فروشگاه اینترنتی جزوه

دانلود رایگان جزوه و نمونه سوال

پایان نامه و

مقالات دانشجویی آماده

در مقطع کاردانی، کارشناسی و ارشد

[**www.jozve.org**](http://www.jozve.org)

پکیج کامل دانشجویی در رشته های:

حسابداری ، کامپیوتر، مدیریت، معماری ، فیزیک ، حقوق، روانشناسی، ، جغرافیا، ریاضی و آمار، ادبیات

بسمه تعالي

شركت G.P.I

عنوان پروژه

پروژه سنجش رضايت شغلي

و ارائه راهكارهاي بهبود رضايتمندي كاركنان

HNDSHAK3BD04972_

زمان

شهريور 1382

|  |  |
| --- | --- |
| فهرست مطالب | شماره صفحه |
| چكيده (فارسي) | 2 |
| مقدمه | 3 |
| رضايت شغلي ازديد صاحبنظران | 4 |
| نظريه هاي ريزمدل | 5 |
| نظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو | 5 |
| نظريه آلدرفر | 7 |
| نظريه نيازهاي آموخته شده مك كللند | 7 |
| نظريه برابري وانتظار | 8 |
| نظريه هاي درشت مدل | 9 |
| نظريه دوعاملي هرزبرگ | 9 |
| نظريه طرح هدف | 10 |
| رضايت شغلي ازديد شركت G.P.I | 11 |
| انتخاب ابزار تحليل | 11 |
| انتخاب يك نظريه ريز مدل | 11 |
| انتخاب يك نظريه درشت مدل | 12 |
| تحليل پرسشنامه | 13 |
| مرحله اول: شناسنامه تحقيق | 13 |
| مرحله دوم: تحليل محتوائي | 14 |
| مرحله سوم: تحليل زمينه اي | 20 |
| مرحله چهارم: تحليل همبستگي | 25 |
| مرحله پنجم: تحليل ساختاري | 27 |
| نتايج تحليل | 31 |
| پيشنهادهاي تحقيق | 32 |
| **عناوين وابزارهاي بهبود** | 35 |
| **طبقه بندي كاركنان جهت افزايش رضايت و** | 35 |
| **راهكارهاي اجرائي** | 35 |
| **چكيده (انگليسي)** | 38 |
| منابع و ماخذ | 39 |

# چكيده

بدون ترديد، اهميت تجربه كاري و چگونگي تاثير آن بر نگرشها و ارزشهاي مربوط به كار موضوعي است كه همواره مورد توجه روزافزون دانشمندان و صاحبنظران علوم اجتماعي و علوم رفتــــــاري بوده است. موفقيت سازمانها و محيط هاي كاري بستگي كامل به استفاده كارآمد از منابع نيروي انساني برپايه علوم رفتاري دارد و اين چالشي است كه بگونه فزاينده سرپرستان، مديران و دست اندركاران امور كار و سازمان را به خود مشغول داشته است. براي رويارويي با اين چالش، شناخت هر چه بيشتر و جامع تر مفاهيم وسازه هاي مربوط به نيروي انساني، ابزارهاي خاص و در نهايت مهارت استفاده از اين ابزارها امري ضروري است. يكي از عمده ترين و شايد جنجال برانگيزترين مفاهيمي كه از يك سو تلاشهاي نظري و بنيادي بسياري را به خود معطوف ساخته و از دگر سو در تمامي سطوح مديريت و منابع انساني سازمانها اهميت زيادي پيدا كرده، رضايت شغلي1 است. شركت G.P.I. باتوجه به اهميتي كه به اين موضوع چالش برانگيز داده ضمن توجه به روند تجزيه وتحليل مديريتي نيروي انساني پرسشنامه اي را براي اين موضوع استخراج ومورد استفاه قرار داده است. مشكل اساسي در اينجاست كه نمي توان پرسشنامه را تحليل و سپس نتيجه گيري وپيشنهادي براي بهبود يا ارتقاء رضايت شغلي ارائه داد. بنابراين، مي بايست با استفاده از مباني و نظريه هاي علمي وذكر دلايل مناسب، نظريه هائي را به اين پرسشنامه مربوط ونظريه هائي را رد نمود. بنابراين مهمترين فرآيند اين تحقيق، مطالعه دقيق پرسشنامه و ايجاد ارتباط آن با يكي از نظريه هاي علمي بوده كه ازاين طريق ابزار مناسبي انتخاب و اده ها تجزيه وتحليل گردند. پس از بررسي دقيق بر روي نظريه ها، نظريه مورد قبول وانطباقي، نظريه سلسله نيازهاي مازلو از نظريه هاي ريز مدل و نظريه دوعاملي هرزبرگ ازنظريه هاي درشت مدل تعيين شد. بخش اوليه پرسشنامه كه شناسنامه تحليل بوده، بررسي گرديد. متن پرسشنامه كه 53 سوال را دربرداشت و ازطيف سه مرحله اي براي پاسخ استفاده نموده بود، ازطريق يك منحني نرمال به طبقه هاي نيازهاي مازلو تقسيم بندي گرديد و بخش تشريحي پرسشنامه نيز كه عوامل سازماني را مورد بررسي قرار مي داد، طبق نظريه هرزبرگ تحليل گرديد. پس از تحليل پنج مرحله اي پرسشنامه وشناخت دقيق از جامعه آماري، سه عامل فيزيولوژيكي، عزت نفس و خودشكوفائي به عنوان عوامل قابل بهبود شناسائي گرديد كه درانتها عامل عزت نفس با دلايل علمي-كاربردي ومنطبق بر شناسنامه تحقيق، جهت ارائه راهكارهاي بهبود انتخاب گرديد. نتيجه تحقيق تبديل به دوجدول شده و پيش بيني اثرات بهبود نيز بررسي گرديد.اثرات بهبود درقالب يك نمودار مقايسه اي استخراج گرديد. جدول اول مربوط به راهكارهاي پيشنهادي و جدول دوم مربوط به طبقات كاركناني كه مي بايست راهكارهاي پيشنهادي جهت آنان انجام گيرد. جهت ارزيابي وبهبود مستمر وادامه تحقيقات بعدي در راستاي ايجاد رضايتمندي كاركنان، ماهيت پرسشنامه نيز كاملا“ بررسي و پرسشنامه جديدي نيز براساس يك منحني نرمال جديد پيشنهاد گرديد.

1. Job Satisfaction

# مقدمه

بدون ترديد، اهميت تجربه كاري و چگونگي تاثير آن بر نگرشها و ارزشهاي مربوط به كار موضوعي است كه همواره مورد توجه روزافزون دانشمندان و صاحبنظران علوم اجتماعي و علوم رفتــــــاري بوده است( هومن، 1381). به نظر هرسي و بلانچارد1 (1993)، موفقيت سازمانها و محيط هاي كاري بستگي كامل به استفاده كارآمد از منابع نيروي انساني برپايه علوم رفتاري دارد و اين چالشي است كه بگونه فزاينده سرپرستان، مديران و دست اندركاران امور كار و سازمان را به خود مشغول داشته است. براي رويارويي با اين چالش، شناخت هر چه بيشتر و جامع تر مفاهيم و سازه هاي مربوط به نيروي انساني، ابزارهاي خاص و در نهايت مهارت استفاده از اين ابزارها امري ضروري است. ازنظر ناگي2 (1996)، يكي از عمده ترين و شايد جنجال برانگيزترين مفاهيمي كه از يك سو تلاشهاي نظري و بنيادي بسياري را به خود معطوف ساخته، و از دگر سو در تمامي سطوح مديريت و منابع انساني سازمانها اهميت زيادي پيدا كرده، رضايت شغلي است. لاوسون وشن3 (1998) عقيده دارند اين اهميت از يك سو به دليل نقشي است كه اين سازه در پيشرفت و بهبود سازمان و نيز بهداشت و سلامت نيروي كار دارد و از دگرسو، به علت آن است كه رضايت شغلي علاوه بر تعاريف و مفهوم پردازيهاي متعدد و گاه پيچيده، محل تلاقي و نيز سازه مشترك بسياري از حوزه هاي علمي مانند آموزش و پرورش، روان شناسي، مديريت، جامعه شناسي، اقتصاد و حتي سياست بوده است.

