمان دادن محیط کار، فایده آمدن بر موانع، افزایش میزان کار، رقابت در انجام کار بیشتر و بهتر و پیشی جستن نسبت به دیگران است. در واقع این نیاز میل به انجام کاری است بهتر و کارآمدتر از آنچه که قبلاً انجام شده است. (ساعتچی، ۱۳۸۵، ص ۸۲)

عامل مؤثر دیگر در رضایت شغلی این است که هر کارمند یا کارگر اطمینان داشته باشد که فرصت پیشرفت همیشه برایش وجود دارد و او می تواند با ایجاد شرایط لازم و روشن در خود از قبیل مهارت بیشتر و... به درجات بالا ارتقاء یابد و از حقوق و پاداش زیاد بهره مند باشد. (شعاری نژاد، ۱۳۸۰، ص ۳۶۴)

### ۱/۶- پیامدهای رضایت شغلی

رضایت شغلی، دارای پیامدهای مختلفی است. از مهم ترین پیامدهای آن می توان به کارکرد بهتر، ارتقای بهداشت روانی، کاهش ترک خدمت و سلامتی جسمی اشاره کرد.

### ۱/۶/۱- کارکرد و رضایت شغلی

اصولاً بایستی کارکرد بهتر به پاداش های اقتصادی و روانی بالاتری منجر شود. اگر این پاداش ها از دید کارکنان عادلانه به شمار آیند رضایت بیشتری پدید می آید. زیرا کارکنان احساس می کنند که آنان متناسب با کار و کوشش خود پاداش دریافت می دارند. ازسوی دیگر اگر احساس چنین باشد که پاداش کمتر از کارکرد است نارضایتی پدیدار می شود. در هر حال رضایت فرد بر تعهد بیشتر یا کنترل وی اثر می گذارد که آن نیز بر کوشش و سرانجام کار او نفوذ می کند. (دیویس و نیواستورم، ۱۳۸۳، ص ۷۳)

### ۱/۶/۲- بهداشت روانی

در زمینه ی بهداشت روانی لازم است تا نتیجه های حاصل از پژوهش های همبستگی با احتیاط مورد تعبیر و تفسیر قرار گیرد. چندین مطالعه از جمله مطالعات انجام شده توسط فرگوسن (۱۹۷۳) روی کارگران کارخانجات اتومبیل سازی و تلگرافچی ها خبر از ارتباط سازگاری عاطفی ضعیف و نارضایتی شغلی داده اند. به طور کلی پژوهش های مختلف نشان داده اند که امکان دارد نارضایتی شغلی، در بیماری روانی افراد تأثیر داشته باشد. (همان، ص ۶۱)

### ۱/۶/۳- سلامت جسمی

گزارش های متعدد نشان گر پیوند نارضایتی شغلی و علایم جسمی بیماری هایی است که از خستگی و سردرد تا بیماری قلبی را در بر می گیرد از آنجا که نارضایتی شغلی می تواند منبع فشار باشد و فشار موجب بیماری های متعدد جسمی می شود این پیوند منطقی می نماید. پالمور<sup>۱</sup> (۱۹۶۹) در یک مطالعه مستمر دریافت که رضایت مندی بهترین معیار برای پیش گویی طول عمر است. تحقیقات زیادی نشان داده است که افراد ناراضی از شغل خود، مستعد ابتلاء به مرض های گوناگون هستند که دامنه ی این نوع بیماری ها از سردرد تا مرض های قلبی کشیده می شود. یکی از تحقیقات نشان می دهد که برای پیش بینی وضع فیزیکی فرد، رضایت شغلی از جمله شاخص هایی است که به مراتب مؤثرتر از دخانیات عمل می کند. طبق این تحقیقات، نارضایتی از شغل تنها یک پدیده روانی نیست. فشار روانی که در نتیجه نارضایتی بر فرد وارد می شود می تواند وی را مستعد و پذیرای حمله قلبی نماید. (ازکمپ، ۱۳۸۰، ص ۲۰۱)

<sup>۱</sup>. Palmor

#### ۱/۶/۴ - کاهش ترک خدمت

ترک خدمت کارکنان عبارت است از نسبت کارکنانی که کار خود را در سازمان رها می کنند به کارکنانی که از کار خود رضایت بیشتری دارند و رابطه ی استخدامی آنها با سازمان مدت زمان بیشتری ادامه می یابد.