مديران عالي شركت G.P.I. كه از شركتهاي قالب سازي ايران خودرو مي باشد، اين موضوع را دربعد مديريت منابع انساني خود، حاثز اهميت دانسته و از سال 1380 اقدام عملي در زمينه شناخت، تحليل، بررسي و تصميم گيري درخصوص بهبود وارتقاء رضايت شغلي كاركنان نموده اند. دراين رابطه پس از بررسي هاي بعمل آمده، پرسشنامه اي را از يك منبع علمي استخراج نموده و پس از بومي سازي آن، جهت تكميل پرسشنامه اقدام نموده اند. پس از جمع آوري ومشاهده نقاط ضعف و گلوگاههاي تحقيق (پرسشنامه هاي سال 1381)، تغييراتي درپرسشنامه داده و مجددا“ اقدام به ارسال وجمع آوري آنها نمودند (پرسشنامه هاي سال 1382). اينك سوالي كه مديران عالي عاقه مند به يافتن پاسخ آن هستند اينست كه، ازآنجائي كه ابزار تحليل اين پرسشنامه دردست نيست، چگونه مي توان با يك تحقيق كتابخانه اي وميداني مناسب، ابزار تلفيقي و عملياتي مناسبي براي تحليل و ارزيابي رضايت شغلي انتخاب نمود تا ابتدا بتوان ميزان رضايتمندي ويا نارضايتي كاركنان را سنجيد و سپس بتوان تصميمات مناسبي جهت بهبود وارتقاء رضايت كاركنان اتخاذ نمود.

متني كه پيش روي شماست، نتيجه تحقيق وبررسي كارشناساني است كه هدف آنها جوابگوئي به سوالات مديران عالي شركت وايجاد تصميم سازي براي آنها مي باشد. تيم كارشناسي تركيبي از مديران وكارشناسان داخل وخارج از شركت مي باشد كه هدايت اصلي وراهبري پروژه را معاونت اجرائي ونيروي انساني شركت، آقاي قراگزلو بعهده داشته كه درجاي خود قابل تقدير مي باشد.

1. Hersy & Blanchard
2. Nagy
3. Job Satisfaction
4. Lawsen & Shen

# رضايت شغلي از ديد صاحبنظران

به اعتقاد بسياري از صاحبنظران از ميان همه مفاهيمي كه متخصصان رفتار سازمانــي، مديريت و روان شناسان سازماني و صنعتي در موقعيتهاي سازماني مختلف مورد مطالعه قرار داده اند، رضايت شغلي از مهمترين زمينه هاي پژوهشيبوده است. به همين دليل ديدگاهها و مفهوم سازيهاي متعدد و گاه متناقضي درباره آن شكل گرفته و توسعه يافته است. به اعتقاد ناگي (1996) تعاريف مربوط به رضايت شغلي را مي توان بر پايه سه محور تبيين كرد:

يكي از نخستين تعاريف مربوط به رضايت شغلي متعلق به هرزبرگ1 (1959) و همكاران اوست. به اعتقاد هرزبرگ، رضايت شغلي داراي دو بعد جداگانه است. يكي از اين ابعاد كه به عامل بهداشت معروف است دربردارنده ويژگيهاي محيطي شغل و جنبه هاي بيروني مانند سرپرستي، حقوق، روابط بين فردي، شرايط و موقعيتهاي كاري است. دومين بعد معروف به عوامل برانگيزانده است كه در واقع عوامل وابسته به وظايف، محتواي شغل و جنبه هاي دروني آن و در بردارنده جنبه هايي مانند اهميت دادن به پيشرفت، مسئوليت و رشد است. به همين دليل هرزبرگ معتقد است رضايت شغلي را نمي توان تحت عنوان قطبهاي متضاد يك پيوستار منفرد و دوقطبي كه نقطه اي خنثي (نه رضايت و نه نارضايتي) در مركز آن است، مورد مطالعه قرار دارد. زيرا چندين خصيصه به گونه پايدار مربوط به رضايت و نارضايتي شغلي است. بسياري از افراد بيش از هر چيز، عوامل دروني (مانند پيشرفت، تشخيص و … ) را به منزله منابع رضايت و عوامل بيروني (خط مشي سازماني، سرپرستي، حقوق دريافتي، ارتباط با همكاران و …) را به عنوان عوامل نارضايتي شغلي بيان كرده اند.

دومين مفهوم رايجي كه از رضايت شغلي وجود دارد، تنها يك بعدي است. اما شامل پاسخ به اين دو پرسش مي شود كه در حال حاضر چقدر از شغل خود راضي هستيد؟ و تا چه حد از شغل خود رضايت مي خواهيد؟ به اعتقاد بسياري از صاحبنظران تفاوت بين آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است، مي تواند شاخصي از رضايت شغلي باشد. در حقيقت به اعتقاد بسياري از پژوهشگران مانند پورتر2 (1976)، لافكوئيست و ديويس3 (1969)، اين اختلاف مفهوم اصلي رضايت شغلي را تشكيل مي دهد. در همين راستا، گتي4 (1989)، لافكوئيست و ديويس بر اين اعتقادند كه رضايت شغلي كنشي از هماهنگي ميان نيازها و ارزشهاي حرفه اي فرد و نظام تقويت كننده كار است. كوك وهپ ورث5 (1992)، هالند6 (1985) رضايت، پيشرفت و ثبات در شغل را مبتني بر همگوني شخصيت و محيط وي مي داند. از سوي ديگر كاپل من7 (1979) نيز معتقد است، پژوهشگران حوزه هاي ديگر (مانند روان شناسي مشاوره) تمايل دارند رضايت شغلي را به تفاوت بين آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است، تعريف كنند.

1. Herzberg
2. Porter
3. Lofquist & Dawis
4. Gatti
5. Cook & Hepworth
6. Holland
7. Kopelman

سرانجام، بسياري از مفهوم سازيها و تعاريف رضايت شغلي دربردارنده نوعي فرايند ارزشيابي است. به` عنوان مثال لوكه1 (1976) رضايت شغلي را حالت هيجاني خوشايند و مثبتي مي داند كه ناشي از ارزيابي شغلي يا تجربه هاي شغلي فرد است. در حالي كه اسميت2 (1989) معتقد است رضايت شغلي گستره اي است كه در آن محيط كاري، تقاضاهاي فرد را برآورده مي كند. از اين جهت رضايت شغلي را مي توان به بهترين وجه يك فرايند ارزشيابي تعريف كرد كه آنچه را كه يك فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است مورد بررسي قرار مي دهد. اين مفهوم را مي توان در نظريه رابينز3 (1993) نيز جستجو كرد. به اعتقاد وي رضايت شغلي حاصل تفاوت ميان تعداد پاداشهايي كه فرد دريافت مي كند با مقدار پاداشي است كه فكر مي كند بايد دريافت كند. شخصي كه واجد سطح بالايي از رضايت شغلي است، نسبت به شغل خويش بازخوردي مثبت، اما شخص فاقد رضايت نسبت به شغل، بازخوردي منفي دارد. علاوه بر اين، به نقل از لوسير4 (1996)، به گفته نوپ5 ، رضايت به احساس كام يافتگي نيازها و خواسته ها اشاره دارد و به عقيده وي داوري فرد در خصوص آنچه در شغل به وقوع مي پيوندد، رضايت او از شغل را تحت تاثير قرار مي دهد.

يكي از تازه ترين طبقه بندي هايي كه درباره نظريه هاي رضايت شغلي ارائه شده متعلق به لاوسون و شن (1998) است. آنها نظريه ها را به دو طبقه ريز مدل ها و درشت مدل ها تقسيم مي كنند. در نظريه هاي ريز مدل، اساساً بيش از هر چيز تاكيد بر عوامل دروني و نيروهائي است كه برآورده ساختن آنها منجر به رضايت افراد مي شود. در حالي كه تاكيد اصلي نظريه هايي كه در درشت مدل قرار مي گيرد، بر سازمان به ويژه بر فرآيندهاي سازماني كه براي توليد و ارائه خدمات ضروري است، قرار دارد. در اين بخش نخست نظريه هايي كه درطبقه ريزمدل قراردارد وسپس نظريه هاي مربوط به درشت مدل به اختصار مورد بررسي قرار مي گيرد.

نظريه هاي ريز مدل

همان گونه كه بيان شد نظريه هاي ريز مدل شامل نظريه هاي مربوط به نياز و نظريه هاي شناختي است و بيشتر در ارتباط با چيزهايي است كه فرد با خود به محيط كار مي آورد. از اين رو، مبناي رضايت شغلي را اساساً بر ارضاء نيروهاي دروني فرد در محيط كار قرار مي دهد. در اين گونه نظريه ها فرض برآنست كه هر چه ارضاء نيازهاي رواني و شناختي فرد بيشتر باشد وي راضي تر و مولدتر خواهد بود.

نظريه سلسله مراتب نيازهاي مازلو 6

به اعتقاد مازلو كاركنان برپايه سطوح پنجگانه برانگيخته مي شوند و چنانچه اين نيازها با توجه به موقعيتي كه دارند برآورده شود، رضايت شغلي ايجاد مي شود. اين نيازها به ترتيب اولويت عبارت است از نيازهاي فيزيولوژيك، امنيت، اجتماعي، احترام و خوشكوفايي. نظريه مازلو برپايه سه فرض عمده قرار دارد: 1) افراد تنها بر پايه نيازهاي برآورده نشده برانگيخته مي شوند، 2) نيازهاي افراد به ترتيب اهميت (اولويت) از نيازهاي ساده به پيچيده مرتب شده است و3) نيازهاي سطوح بالاتر زماني مي تواند موجب برانگيختن فرد شود كه نيازهاي سطوح پايين تر برآورده شده باشد (لوسير، 1997).

1. Locke
2. Smith
3. Robbins
4. Lussier
5. Nope
6. Maslow

روان شناسان سازماني بر اين باورند كه نظريه سلسله مراتب نيازها در بررسي رضايت شغلي بسيار كارساز است زيرا رضايت فرد را با توجه به اين نكته كه شغل وي چگونه پاسخگوي نيازهاي غالب است (اساسي ترين نيازها كه كاملاً ارضا نشده است) مي توان تعيين كرد. ممكن است براي فردي، ايمني اقتصادي يك نياز باشد در حاليكه براي ديگري نياز به احترام مطرح باشد. طبيعي است كه يك شغل واحد مي تواند موجب سطوح بسيار متفاوت رضايت در آنها شود (اِز كمپ1، 1372). لاوسون و شن (1998) برپايه اين نظريه فهرستي تهيه كرده اند كه سازمان مي تواند با توجه به سطحي كه فرد در آن قرار دارد، موجب فراهم آوردن رضايت شغلي آنها شود. اين فهرست در جدول 1 نشان داده شده است. چنانكه در اين جدول ديده مي شود براي هريك از سطوح نيازها جدا از عواملي كه به گونه كلي فرد مي تواند از محيط اجتماعي خود براي ارضاء نيازها سود ببرد، محيط كار نيز مي تواند به گونه اختصاصي براي اين نيازها كه در سطوح مختلف سازماني بروز پيدا مي كند تدابيري اتخاذ نمايد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سطح نيازها | ارضا كننده هاي كلي | ارضا كننده هاي سازماني |
| فيزيولوژيكي | غذا، آب، استراحت | دستمزد، پاداش ومنافع جانبي |
| امنيت | ايمني، اطمينان، ثبات ومحافظت | موقعيتهاي كاري، ايمني وامنيت شغلي |
| اجتماعي | محبت، عاطفه، تعلق | كار به هم پيوسته گروهي، سرپرستي دوستانه وعضويت درگروه |
| عزت نفس | احترام به خود واحترام از ديگران | عنوان شغلي، بازخورد از مديران وبازخورد از ارباب رجوع |
| خودشكوفايي | مقام، وجهه، اعتبار، رشد، پيشرفت وخلاقيت | شغل چالش انگيز، فرصت براي خلاقيت، پيشرفت دركار وارتقاء سازمان |

جدول 1، سلسله مراتب نيازها و روشهاي ارضاء آن در سازمان

با وجود اين، بين صاحبنظران در مورد عواملي كه مي تواند با برآورده ساختن نيازهاي مازلو، موجبات رضايت شغلي فرد را فراهم آورد، اختلاف نظر وجود دارد. براي مثال، روشهايي كه لوسير (1997) براي ارضاء نيازهاي پنجگانه مطرح مي كند تا اندازه اي با لاوسون وشن متفاوت است. فهرست عوامل لوسير درجدول 2 نشان داده شده است.

از مقايسه جدول 1 و2 مي توان استنباط كرد كه برخي از تدابيري كه لاوسون و شن براي ارضاء نياز فيزيولوژيك مطرح كرده اند (مزاياي جانبي) لوسير به عنوان عواملي كه مي تواند نياز ايمني را ارضا كند نام برده است. به همين ترتيب تعدادي از عوامل كه لوسير براي ارضاء عزت نفس ارائه مي كند (وظايف چالش برانگيز و فرصت پيشرفت) لاوسون و شن براي ارضاء نياز خودشكوفايي معرفي مي كنند.

به رغم اختلاف نظرهايي كه در اين زمينه وجود دارد، نظريه مازلو و تدابيري كه براي ايجاد رضايت شغلي توسط آن فراهم آمده از شهرت زيادي برخوردار است.

1. Ezcamp

|  |  |
| --- | --- |
| سطح نياز | ارضا كننده ها |
| فيزيولوژيك | حقوق مناسب و مكفي، استراحتهاي كوتاه مدت، موقعيتهاي ايمن كاري |
| ايمني | افزايش حقوق براي جبران تورم، امنيت شغلي، موقعيتهاي ايمن كاري، مزاياي جانبي (مانند بيمه درماني، حقوق در زمان بيماري و…) كه مي تواند از نيازهاي فيزيولوژيكي نيز حمايت كند. |
| اجتماعي | ايجادفرصت براي تعامل كاركنان با يكديگر، پذيرفته شدن ودوست داشتن از طريق فعاليتهايي مانند جشنها، مراسم سازماني، سفرهاي دسته جمعي كاركنان و تيم هاي ورزشي |
| عزت نفس | پست هاي سازماني، رضايت حاصل از اتمام يك كار، افزايش شايستگي، حقوق، بازشناسي، قدرداني وظايف چالش برانگيز، شركت در تصميم گيري و فرصت پيشرفت |
| خودشكوفايي | رشد مهارتهاي كاركنان، فرصت براي خلاق بودن، پيشرفت و ارتقاء توانايي كنترل كامل بر شغل |

جدول 2، مراتب نيازها، عوامل سازماني ارضاء آني از ديدگاه لوسير

نظريه آلدرفر 1

آلدرفر (1969) به نقل ازرولينسون وهمكاران2 (1998) نيز مفهوم سلسله مراتب نيازها را بكار مي گيرد. اما آن را تنها در سه سطح وجود، ارتباط و رشد بيان مي كند. به اعتقاد او چنانچه اين سه نوع نياز با تدابير سازماني برآورده شود، رضايت شغلي فرد فراهم مي آيد. نيازهاي سطح وجود، اشاره به آن دسته از نيازها دارد كه به بقاي انسان مي انجامد و تا اندازه زيادي منطبق با دو سطح اوليه نيازهاي مازلو است. نيازهاي سطح ارتباط، بر نياز به تعامل با ديگران تاكيد دارد و نيازهاي سطح رشد، بالاترين سطح نياز در نظريه اوست كه با بخشي از سطح چهارم و تمامي سطح پنجم سلسله مراتب نيازهاي مازلو منطبق است. با وجود اين، آلدرفـــــــر(1972) معتقد است كه در نظريه وي برخلاف نظريه مازلو، نيازها به گونه سلسله مراتبي به هم متصل نيستند. از اين رو ارضاء يك سطح در نيازها به معناي آن نيست كه نياز قبلي ارضا شده است.