نتایج تحقیقات نشان داده است کاهش رضایت شغلی موجب افزایش غیبت، ترک خدمت، جابه جایی، سوانح حین کار و حتی کاهش رضایت از زندگی می شود؛ در آمریکا هزینه ترک خدمت و غیبت در کارکنان بخش صنایع که باعث کاهش بهره وری ملی آن کشور می شود، به میلیاردها دلار می رسد. از سوی دیگر، کارکنان نیز در آمد قابل توجهی را از دست می دهند. (Steers, 1991, P: ۲۸۸) بنابراین انتظار می رود رضایت شغلی بالا با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه داشته باشد.

#### ۱/۷ - سنجش رضایت شغلی

معمولاً رضایت شغلی توسط پرسشنامه های ساختار یافته و منظم مورد ارزیابی قرار می گیرد. البته گاهی اوقات از مصاحبه نیز استفاده می شود ولی به دلیل هزینه بر بودن و زمان بر بودن، (Daire & Jackson, 199۰, p: ۴۰) این شیوه زیاد کاربرد ندارد. محققان دیگری نیز وجود دارند که برای سنجش رضایت شغلی از روش مشاهده ی حین کار استفاده کرده اند. (Gupta, 1999, p: 1۵)

به طور کلی برای اندازه گیری و سنجش رضایت شغلی کارکنان از دو روش عمده استفاده می شود: در روش اول از کارکنان خواسته می شود میزان رضایت شغلی خود را با پاسخ به یک پرسش تعیین نمایند. این روش نیز به دو شیوه «مستقیم» و «غیرمستقیم» انجام می گیرد. در شیوه اول، از کارکنان سوال می شود: «به طور کلی درباره شغل فعلی تان چه احساسی دارید؟» آیا می توان گفت که شما:

الف) خیلی راضی هستید؛

ب) تقریباً راضی هستید؛

ج) نه راضی هستید و نه ناراضی؛

د) تقریباً ناراضی هستید؛

ه) خیلی ناراضی هستید.

و در شیوه دوم که به «شاخص شغل دیگر»<sup>۱</sup> معروف است از فرد پرسش می‌شود که:  
«آیا ترجیح می‌دهید به جای این شغلی که در حال حاضر دارید، شغل دیگری می‌داشتید؟»

الف) بله      ب) خیر      ج) نمی‌دانم

پاسخ «بله» به منزله ناخشنودی شغلی و پاسخ «خیر» به منزله رضایت شغلی تلقی می‌شود. (Kalberg, 1977, p: 299)

(p: 299)

در روش دوم رضایت شغلی نسبت به ابعاد مختلف یک شغل<sup>۲</sup> سنجیده می‌شود در این شیوه ابتدا تمامی اجزا و عناصر کلیدی یک شغل شناسایی و سپس از کارکنان خواسته می‌شود تا درباره هر یک از این عناصر دیدگاه خویش را بیان کنند.

ابعاد مختلف هر شغل که از آن پرسش می‌شود عبارتند از:

ماهیت و شرایط کار، چگونگی سرپرستی، حقوق و دستمزد، فرصت‌های موجود برای پیشرفت و ارتقای شغلی و روابط با همکاران. به هر یک از این ابعاد، بر مبنای مقیاس استاندارد امتیاز داده شده و برای به دست آوردن نمره رضایت شغلی فرد، امتیازات تخصیص داده شده به هر یک از عناصر این ابعاد با هم جمع می‌شود.

(Robins, 1993, p: 184)

برخی از صاحب نظران (Daire & Jackson, 1990, p: 13); (Spector, 2002, p: 13) سرپرستان را به منظور پیش بینی و برآورد رضایت شغلی کارکنان تحت سرپرستی، مورد سوال قرار دادند. همبستگی ۰/۵۴ در خصوص مفروضات سرپرستان و کارکنان گویای این موضوع بود که سرپرستان از احساس کارکنانشان به طور کامل آگاه هستند.

به هر حال شاید به این دلیل که اعتبار<sup>۳</sup> و روایی<sup>۴</sup> مقیاس‌های استاندارد شده و موجود در مطالعات بسیاری تأیید شده‌اند، ساده‌ترین روش برای سنجش رضایت شغلی استفاده از این مقیاس‌ها باشد. (Tealepack, 1999, p: 25)

(p: 25)

شواهد بسیاری برای استفاده از مقیاس‌های موجود رضایت شغلی وجود دارند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

عبارتند از:

<sup>۱</sup>. Other Job Indicator

<sup>۲</sup>. Job Facets Satisfaction

<sup>۳</sup>. Realability

<sup>۴</sup>. Validity

نخست: بسیاری از مقیاس های در دسترس جنبه های اصلی رضایت شغلی را مورد سنجش قرار می دهند؛ دوم: بسیاری از مقیاس های موجود دارای هنجارهای استاندارد<sup>۱</sup> می باشند. مقایسه ی پاسخ ها با فرم ها می تواند به منظور تعبیر و تفسیر نتایج کمک کنند؛