**نظريه نيازهاي آموخته شده مك كللند**3

براساس نظريه مك كللند (1997)، نيازهاي انسان يادگرفته مي شود و مهمترين نيازها كه ارضاء آن در محيط كار، نقش اساسي در رضايت شغلي بازي مي كند، نياز به پيشرفت، پيوند جويي و قدرت است. افرادي كه نياز به پيشرفت در آنها شديد است هنگامي از كار خود رضايت دارند كه براي انجام وظايف و حل مشكلات كاري مسئوليت شخصي دارند، مجموعه اي از هدفهاي تا اندازه اي دشوار براي آنها طرح مي شود و تمايل شديد آنها براي بازخورد گرفتن از عملكرد خويش برآورده مي گردد (لاوسون و شن، 1998). علاوه بر اين، آنها ارزش گذاري به وسيله پول را براي خود آن دوست ندارند بلكه از پول تنها به عنوان نمادي براي موفقيت لذت ميبرند (پاركر و كاسيمر4، 1992). با وجود اين پژوهشگران معتقدند اين نياز با تفاوتهاي جنسي نسبتاً زيادي روبه رو است. به عقيده وايرزما5 (1992)، مردان ارزش بيشتري براي حقوق قائلند و تمايل زيادي به پيشرفت شخصي وهدايت فعاليتهاي ديگران دارنددرحاليكه زنان بيشتر به روابط وجذاب بودن كار اهميت مي دهند.

1. Alderfer
2. Rolinson
3. McClelland
4. Parker & Chusmir
5. Weirsma

نظريه برابري و انتظار

بنابر نظريه لاوسون و شن (1998) نظريه هايي كه تا اينجا مطرح شد تاكيد اصلي خود را بر پيش راندن افراد در زمينه ها و موقعيتهاي سازماني قرار مي دهد در حاليكه تعداد ديگري از نظريه ها كه در طبقه بندي ريز مدل ها قرار دارند، بر فرايندهاي شناختي تاكيد دارند، فرايندهايي كه سبب كاركردن و باقي ماندن كاركنان در يك سازمان خاص مي شود. از جمله اين نظريه ها، نظريه برابري است كه مهمترين آنها توسط آدامز1 ارائه شده است و اساساً بر دو مولفه دروندادها (شامل آنچه كه افراد با خود به محيط كار مي آوردند مانند مهارتهاي اختصاصي، استعدادها يا تلاشهاي كاري) و بروندادها (آنچه كاركنان از شغل خود بدست مي آورند مانند دستمزد، فرصت پيشرفت و مزاياي جانبي) تاكيد دارد. به اعتقاد آدامز، رضايت شغلي حاصل همخواني و برابري اين دو مولفه با يكديگر است. بنابه نظر آدامز، نارضايتي شغلي زماني به وقوع مي پيوندد كه نسبت بازده هاي فردي يك فرد(هدف) به دروندادها، و نسبت بازده ها به دروندادهاي فردي افراد ديگر مورد مقايسه قرار گرفته و كمتر از آنها برآورد مي شود. از اين رو تنها زماني مي توان حالت برابري را ايجاد كرد كه: دروندادها و بروندادها تغيير يابد، از نظر شناختي تحريف شود، موقعيت يا سازمان ترك شود و دروندادها و بروندادهاي ديگران تغيير يابد.

به نظر وروم، ارزش، اشاره به سطح ارضاء مورد انتظار فرد از بازده شغلي خويش دارد. براي مثال، ارتقاء سازماني بازگو كننده تغيير در سمت سازماني است كه امكان دارد با مسئوليت بيشتر همراه باشد اما به همان نسبت حقوق نيز افزايش مي يابد. بدين ترتيب ارزش مي تواند مثبت يا منفي باشد. از اين رو چنانچه فرد، خود خواستار ارتقاء باشد، ارزش به گونه مثبت و چنانچه بدون تمايل فرد انجام پذيرد به گونه منفي در نظر گرفته مي شود (رولينسون و همكاران، 1998). با وجود اين به اعتقاد وروم، ارزش، تنها بازگو كننده احساسات فرد نسبت به بازده است و ميزان رضايت خود را مشخص نمي كند. براي به كارگيري نظريه وروم در محيط كار و فراهم آوردن رضايت شغلي بر مبناي آن، مديران بايد ارزشهاي مثبت پاداش دهنده را با عملكرد خوب شغلي همانند كنند (لوسير، 1997).

نتايج مطالعات شپرد2 (1993) كه برپايه نظريه انتظار صورت گرفته، نشان مي دهد كه نارضايتي هنگامي روي مي دهد كه فرد كم كم از كاركردن به تنهايي به سمت كار كردن در يك گروه حركت مي كند. به گونه كلي نارضايتي شغلي گروهها ناشي از سه عامل است: وقت گذراني اجتماعي (فرد وقتي در گروه كار مي كند تلاش كمتري به خرج مي دهد زيرا در گروه انتظار دارد ديگران نيز تلاش كنند)، گردش آزاد (اعضاي گروه فكــــر مي كنند كار آنها غير ضروري است، درنتيجه مشاركت خود را كاهش مي دهند و انتظار دارند از مزاياي كار در گروه بدون مشاركت در آن بهره مند شوند)، و اثر مكنده (اعضاي گروه اين گونه قضاوت مي كنند كه اعضاي ديگر گروه با كفايت بوده و سخت كار مي كنند، پس مشاركت آنان كاهش مي يابد و انتظار دارند اعضاي ديگر مشاركت خود را در سطوح بالاتر نشان دهند).

1. Adams
2. Shepperd

نظريه هاي درشت مدل

به اعتقاد لاوسون و شن (1998) تعدادي از نظريه ها به جاي آنكه براي تبيين رضايت شغلي تنها بر فرد متمركز باشد، براي بافت سازمان نيز اهميت زيادي قائل است. اين گروه از نظريه ها كه در طبقه بندي درشت مدل ها قرار مي گيرد به خاطر آنكه شامل فرايندهاي نسبتاً ساده اي براي آغاز، جهت دهي واستمرار رضايت شغلي مي شود، از اهميت زيادي براي مديران برخوردار است.

نظريه دوعاملي هرزبرگ1

اين نظريه به دليل تاكيد زيادي كه هم بر اعضا و هم بر بافت سازماني دارد، يك نظريه درشت مدل است (هرزبرگ، 1966). هر چند نظريه هرزبرگ تا اندازه اي بر پايه انديشه نيازهاي سلسله مراتبي استوار است، اما وي از به كار بردن واژه نياز خودداري و به جاي آن محيط كار را به دو گروه عمده عوامل بهداشتي و عوامل برانگيزنده تقسيم مي كند (رولينسون و همكاران، 1998).

هرز برگ و همكاران وي تحقيقات خود را در دهه 1950 بر روي 200 نفر حسابدار و مهندس شروع كردند و نتيجه گرفتند، شاخصهايي كه سبب به وجود آمدن رضايت شغلي مي شود (عوامل برانگيزنده) و شاخصهايي كه سبب نارضايتي شغلي مي گردد (عوامل بهداشتي) با يكديگر تفاوت دارد. به اعتقاد وي برانگيزنده ها (مانند پيشرفت، بازشناسي، مسئوليت و رشد) در ذات (درون) يك شغل خاص وجود دارند و هنگامي كه تقويت شوند، سطح رضايت شغلي افراد افزايش مي يابد. اما عوامل بهداشتي خارج از شغل است.