سوم: بسیاری از مقیاس های موجود نشان دهنده سطوح قابل قبولی از اعتبار آنها می باشند؛ چهارم: استفاده از متغیرها شواهد مناسبی را به منظور اعتبار لازم در تحقیقات فراهم آورده اند. بنابراین می توان اعتماد داشت که مقیاس ها بتوانند به طور مستمر سطوح مورد علاقه رضایت شغلی را مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهند. (Kamman, ۲۰۰۰, p: ۳۰)

مهم ترین مقیاس های رضایت شغلی عبارتند از:

۱. شاخص توصیفی شغل<sup>۲</sup>؛
۲. پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا<sup>۳</sup>؛
۳. پیمایش شناخت شغل<sup>۴</sup>؛
۴. مقیاس عمومی شغل<sup>۵</sup>؛
۵. پیمایش رضایت شغل<sup>۶</sup>؛
۶. مقیاس خودارزیابی سازمانی میشیگان<sup>۷</sup>.

مطالعات نشان می دهند که از میان مقیاس های مذکور، پرسشنامه شاخص توصیف شغل که محققان در بیش از ۱۰۰ پژوهش از آن استفاده کرده اند، با ۵ جزء مقیاس (پرداخت، ارتقاء، سرپرستی، همکاران و ماهیت کار) از اعتبار بالغ بر ۰/۸٪ برخوردار بوده است. (Cook et al., ۱۹۹۰, p: ۳۵)

## ۱/۸- پیامدهای عدم رضایت شغلی

### ۱/۸/۱- غیبت کاری

<sup>۱</sup>. Standard Norms

<sup>۲</sup>. Job Descriptive Index

<sup>۳</sup>. The Minnesota Satisfaction Questionnaire

<sup>۴</sup>. The Job Diagnostic Survey

<sup>۵</sup>. The Job in General Scale

<sup>۶</sup>. Job Satisfaction Survey

<sup>۷</sup>. Michigan Organizational Self Assessment Questionnaire Satisfaction

شواهد نشان می دهد که رابطه ای معتدل و معکوس بین رضایت از شغل و غیبت کارکنان از محل کار خود وجود دارد. وروم در چندین بررسی نشان داد که دامنه همبستگی از ۱۴٪ تا ۳۸٪ است. این بررسی مورد تأیید پورتر و استیرز و دیگران نیز قرار گرفت. (Porter & Lyman, 1991, p: 311)

کارکنانی که رضایت کمتری دارند، احتمالاً بیشتر غیبت می کنند. غیبت در کار را می توان به دودسته تقسیم کرد؛ اول غیبت غیر ارادی است که ممکن است به علت بیماری یا دلایل موجه دیگری باشد که این نوع غیبت ارتباطی با عدم رضایت شغلی ندارد و ممکن است برای راضی ترین کارکنان هم اتفاق بیفتد. اما دومین نوع غیبت که با عدم رضایت شغلی ارتباط دارد غیبت اختیاری و ارادی است. به عنوان مثال ممکن است کارمند ناراضی تمارض کرده و از مرخصی استعلاجی استفاده نماید و یا زمانی که از مرخصی استحقاقی سالانه استفاده می کند یک یا چند روز پس از اتمام مدت زمان مرخصی بر سر کار حاضر شود در حالی که هیچ دلیل موجهی برای ارایه ندارد.

#### ۱/۸/۲ - ترک خدمت

استعفا و ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان می شود. همچنین جایگزینی افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نامطلوب است. براساس مطالعات آرنولد و فلدمن در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین تر است نرخ ترک خدمت کارکنان بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل است. (Arnold & Feldman, 1982, p: 355)

#### ۱/۸/۳ - تأخیر کاری:

تأخیر کاری به معنای دیر حاضر شدن بر سر کار است و همانند غیبت، این باور را به وجود می آورد که فرد از کارش ناراضی است. تأخیر کاری نشان می دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قابل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می دهد.

#### ۱/۸/۴ - تشویش

تشویش یک شرایط کلی است که ناراضیاتی فرد از شغل را نشان می دهد و ممکن است به شیوه های مختلف ظاهر شود. در این شرایط فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کار خواب



آلود شود، فراموشکار شود، در کار بی دقتی کند، از شرایط کاری شکایت کند، و دیر سرکار حاضر شود و یا غیبت کاری داشته باشد که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی برجای می گذارد.

#### ۱/۸/۵ - فعالیت اتحادیه

کارکنان با رضایت بالا، تمایل زیادی به عضویت در اتحادیه ندارند و به آن به عنوان یک ضرورت نمی نگرند. درحالی که کسانی که رضایت شغلی پایین دارند، علت اصلی اتحادیه گرایی را ناشی از عدم رضایت شغلی خود می دانند.

#### ۱/۸/۶ - بازنشستگی زودرس

مطالعات اسمیت و لک لن ارتباط رضایت شغلی و بازنشستگی زودرس را نشان می دهد. شواهدی وجود دارد، مبنی بر اینکه کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد می کنند، تمایل دارند نگرش های مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود سازند.

از طرف دیگر از کارکنانی که پست های سازمانی عالی تری دارند و دارای فرصت های کاری چالش برانگیز هستند. نسبت به مشاغل سطوح پایین تر کمتر به دنبال بازنشستگی زودرس هستند. (مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۸۹)

#### ۱/۹ - شیوه های ایجاد رضایت شغلی:

برای اینکه کارمندان وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، باید از کار خود رضایت داشته باشند و فضایی مناسب بر محیط کار حاکم باشد. تحقیقات نشان می دهد که عموماً کارکنان تمایل دارند در انجام وظایف سازمانی بیشترین تلاش خود را به کار گیرند، ولی از طرفی احساس می کنند که مدیریت آنها را به گونه های مختلف از این کار باز می دارد. از سوی دیگر شواهد نشان نمی دهد که مدیران اغلب ناآگاهانه شرایطی را به وجود می آورند که به کاهش روحیه و رضایت شغلی می انجامد. نیاز و خواسته هایی که برآورده نمودن آنها موجب رضایت شغلی افراد می شود، با انگیزه هایی که فرد را برای انجام کار مطلوب بر می انگیزند، متفاوت است. برای رسیدن به این وضعیت باید برنامه هایی طراحی نمود که راهنمای عمل فرد باشد. برای ایجاد رضایت شغلی باید شرایطی فراهم آورد که کارمندان نسبت به شغل خود احساس غرور و سربلندی کنند و از انجام آن لذت ببرند و با تمام توان به فعالیت بپردازند. کارمندان هنگامی از شغل خود راضی ترند که: (کریمی، ۱۳۸۶، ص ۱۰۲)

- ۱- کارشان را هدفمند بدانند. وقتی آنها باور کنند کارشان مفید و سودمند است، با انگیزه ای بیشتر و احساس مسوولیت فراتر دست به انجام آن می زنند.
- ۲- هر فرد مسوول نتیجه کار خود باشد. اگر کارمندان مطمئن شوند که بار مسوولیت برعهده ی آنها است و موفقیت آن کار، به چگونگی و میزان تلاش شخصی آنان وابسته است و عوامل دیگر چندان تعیین کننده و تأثیر گذار نمی باشد، نسبت به کار خود احساس غرور می کنند.
- ۳- نسبت به نتیجه ی کار خود مطلع شوند. وقتی کارمند از نتیجه ی کار خود آگاهی داشته باشد بازده کاری او افزایش پیدا کرده و اصلاح می شود.
- ۴- عدالت و تقویت مثبت رعایت شود. هنگامی که شیوه های مشارکتی در داخل سازمان منصفانه، مدبرانه و بدون جانبداری در نظر گرفته شود، کارمندان دارای رضایت بیشتری خواهند بود.
- ۵- ارزشیابی و پاداش آنها براساس عملکرد واقعی صورت گیرد. اگرچه راه های غیررسمی، مانند اظهار نظر همکاران یا تشویق های گاه و بی گاه سرپرستان می توانند کارکنان را از چگونگی عملکردشان آگاه سازد، ولی ارزشیابی عملکرد باید به طور نظام مند و مستمر انجام شود.
- ۶- نظام پرداخت حقوق و دستمزد براساس ارزیابی کار افراد باشد. نظام پرداخت با اهمیت شمرده می شود زیرا می توانند:

- کارکنان بالقوه را جذب کند؛
- کارکنان خوب را نگهداری کند؛
- کارکنان را برانگیزد؛
- پرداخت را براساس مقررات قانونی انجام دهد؛
- هدف های استراتژیکی سازمانی را ساده و هزینه های نیروی کار را مهار کند.

۷- از زحمات کارکنان به طور مناسب قدردانی شود.

۸- کارکنان با یکدیگر ارتباط غیررسمی و دوستانه داشته باشند.

۹- وسایل ارتقای فکر علمی و ایمانی کلیه ی کارکنان فراهم شود.