با وجود اين دربردارنده شاخصهايي است كه در بافت سازماني قرار دارد. شاخصهايي مانند سياستهاي سازماني، حقوق، روابط كاركنان، سبك و كيفيت مديريت و سرپرستي، راهبردهاي سازمان و شرايط كار و مقام (لاوسون و همكاران، 1998، رولينسون و همكاران، 1998).

به نظر هرزبرگ در جامعه معاصر، نيازهاي اساسي مردم برآورده شده است. از اين رو ارضاء نيازهاي پايينتر منجر به رضايت شغلي نمي شود. بهترين احساسي كه اين ارضاء ايجاد مي كند، نگرشي بي تفاوت نسبت به شغل است، هر چند عدم ارضاء آنها منجر به نارضايتي مي شود. از اين رو، رضايت شغلي اساساً تابع ارضاء نيازهاي بالاتر است زيرا دستيابي و ارضاء آنها نسبتاً دشوار است. به همين دليل عدم ارضاء اين نيازها تنها به بي تفاوتي نسبت به شغل مي انجامد (كورمن، 1378).

به اعتقادهرزبرگ،نبود نارضايتي بمعناي وجود رضايت نيست. از اين رو وجود عوامل بهداشتي ما را نسبت به عدم نارضايتي مطمئن مي سازد اما اگرعوامل برانگيزنده وجود نداشته باشد، نميتوان گفت كه واقعاً نارضايتي شغلي وجود دارد، بلكه فقط مي توان نتيجه گرفت كه رضايت وجود ندارد (رولينسون و همكاران 1998).

نتايج پژوهشهاي هرزبرگ نشان داد كه در رويدادهاي متعلق به رضايت شغلي، شمار عوامل مربوط به محتواي شغل بسيار بيشتر از عوامل مربوط به بافت و زمينه شغل است. به همين ترتيب در رويدادهاي مربوط به نارضايتي عكس اين موضوع صادق است.

از ميان رويدادهاي مربوط به رضايت، 65 درصد مربوط به عوامل محتواي شغل و 25درصد مربوط به عوامل زمينه اي بوده است، در صورتي كه ارقام قابل قياس براي رويدادهاي مربوط به نارضايتي، 35درصد عوامل محتواي شغلي و 65 درصد عوامل زمينه اي بوده است (كورمن، 1378).

1. Herzberg

از اين رو، هرزبرگ برخلاف نظريه پردازان روابط انساني كه اعتقاد دارند رضايت شغلي منجر به عملكرد بالاتر و بهتر مي گردد، معتقد است انجام مناسب كار و عملكرد خوب منبع عمده رضايت است.

نظريه طرح هدف

افراد بسيار كمي هستند كه هيچ هدف يا مقصد ندارند. اين انديشه كه رضايت شغلي ناشي از رسيدن به هدفها و مقاصد هشيار و آگاهانه فرد در محيط كار است، اساس كار لوكه را در نظريه طرح هدف تشكيل مي دهد (رولينسون و همكاران، 1998). به گونه كلي هدف حالت يا موضوع مطلوبي است كه فرد به دنبال رسيدن به آن در آينده است. بنابر نظر لوكه و لاتمن1 (1990)، هدفها تنظيم كننده هاي فوري و به بيان ديگر در مقياس بزرگ، تعيين كننده اجراي وظايف و تكاليف است. از اين رو، گرچه ممكن است نيازها برخاسته از هدفها باشد اما اين هدفها و تلاش براي رسيدن به آنهاست كه به عنوان يك نيروي برانگيزنده عمل مي كند و سرانجام به رضايت شغلي فردمنجر مي گردد.مدل رضايت شغلي لوكه درشكل 1 نشان داده شده است. لوكه ولاتمن(1984) دو شاخص اصلي نظريه هدف را كه در بسياري از مطالعات ميداني و كتابخانه اي به اثبات رسيده است چنين بيان مي كند: دشواري هدف، افزايش دشواري هدف تقريباً به گونه مستقيم به افزايش سطح عملكرد مي انجامد. با فرض پذيرفته شدن هدفها، انواع دشوار و سخت آن مي تواند منجر به تلاش وسيعتر، پايداري و رضايت شغلي گردد، و اختصاصي بودن هدف، هدفهاي اختصاصي و دشوار نسبت به هدفهاي مبهم و غيرعيني به سطح بالاتري از عملكرد منجر مي گردد. بنابر نظر لوكه هدفهاي اختصاصي براساس بازده هاي به دست آمده منجر به تلاش بيشتر و عملكرد بهتـــر مي گردد و بهترين راه براي اختصاصي بودن هدفها، بيان آنها به گونه كمي است. زيرا به فرد اجازه مي دهد ميزان نزديكي يارسيدن به آن راارزيابي كند.درمدل لوكه،هدفها باعث شكل گيري تلاشهاي جهت يافتـه مي شود.

1

دشواري هدفها

**3**

**پذيرش هدف**

7

حمايت سازماني

9

پاداشهاي دروني

5

تلاش جهت يافته براي هدف

6

عملكرد

11

رضايت شغلي

2

اختصاصي بودن هدف

4

تعهد به هدف

8

آموزش و توانايي فردي

10

پاداشهاي بيروني

شكل 1، طرح رضايت شغلي لوكه ولاتمن درسال 1979، اقتباس از رولينسون وهمكاران درسال 1998

1. Lothman

اين مطلب در واقع به معناي پايداري در جهت گيري رفتاري است كه خود زير نفوذ دو عامل ديگر قرار دارد. پذيرش هدف: به معناي آن است كه فرد تا چه اندازه هدفها را براي خود مشروع و مناسب مي داند و پايبندي به هدف كه نشان دهنده علاقه پايدار فرد براي نيل به هدف است.

در اين باره شواهد متعددي وجود دارد كه نشان مي دهد چنانچه فرد در انتخاب هدفي مشاركت داشته باشد پايبندي بيشتري براي دستيابي به آنها از خود نشان مي دهد و رضايت بيشتري كسب مي كند (آرنولد1، 1991).

# رضايت شغلي از ديد شركت G.P.I.

شركت G.P.I. باتوجه به نوع فعاليت وهمكاريهاي خود با ايران خودرو، توانسته است ضمن هماهنگي با روند تجزيه وتحليل مديريتي نيروي انساني درايران خودرو، از ابزارها وتكنيكهاي مورد استفاده ايران خودرو بهره برده و پرسشنامه اي را براي اين موضوع استخراج ومورد استفاه قرار داده است. ازآنجائي كه مطالعات كتابخانه اي اوليه دراين خصوص ازطرف شركت انجام شده است ومطالعات ميداني مناسبي نيز صورت گرفته است، ابزار انتخابي براي جمع آوري داده ها (پرسشنامه)، طي دومرحله ارسال ودريافت گرديد كه مرحله دوم، پرسشنامه بهبود يافته مرحله اول مي باشد. از آنجائي كه منبع ومتن پرسشنامه مورد استفاده، ازيك پرسشنامه خارجي بهره برده است، مبنا وماخذ تحليل (ابزار تحليل) معين ومشخص نيست. بنابراين داده هاي جمع آوري شده ازنظر تحليلي ارزش نداشته وتنها مي توان از آن اطلاعات آماري نمونه ها وجامعه را استخراج نمود.

مشكل اساسي در اينجاست كه نمي توان پرسشنامه را تحليل و سپس نتيجه گيري وپيشنهادي براي بهبود يا ارتقاء رضايت شغلي ارائه داد. بنابراين، مي بايست با استفاده از مباني و نظريه هاي ذكر شده در بالا، ازطريق ذكر دلايل مناسب، نظريه هائي را به اين پرسشنامه مربوط ونظريه هائي را رد نمود. بنابراين مهمترين فرآيند اين تحقيق، مطالعه دقيق پرسشنامه و ايجاد ارتباط آن با يكي از نظريه هاي ريز مدل ودرشت مدل است كه دراينصورت مي توان ابزار مناسبي كه اين نظريه ها اعلام نمودند را براي تحقيق استفاده نمود.