## ۱/۱۰- مروری بر مطالعات انجام شده

### ۱/۱۰/۱- مطالعات انجام شده در مورد رضایت شغلی در ایران

۱- بررسی رابطه تصمیم گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان بانک کشاورزی استان خوزستان

در این تحقیق که توسط قاسم ظهوری، صادق رضایی و سعید جرفی در سال ۱۳۸۸ انجام شده است جامعه مورد نظر، ۶۸۲ نفر از کارکنان بانک کشاورزی استان خوزستان و جامعه نمونه ۹۰ نفر می باشد که به روش طبقه ای نسبی از جامعه مورد نظر گزینش شده اند. روش گردآوری داده ها، کتابخانه ای و میدانی و ابزار اندازه گیری پرسشنامه بوده و روایی آن با روش محتوایی، سازه و صوری در حد قابل قبول تایید شده است. پایایی نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ (برابر با ۰/۹) تایید شده است. فرضیات این تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی کندال، تحلیل واریانس کروسکال والیس و شفه تحلیل شده اند و نتایج تحلیل آنها در فاصله اطمینان بالاتر از ۰/۹ توان رد فرضیات صفر را دارند که نشان دهنده میزان بالای رابطه مستقیم و معنادار بین مشارکت کارکنان بانک کشاورزی استان خوزستان و رضایت شغلی آنان در فاصله اطمینان ۰/۹۹ است.

## ۲- رابطه بین سبک مدیریت و میزان رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات خراسان حوزه ۹/۱۱ بجنورد

این پژوهش در سال ۱۳۸۱ توسط ابراهیم عین بیگی با دوهدف اصلی انجام شده است:

۱- شناخت رابطه بین سبک مدیریت آمرانه با رضایت شغلی کارکنان

۲- شناخت رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان

فرضیه های این تحقیق عبارتند از:

فرضیه های اصلی:

۱- همبستگی مثبت بین مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی کارکنان

۲- همبستگی منفی بین مدیریت آمرانه و رضایت شغلی کارکنان

فرضیه های فرعی:

۱- بین رضایت شغلی کارکنان کمتر از ۱۵ سال و کمتر خدمت و کارکنان بیشتر از ۱۶ سال و بیشتر خدمت

تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- بین رضایت شغلی کارکنان ساده ۱۶ و کارکنان ساده ۱۷ تفاوت معنی داری وجود دارد.

روش انجام تحقیق روش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه شاغلین،

مدیران (۲۵ نفر) و کارکنان (۷۳ نفر) بانک صادرات حوزه ۹/۱۱ بجنورد مشتمل بر بانک های صادرات

شهرستان های بجنورد، مانه و سملقان، جاجرم و بخش راز و جرگلان در زمستان ۸۱ می باشد. روش نمونه گیری، روش سرشماری بوده و از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است.

نتایج این پژوهش بشرح زیر می باشد:

۱- بین مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات همبستگی منفی برابر با (۰/۳۲-) وجود دارد.

۲- بین مدیریت آمرانه با رضایت شغلی کارکنان بانک صادرات همبستگی منفی برابر با (۰/۳۲-) وجود دارد.

۳- بین رضایت شغلی کارکنان ساده ۱۶ و ۱۷ تفاوت معناداری برابر با (۲/۲۵) وجود دارد.

۴- بین رضایت شغلی کارکنان دارای سابقه خدمت ۱۵ سال و کمتر و ۱۶ سال و بیشتر تفاوت معناداری برابر با (۷/۲۴) وجود دارد.

۵- میانگین رضایت شغلی در بین کلیه کارکنان شعبه های بانک صادرات بجنورد برابر با (۷۴/۵۸) می باشد.

۶- میانگین مشارکتی بودن مدیران همه شعبه های بانک صادرات بجنورد برابر با (۶۹/۱۹) می باشد.

### ۳- نظرسنجی تلفنی در مورد رضایت شغلی از مردم تهران

این پژوهش در تاریخ ۵ تا ۷ آبان ۱۳۸۷ توسط واحد نظرسنجی تلفنی مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه ای موسسه همشهری به صورت تلفنی انجام شده و حاصل جمع آوری پاسخ ۱۱۷۷ نفر از مردم تهران است که به صورت تصادفی و بر اساس مراجعه به فهرست شماره تلفن ها (از ۲۲۰۰۰۰۰۰ الی ۸۸۹۹۹۹۹۹) انتخاب شده اند. برخی از یافته های این تحقیق به قرار زیر است:

- ۴۴ درصد از پاسخ گویان درآمد بالا را مهم ترین خصوصیت یک شغل خوب می دانند.
- ۲۹ درصد از پاسخ گویان از شغل خود راضی هستند.
- ۴۲ درصد از پاسخ گویان شغل خود را از روی علاقه انتخاب کرده اند.
- ۶۱ درصد از پاسخ گویان هیچ مشکلی در محیط کار خود ندارند.
- ۴۸ درصد از پاسخ گویان شغل خود را برای جامعه تاحد زیادی مفید می دانند.
- ۲۹ درصد از پاسخ گویان معتقدند که دیگران تا حدی به شغل آن ها اهمیت می دهند.
- ۶۶ درصد از پاسخ گویان تمایلی به تغییر شغل ندارند.

- ۴۴ درصد از پاسخ گویانی که تمایل به تغییر شغل دارند، شغل مورد نظر خود را کارمندی اعلام کرده‌اند.
- گروه سنی ۲۱ تا ۳۰ به درآمد بالا و گروه سنی ۶۱ تا ۷۰ به آبرومند بودن شغل خود اهمیت می‌دهند.
- در بین گروه‌های تحصیلی و شغلی درآمد بالا به عنوان مهم ترین خصوصیت یک شغل خوب عنوان شده است. در همین ارتباط مردان بیش از زنان درآمد بالا را مهم می‌دانند.
- در بین گروه‌های شغلی، با رضایت از شغل رابطه معنی داری وجود دارد بطوری که کارمندان به نسبت سایر گروه‌های شغلی بیشتر از کار خود رضایت دارند.
- گروه سنی ۶۱ تا ۷۰ سال شغل خود را برای جامعه در حد خیلی زیادی مهم می‌دانند. (توضیح: این گروه سنی که عموماً گروه بازنشسته‌ها را تشکیل می‌دهند شغل قبل از بازنشستگی خود را عنوان کرده اند)
- بین جنس و شغل پاسخ گویان با احساس مفید (مهم) بودن شغلشان برای جامعه رابطه معنی داری وجود دارد در این ارتباط زنان دار شغل خود را برای جامعه خیلی مفید (مهم) می‌دانند.
- بیشتر افراد در گروه‌های سنی، تحصیلی و شغلی تمایلی به تغییر شغل خود نداشته‌اند، همچنین زنان بیش از مردان به تغییر شغل خود تمایل دارند.

#### ۴- بررسی رضایت شغلی در شرکت آب و فاضلاب استان مازندران:

این تحقیق در سال ۱۳۷۳ توسط عباس نیک خواهیری در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در دانشگاه تهران به انجام رسیده است. از جمله یافته های مهم این تحقیق این است که کارکنان رده های شغلی پایین تر با افزایش حقوق و پاداش های مادی زودتر اغناء شده و موجبات افزایش رضایت شغلی آنان فراهم می گردد. بدین ترتیب هر نوع تصمیمی منجر به افزایش دریافت های پرسنل در هر یک از رده های شغلی مورد بررسی گردد به صورت عموم می تواند موجبات رضایت شغلی را فراهم آورد.

#### ۵- بررسی رضایت شغلی مدیران مراکز خدمات کشاورزی ایران:

در سال ۱۳۷۲، در که تحقیقی توسط الماسی درمقطع کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، به راهنمایی دکتر علی رضاییان به انجام رسیده است به عوامل و پاداش های مادی و معنوی و ارتباط آن با انگیزه و رضایت شغلی مدیران در شرایط خاص اقتصادی کشور توجه شده است.

روش تحقیق بر اساس پرسشنامه، مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک موجود بوده و قلمروی آن مراکز خدمات کشاورزی استان آذربایجان شرقی می باشد. در ابتدا به اهمیت نحوه تشکیل، اهداف و خط مشی های کلی مراکز خدمات کشاورزی اشاره شده، سپس ارتباط انگیزه با رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته و مدل رضایت شغلی ارایه شده است. در انتها یافته های تحقیق نشان دهنده آن است که شدت نیازهای مادی قابل توجه بوده اما در مقایسه با نیازهای معنوی از اهمیت کمتری برخوردار است.

#### ۶- بررسی رضایت شغلی کارکنان بیمارستان آموزشی و دانشگاه علوم پزشکی ایران:

در سال ۱۳۷۳ تحقیقی توسط خوشیخت تحت عنوان رضایت شغلی کارکنان بیمارستان های آموزشی و دانشگاه علوم پزشکی ایران از طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان دولت در مقطع کارشناسی ارشد، رشته ی مدیریت دولتی دانشگاه تهران، به راهنمایی دکتر اسفندیار سعادت به انجام رسیده است. در این تحقیق عوامل موثر در رضایت شغلی کارکنان بیمارستان های آموزشی تابع دانشگاه علوم پزشکی ایران شامل حقوق و مزایا، ارتقاء گروه شغلی، وظایف شغلی، انتصاب، آموزش های شغلی و روش های انجام کار به عنوان عوامل اصلی در نظر گرفته شده است.