# انتخاب ابزار تحليل

از آنجائي كه نظريه هاي ريز مدل بر فرد متمركز بوده و نظريه هاي درشت مدل بر بافت سازماني متمركز مي باشد، درهريك از مدلها، مي بايست نظريه اي را منطبق بر ابزار جمع آوري داده هاي شركت نمود كه اينك به تحليل وانتخاب نظريه ها مي پردازيم.

# انتخاب يك نظريه ريزمدل

در نظريه هاي ريز مدل، آلدرفر معتقد است كه درنظريه وي برخلاف نظريه مازلو، نيازها به گونه سلسله مراتبي به هم متصل نيستند. ازاينرو ارضاء يك سطح درنيازها به معناي آن نيست كه نياز قبلي ارضاء شده است. هرچند آلدرفر براي حمايت تجربي ازنظريه خود، پژوهشهائي انجام داده است اما، اين نظريه به گونه كلي ازنظر واهد تجربي بسيار ضعيف است. حتي به اعتقاد برخي از صاحبنظران محل ترديد است كه اصلا“ چنين نيازهائي دركاركنان وجود داشته باشد (مدي2 1972، انجمن مشاوره ملي بهداشت رواني3 1995).

1. Arnold
2. Maddi
3. National Advisory Mental Health Council

ازطرفي، مراحل طبقه بندي شده پرسشنامه شركت، خود حاوي بررسي وارزيابي مرحله اي رضايت شغلي است و از چند مرحله، به بررسي وضعيت رضايت نزد كاركنان پرداخته است. درنتيجه، پيروي از نظريه آلدرفر با درنظر گرفتن اين پرسشنامه مناسب نيست و مي بايست نظريه اي را انتخاب نمود كه به جزئيات بيشتري پرداخته باشد.

از نظر مك كللند، نياز به پيشرفت، پيوندجوئي وقدرت، نيازهاي رضايت شغلي محسوب مي گردند. آگاهي و حساسيت نسبت به اين نيازها وساير نيازهاي سازماني دراعضاء سازمان وفراهم آوردن زمينه مناسب براي ارضاء آنها بسيار مهم است زيرا سبب مي شود برنامه هاي كاري انعطاف پذير، برنامه ريزيها سودمند وطراحي شغلي مناسب تر انجام گيرد (لودن وروزنر1، 1991). اين نوع عملكرد براي شناخت و بررسي ميزان رضايتمندي كاركنان مناسب بوده ولي نكات ريز ودرعين حال مهم براي محيط هاي صنعتي تاحدي ناديده گرفته شده و درمحيط هاي خدماتي ويا چند مليتي بسيار مناسب است كه تاحدودي با شرايط حاكم بر پرسشنامه منطبق نيست.

آمادامز، نظريه برابري وانتظار خود برمبناي دروندادها وبروندادها پايه ريزي كرده است. باآنكه شواهد تجربي درمورد نظريه برابري تا اندازه اي درهم آميخته است اما بسيار بديهي است كه اعضاء سازمان، اعمال وپيامدهاي ناشي از آن را درديگران مشاهده وآنرابا كنشها ونتايج خود مقايسه مي كنند. ازاين رو درمورد رضايت شغلي آنچه مهمتر است، ادارك فرد نسبت به نابرابري است نه آنچه وافعا“ درمحيط كار روي مي دهد (ماودي2، 1991)

به گفته كورمن3 (1378)، بسياري از پژوهشگران با بيان اين مطلب كه امروزه اكثر مردم نيازهاي پايين تر خود را ارضا كرده و در محيط كار در پي برآورده ساختن نيازهاي بالاتر خود هستند، نظريه مازلو را تاييد و حمايت كرده اند. از اين رو، به اعتقاد آنها، چنانچه بخواهيم رفتار كار برانگيخته و بارور داشته باشيم بايد محيط هاي كار را به گونه اي تغيير دهيم كه به نيازهاي سطح بالا فرصتي براي ارضاء و كامروايي بدهد. بهبود محيطهاي كار هم براي سازمان سودمند است و هم براي فرد زيرا ارضاء نيازهاي بالا، او را خلاقتر، بارورتر و در مقابل با ديگران تواناتر مي سازد.

بنابراين اگر بخواهيم نظريه زيرمدلي را براي دستيابي به ابزار مناسب تحقيق جهت شركت G.P.I. وپرسشنامه مورداستفاده انتخاب كنيم،نظريه سلسله نيازهاي مازلو بعنوان يك نظريه ريز مدل معتبر مي باشد.

# انتخاب يك نظريه درشت مدل

در نظريه طرح هدف، اساسا“ فرد نسبت به هدف سازمان ابتدا مقبوليت آنرا بررسي كرده ودرصورت تائيد آن، به پايداري وپايبندي آن فكر كرده وعمل مي نمايد. اين نظريه با توجه به سازمانهائي كه به تازگي كار خود را آغاز نموده اند بيشتر مورد استفاده قرار مي گيرد تا سازماني كه هدفهاي خود را تدوين نموده و اينك دردسترسي به آنها سعي وتلاش مي نمايد. ازطرفي، نظريه دوعاملي هرزبرگ بيشتر بر نظريه ريز مدل سلسله مراتب نيازهاي مازلو استوار است و محيط سازمان را به عوامل بهداشتي وبرانگيزاننده تقسيم مي نمايد.

1. Loden and rosener
2. Mawday
3. Coreman

بنابراين عوامل برانگيزاننده مي توانند ب عنوان عامل اساسي در سازمان ومحيط كاري آن نقش داشته و درنتيجه، مواردي كه درسازمان باعث مي گردند كه كاركنان نسبت به محيط خود واكنش مثبت يا منفي داشته باشند را مي توان به عوامل نيازهاي مازلو مرتبط نمود.

# تحليل پرسشنامه

پرسشنامه مورد استفاده دراين تحقيق مي تواند ازديد نظريه ريز مدل كه بستگي به كاركنان داشته، جمع بندي گردد و مورد تحليل قرار گيرد.

# مرحله اول: شناسنامه تحقيق

دراين مرحله ابتدا براساس بخش اول پرسشنامه، تحليلي بر مشخصات تكميل كنندگان انجام مي گردد تا در طول تحليل معين گردد كه شرايط نطردهندگان چگونه بوده است.

از نمودار 1 معين مي گردد كه بيش از 60 درصد پاسخ دهندگان مدارك آكادميك خاصي نداشته كه بديهي است نتايج رضايت يا عدم رضايت شغلي در كاركنان برگرفته از نظرات سطوح پائين و مؤثر شركت مي باشد.

نمودار 1. توزيع تحصيلي جامعه آماري تحقيق

نمودار 2 بيان مي كند كه جامعه آماري تحقيق كمتر از 5 سال سابقه داشته و درصورتي كه جامعه از يك رضايت شغلي نسبي برخوردار باشند، آينده شركت بسيار مطلوب خواهد بود زيرا تنوع زياد در ميزان سابقه باعث تنوع نيازها و علائق شده كه اين پراكندگي سطوح نطرات در اين جامعه وجود ندارد.



نمودار 2. توزيع سابقه كاري جامعه آماري تحقيق

نمودار 3 بيانگر اين مطلب است كه تحليل بعمل آمده بيشتر مناسب براي محيط توليدي بوده و ستاد شركت نيز مي تواند به طبع از آن بهره مند گردد.

نمودار 3. توزيع محيط كاري جامعه آماري تحقيق

چنانچه در يك سازمان، كاركنان توانسته باشند با درايت مديريت سازمان، در شغلهاي مختلفي بكار گمارده شده باشند، توانائي و درك بيشتري از سازمان واهداف آن پيدا كرده و درصورت بيان نيازهاي شغلي خود توانمند خواهند بود. نمودار 4 بيان مي كند كه بيش از نيمي از كاركنان اين توانائي راداشته و اين موضوع، روائي نتايج را تا حد مناسبي تضمين خواهد كرد.

نمودار 4. ميزان چرخش شغلي جامعه آماري تحقيق

اينك كه به ساختار شناسنامه اي تحقيق پي برده و متوجه شديم كه داده ها واطلاعات تحليلي تحقيق منطبق بر شرايط واقعي شركت مي باشد، به مرحله دوم تحليل مي پردازيم.

# مرحله دوم: تحليل محتوائي

قبل از بيان تحليل محتوائي تحقيق از چگونگي توزيع نظرات جامعه آماري درخصوص طبقات سلسله مراحل نيازهاي مازلو، ياد آوري مي گردد كه بر اساس محتواي سوالات، كليه سوالات به پنج بخش منطبق بر سلسله نيازهاي مازلو طبقه بندي گرديد. اين طبقه بندي بگونه اي انجام پذيرفت كه منحني سوالات طبقه بندي شده از يك منحني نرمال پيروي مي كند كه منحني مزبور را مي توان در نمودار 5 ملاحظه نمود.

13 سوال

12 سوال 12 سوال

8 سوال 8 سوال

خودشكوفائي اجتماعي فيزيولوژيكي

عزت نفس امنيت

نمودار 5. توزيع طبقه بندي سوالات درقالب سلسله نيازهاي مازلو

پس از جمع آوري پرسشنامه هاي دريافت شده ، مي بايست فرضيه اي هم براي اعداد بدست آمده درنظر گرفت كه اين فرضيه بر تجربه و تطبيق با شرايط فرهنگي حاكم بر شركت منطبق است. اگر جواب داده شده به هرسوال را X درنظر بگيريم:

* اگر 3=X باشد، وضعيت بحراني است ومي بايست سريعا“ چاره اي انديشيد.
* اگرX بين 2.5 تا 3 باشد،مشكل پيچيده اي وجودداردكه قبل ازاينكه به بحران تبديل گردد، بايد رفع گردد.
* اگر X بين2 تا 2.5 باشد،مشكل وجودداردولي پيچيده نبوده وقابل حل است اما بهتراست حتما“حل گردد.
* اگر X بين 1.5 تا 2 باشد، مشكل خاصي وجود ندارد وبطور نسبي مي توان به شرايط فعلي اميدوار بود.
* اگرX بين 1تا 1.5 باشد،وضعيت خوبي داشته وشاخصهاي فعلي نقاط قوت سازمان مي باشند ومي توان ضعف هاي سازماني را به كمك اين نقاط قوت پوشش داد.

اگر 1=X باشد، سازمان درحالت ايده آل است.

مودار 6 توزيع جوابهاي بدست آمده را براي عامل فيزيولوژيك بيان مي كند. پراكندگي در اين نمودار متناسب با چهار قسمت عملياتي شركت مي باشد يعني نيازهاي فيزيولوژيك شركت بيشتر مرتبط با قسمتهاي عملياتي است. به عبارت ساده مي توان نيازهاي مادي و رفاهي كاركنان را بر اساس قسمتهاي كاري تقسيم بندي نمود.

نمودار 7 بيان كننده توزيع نظرها در عامل امنيت شغلي است. توافق نسبي بين نظرها مبين اين مطلب است كه سياست امنيتي مانندبيمه، اهميت بخشيدن به ثبات فردي در كار و… بطور يكنواخت در شركت حاكم شده است.

توافق خاصي كه در اذهان كاركنان از عدالت اجتماعي دركار، احترام مديريت به كاركنان و … وجود دارد از نمودار 8 نتيجه مي گردد. به عبارت ساده تقريبا“ اكثر كاركنان يك نظر وايده دراين مورد دارند.

نمودار 9 كه ميانگين نظرهاي كاركنان درخصوص رضايت از عامل عزت نفس درشركت مي باشد، مبين اين مطلب است كه كارهاي تيمي و بازخورد مديريتي در شركت از وضعيت مناسبي برخوردار نيست كه در مراحل بعدي تحليل مي بايست به آن دقت نمود.

نمودار 10 همانند نمودار 9 بيان كننده اين مطلب است كه ميانگين نظرهاي كاركنان درخصوص ارتقاء شغلي و فرهنگ ايجاد وبروز خلاقيت ها مناسب نبوده كه البته ذكر اين نكته حائز اهميت است كه جو كاري حاكم ونوع كار شركت نيز عامل مهمي در احتياج يا اهميت به خلاقيت ها مي باشد.

نمودار 6. نمودار ميانگين نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايت از عامل فيزيولوژيك



نمودار 7. نمودار ميانگين نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايت از عامل امنيت

نمودار 8. نمودار ميانگين نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايت از عامل اجتماعي

نمودار 9. نمودار ميانگين نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايت از عزت نفس

نمودار 10. نمودار ميانگين نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايت از عامل خودشكوفائي

به منظور تعبير وتفسير نمره هاي هرفرد، لازم است نمره هاي خام وي درمقياسي بيان شود كه چارچوبي كلي براي مقايسه نمره ها به دست دهد. مقصود ازاين مقياس كه نرم يا هنجار خوانده مي شود، اين است كه وضع نسبي ومرتبه فرد را دريك گروه مرجع مناسب بيان كند. گروه مرجع مناسب آن است كه فرد مي تواند به گونــه اي منطقي با آن مقايسه شود. پس از ليجاد نرم معين شده براي جامعه آماري، جداول 1 تا 6 نمره خام و درصد فراواني نمره هاي خام را درهريك از محورهاي رضايت شغلي و تجمعي ، معين مي كند. بدين ترتيب با داشتن نمره هرفرد مي توان وضعيت نسبي او را مشخص وتعيين كردچنددرصد از كاركنان همكار او داراي رضايت شغلي بيشتر يا كمتري نسبت به وي هستند.

براي مثال فردي كه در آزمون رضايت شغلي مثلا” در كل چهار محور، نمره اي بين 2/2 – 0/2 كسب مي كند، نرم درصدي او برپايه جدول 5 معادل 50/62 درصد خواهد بود. به اين معنا كه وي از 50/62 درصد كاركنان ديگر رضايت شغلي بيشتري دارد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| نرم هاي درصدي عامل فيزيولوژيك رضايت شغلي | | | | |
| نمره | فراواني مطلق | درصد فراواني | فراواني تراكمي | درصد فراواني تراكمي |
| **0.1-1.2** | **2** | **2.47** | **2** | **2.47** |
| **1.2-1.4** | **2** | **2.47** | **4** | **4.94** |
| **1.4-1.6** | **4** | **4.94** | **8** | **9.88** |
| **1.6-1.8** | **9** | **11.11** | **17** | **20.99** |
| **1.8-2.0** | **3** | **3.70** | **20** | **24.69** |
| **2.0-2.2** | **18** | **22.22** | **38** | **46.91** |
| **2.2-2.4** | **20** | **24.69** | **58** | **71.60** |
| **2.4-2.6** | **9** | **11.11** | **67** | **82.72** |
| **2.6-2.8** | **11** | **13.58** | **78** | **96.30** |
| **2.8-3.0** | **3** | **3.70** | **81** | **100.00** |