در بررسی های استنباطی مشخص گردید که با توجه به خصوصیات فردی مختلف کارکنان کدام یک از عوامل اصلی یاد شده برای سنجش شغلی مناسب هستند.

#### ۷- بررسی نگرش کارکنان درباره ی عوامل مؤثر در رضایت شغلی و ترک خدمت:

این تحقیق در سال ۱۳۷۰، توسط دکتر محمود ساعتچی عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی در یک سازمان نظامی انجام گرفته است. براساس یافته های این تحقیق پرسنل واحد نظامی از حقوق و مزایای خود راضی نیستند. امکانات رفاهی آنها کم است و دست آخر اینکه پرسنل در مقابل هدف های سازمان احساس مسوولیت نسبتاً زیادی می کنند.

## ۸- بررسی میزان رضایت شغلی بهورزان خانه های بهداشت تحت پوشش مرکز بهداشت شهرستان کاشان:

این تحقیق در سال ۱۳۷۴، توسط علی کبریایی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی انجام گرفته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که بهورزان بیشترین نسبت رضایت (۶/۷۷٪) را از جنبه های رفاهی شغل خود داشتند. همچنین زنان نسبت به مردان و مجردین نسبت متأهلین رضایت بیشتری داشتند. البته در جنبه ی آموزش شغل متأهلین رضایت بیشتری داشتند. بین سن بهورزان و میزان رضایت از جنبه روانی شغل ارتباط معکوس برقرار بود. و بین سن یا دیگر جنبه های رضایت از شغل ارتباطی وجود نداشت.

### ۲/۱۰/۱- مطالعات انجام شده در مورد رضایت شغلی در جهان

- ۱- هرزبرگ، مانتر و سیدرمن در سال ۱۹۹۵، طی تحقیقی که انجام دادند، دریافتند که یک رابطه مستقیم بین رضایت شغلی و تولید وجود دارد. مردم به دلایل گوناگون کار می کنند اما عده ی کثیری از مردم به منظور امرار معاش خانواده شان و رفاه زندگی خودشان کار می کنند. همچنین میزان حقوق رابطه مستقیمی با رضایت شغلی دارد؛ وقتی که حقوق ناکافی باشد کارمند هم ناراضی است و تمایل دارد که کیفیت کار را پایین بیاورد، کار را ترک کند و یا با دیگر کارمندان تضاد پیدا کند.
  - ۲- ام بلیندا و دیگران، در سال ۱۹۹۰، یک مطالعه برای بررسی ارزش های شغلی و درجه رضایت در افراد مستعد رهبری دانشکده جامعه شناسی در تگزاس انجام دادند. علاوه براین تحقیق ارتباط بین برنامه توسعه و پیشرفت رهبری با نژاد، جنس، تجارب حرفه ای، سطح علمی، ارزش های شغلی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت.
- نمونه های این تحقیق ۷۳ دانشجوی اسپانیایی و سیاه پوست بودند که برای رهبری شناخته شده بودند. از این تعداد ۳۷ نفر انتخاب شدند. اطلاعاتی که در این تحقیق، جمع آوری شده بودند عبارت بودند از: اطلاعات جمعیت شناختی در برگیرنده های اطلاعات فردی، مقیاس ارزش ها<sup>۱</sup> و پرسش نامه مینه سوتا برای ارزش های شغلی و پرسش نامه رضایت شغلی مینه سوتا برای اندازه گیری رضایت شغلی.
- نتایج یافته های تحقیق عبارتند از:

<sup>۱</sup>. Value Scales<sup>(VS)</sup>

- ۱- بیشترین ارزش‌هایی که در این افراد از طریق مقیاس ارزشی مشاهده شده عبارتند از: هویت فرهنگی، پیشرفت، قوه ابتکار، زیبایی‌شناسی، اقتدار و امنیت اقتصادی
  - ۲- براساس پرسشنامه مینه سوتا برای ارزش شغلی بیشترین ارزش‌های مهمی که مشاهده شده بودند عبارت بودند از: جبران، قانون‌مندی اجتماعی، سرپرستی نیروی انسانی و سرپرستی فنی
  - ۳- افرادی که در برنامه توسعه و پیشرفت رهبری شرکت داشتند نسبت به افرادی که در این برنامه شرکت نداشتند توانایی بیشتری برای استفاده از پیشرفت، مسوولیت‌پذیری و استقلال داخلی را داشتند.
  - ۴- افرادی که در برنامه توسعه و پیشرفت رهبری شرکت داشتند نسبت به افرادی که در این برنامه شرکت نداشتند از رضایت شغلی کمتری برخوردار بودند.
  - ۵- اختلاف کمی در بین یافته‌های سیاهپوستان و افراد اسپانیایی و زنان و مردان مشاهده شد.
  - ۶- سنوات خدمت و سطح علمی افرادی که برای این مطالعه کاندید شده بودند تأثیری در انتخاب ارزش‌های شغلی در رهبری نداشت.
- ۳- در سال ۱۹۹۲، استیفنسون و آدیگون<sup>۱</sup>، وقایع بحرانی مربوط به رضایت شغلی و نارضایتی شغلی که توسط تعداد کمی از افراد نیجریه‌ای و بریتانیایی گزارش شده بود، مورد مقایسه قرار دادند. (هر دو نمونه در انگلستان زندگی می‌کردند) این محققان نشان دادند که عکس‌العمل گروه بریتانیایی با تئوری هرزبرگ تطابق داشت یعنی گروه بریتانیایی بیشتر مایل بودند که عوامل ماهیتی و بافتی مربوط به رضایت شغلی و نارضایتی شغلی را مورد بررسی قرار دهند تا گروه نیجریه‌ای.
- ۴- دو تحقیق دیگر نیز ارتباطات بین تعدادی از خصوصیات اصلی شغلی و رضایت شغلی را همانند دیگر یافته‌های تحقیقی در نمونه یوس<sup>۲</sup> نشان می‌دهند.
- ۴-۱) در مورد افسران ارتش در سوئد به نظرمی رسد که عواملی چون حمایت‌های رهبری، حمایت‌های همکاران و خصوصیات شغلی، مشخص بودن نقش و نبود ابهام نقش فرد، مدیریت منابع انسانی و امکانات شغلی و رضایت شغلی ارتباط مثبتی داشته باشد درحالی که به نظر می‌رسد اختلالات موجود در نقش فرد، خستگی ذهنی و علائم روانشناسی با رضایت شغلی ارتباط منفی داشته باشد.

<sup>۱</sup>. Stephenson & Adigum

<sup>۲</sup>. Us



۴-۲) همچنین به نظر می‌رسد بین رضایت شغلی پرستاران ایالت ندرلند با پیچیدگی‌های شغلی، چالش‌های شغلی، فشار کار، خودمختاری فرصت‌های گروهی و پیشرفت‌ها و ترقی، حضور بیماران و قبول مسوولیت، رهبری، محیط کار و ساختار سیستم مراقبت پرستاری ارتباط وجود دارد.

۵- هوریس (۱۹۵۳) و پوتو (۶۳ - ۱۹۶۲) اظهار داشتند که نیازهای فرد، استانداردها و معیارهای وی را تشکیل می‌دهند. اما لاک (۱۹۷۶) معتقد بود که ارزش‌های فرد و نه نیازهای وی، معیارها و استانداردها بیش را تشکیل می‌دهند هنگامی که صحبت از رضایت شغلی می‌گردد طبیعتاً لازم می‌آید به طرز تلقی کارکنان نیز پرداخت زیرا رضایت شغلی را از دیدگاه آنان بررسی می‌نماییم. (Locke, 1976, p: 152)

۶- سالانسیک و پفر (۱۹۷۹)، وانویس و شاور (۱۹۷۹)، چنین اظهار داشتند که فرد از طریق مشاهده دیگران سطح رضایت شغلی خویش را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر آنها معتقدند افرادی که شغل جدیدی برمی‌گزینند نمی‌دانند در رابطه با کارشان چگونه راضی خواهند شد، بنابراین به محیط اطرافشان و افرادی که شبیه خودشان هستند می‌نگرند که این افراد در ارتباط با کارشان راضی هستند یا نه و این می‌تواند تعیین‌کننده رضایت مندی یا نارضایتی فرد باشد.

۷- لاور در سال ۱۹۷۳ در بررسی سطح تحصیلات و رضایت شغلی به این نتیجه رسید که بین سطح تحصیلات و روحیه کارمند رابطه معکوس وجود دارد. به عبارت دیگر با تساوی شرایط، هرچه سطح تحصیلات بیشتر باشد رضایت شغلی به خصوص رابطه‌ی مستقیم و نزدیکی بین بازدهی و روحیه وجود دارد؛ یعنی به همان نسبت که روحیه کارکنان بالا می‌رود بازدهی و میزان تولید آنان نیز افزایش می‌یابد.

۸- کاواناف در سال ۱۹۷۴ در تحقیقی که در آمریکا بر روی یک نمونه ۶۰ نفری از معلمان انجام داد نتیجه گرفت که مشاغل به اندازه‌ی یکسانی برای رضایت مندی زنان و مردان دارای اهمیت هستند به عبارت دیگر تفاوتی میان رضایت شغلی مردان و زنان وجود ندارد و رضایت شغلی ارتباطی با جنسیت ندارد.