جدول 1. نرم هاي درصدي عامل فيزيولوژيك رضايت شغلي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نرم هاي درصدي عامل امنيت رضايت شغلي** | | | | |
| **نمره** | **فراواني مطلق** | **درصد فراواني** | **فراواني تراكمي** | **درصد فراواني تراكمي** |
| **0.1-1.2** | **5** | **6.17** | **5** | **6.17** |
| **1.2-1.4** | **5** | **6.17** | **10** | **12.35** |
| **1.4-1.6** | **13** | **16.05** | **23** | **28.40** |
| **1.6-1.8** | **10** | **12.35** | **33** | **40.74** |
| **1.8-2.0** | **14** | **17.28** | **47** | **58.02** |
| **2.0-2.2** | **19** | **23.46** | **66** | **81.48** |
| **2.2-2.4** | **8** | **9.88** | **74** | **91.36** |
| **2.4-2.6** | **3** | **3.70** | **77** | **95.06** |
| **2.6-2.8** | **3** | **3.70** | **80** | **98.77** |
| **2.8-3.0** | **1** | **1.23** | **81** | **100.00** |

جدول 2. نرم هاي درصدي عامل امنيت رضايت شغلي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نرم هاي درصدي عامل اجتماعي رضايت شغلي** | | | | |
| **نمره** | **فراواني مطلق** | **درصد فراواني** | **فراواني تراكمي** | **درصد فراواني تراكمي** |
| **1.0-1.2** | **0** | **0.00** | **0** | **0.00** |
| **1.2-1.4** | **7** | **8.64** | **7** | **8.64** |
| **1.4-1.6** | **6** | **7.41** | **13** | **16.05** |
| **1.6-1.8** | **19** | **23.46** | **32** | **39.51** |
| **1.8-2.0** | **11** | **13.58** | **43** | **53.09** |
| **2.0-2.2** | **20** | **24.69** | **63** | **77.78** |
| **2.2-2.4** | **9** | **11.11** | **72** | **88.89** |
| **2.4-2.6** | **6** | **7.41** | **78** | **96.30** |
| **2.6-2.8** | **3** | **3.70** | **81** | **100.00** |
| **2.8-3.0** | **0** | **0.00** | **81** | **100.00** |

جدول 3. نرم هاي درصدي عامل اجتماعي رضايت شغلي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نرم هاي درصدي عامل عزت نفس رضايت شغلي** | | | | |
| **نمره** | **فراواني مطلق** | **درصد فراواني** | **فراواني تراكمي** | **درصد فراواني تراكمي** |
| **1.0-1.2** | **1** | **1.23** | **1** | **1.23** |
| **1.2-1.4** | **8** | **9.88** | **9** | **11.11** |
| **1.4-1.6** | **2** | **2.47** | **11** | **13.58** |
| **1.6-1.8** | **5** | **6.17** | **16** | **19.75** |
| **1.8-2.0** | **13** | **16.05** | **29** | **35.80** |
| **2.0-2.2** | **17** | **20.99** | **46** | **56.79** |
| **2.2-2.4** | **17** | **20.99** | **63** | **77.78** |
| **2.4-2.6** | **8** | **9.88** | **71** | **87.65** |
| **2.6-2.8** | **8** | **9.88** | **79** | **97.53** |
| **2.8-3.0** | **2** | **2.47** | **81** | **100.00** |

جدول 4. نرم هاي درصدي عامل عزت نفس رضايت شغلي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نرم هاي درصدي عامل خودشكوفائي رضايت شغلي** | | | | |
| **نمره** | **فراواني مطلق** | **درصد فراواني** | **فراواني تراكمي** | **درصد فراواني تراكمي** |
| **1.0-1.2** | **3** | **3.70** | **3** | **3.70** |
| **1.2-1.4** | **4** | **4.94** | **7** | **8.64** |
| **1.4-1.6** | **2** | **2.47** | **9** | **11.11** |
| **1.6-1.8** | **7** | **8.64** | **16** | **19.75** |
| **1.8-2.0** | **9** | **11.11** | **25** | **30.86** |
| **2.0-2.2** | **15** | **18.52** | **40** | **49.38** |
| **2.2-2.4** | **11** | **13.58** | **51** | **62.96** |
| **2.4-2.6** | **11** | **13.58** | **62** | **76.54** |
| **2.6-2.8** | **13** | **16.05** | **75** | **92.59** |
| **2.8-3.0** | **6** | **7.41** | **81** | **100.00** |

جدول 5. نرم هاي درصدي عامل خودشكوفائي رضايت شغلي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نرم هاي درصدي عوامل رضايت شغلي بصورت تجمعي** | | | | |
| **نمره** | **فراواني مطلق** | **درصد فراواني** | **فراواني تراكمي** | **درصد فراواني تراكمي** |
| **1.0-1.2** | **11** | **2.7** | **11** | **2.7** |
| **1.2-1.4** | **26** | **6.4** | **37** | **9.1** |
| **1.4-1.6** | **27** | **6.7** | **64** | **15.8** |
| **1.6-1.8** | **50** | **12.3** | **114** | **28.1** |
| **1.8-2.0** | **50** | **12.3** | **164** | **40.5** |
| **2.0-2.2** | **89** | **22.0** | **253** | **62.5** |
| **2.2-2.4** | **65** | **16.0** | **318** | **78.5** |
| **2.4-2.6** | **37** | **9.1** | **355** | **87.7** |
| **2.6-2.8** | **38** | **9.4** | **393** | **97.0** |
| **2.8-3.0** | **12** | **3.0** | **405** | **100.0** |

جدول 6. نرم هاي درصدي تجمعي وكلي رضايت شغلي

نمره خام آزمودنيها برپايه مقياس سه مقوله اي پرسشنامه رضايت شغلي از خير تا بلي با نمره هاي 1 تا 3 نيز درجه بندي ومحاسبه شده است. ازاين رو براي بدست آوردن نمره معادل با كل مجموعه مواد پرسشنامه، بايد نمره خام آزمودنيها (ستون نمره) در عدد 53 (تعداد سوالها) ضرب شود. براي مثال، نمره رضايت شغلي كارمند فوق چنانچه بر مقياس 3 درجه اي 2/2 باشد برابر 6/116 خواهد بود. نرم مقوله اي اين مقياس در جـدول 7 نمايش داده شده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مقوله** | **ميانگين نمره ها** | **جمع نمره هاي خام** |
| **بله** | **1-1.49** | **53-79** |
| **تاحدودي** | **1.5-2.49** | **79.5-132** |
| **خير** | **2.5-3** | **132.5-159** |

جدول 7. نرم هاي مقوله اي مقياس 3 مرحله اي رضايت شغلي

# مرحله سوم: تحليل زمينه اي

اينك به مرحله اي رسيديم كه مي توان كل شركت را بصورت تجمعي بررسي و نسبت به اهداف شركت، پس از تحليل تجمعي و همبستگي هاي موجود روي عوامل رضايت شغلي، نتايج تحليل را نيز در گام آخر بيان نمود. ابتدا بايد مشخص نمائيم كه شركت ازنظر عوامل رضايت شغلي در چه وضعيتي است.

نمودارهاي 11 تا 16 بيان كننده اين مطلب است كه شركت ازنظر هريك از عوامل رضايت شغلي و بصورت تجمعي درچه وضعيتي است.

نمودار11 بيان كننده اين مطلب است كه 69/24 درصد كاركنان (از 1/0 تا 0/2) از نظر فيزيولوژيكي درشركت راضي مي باشند. واگر بخواهيم مشكلات خاصي كه قابل حل بوده را نيز درنظر بگيريم (تا 5/2) ميزان رضايتمندي گاركنان به 80 درصد مي رسد. اين بدان معني است كه اگر بخواهيم راه حلي براي ايجاد رضايتمندي كاركنان ازنظر عامل فيزيولوژيكي بيان كنيم و اجرا گردد حداقل ميزان رضايتمندي كاركنان به 80 درصد خواهد رسيد.

نمودار 11. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل فيزيولوژيكي

نمودار 12 به مراتب قابل قبول تر از نمودار 11 است. درحال حاضر 58 درصد كاركنان رضايت مناسبي در امنيت شغلي احساس مي كنند واگر موارد ومشكلات معمولي وقابل حل را نيز درنظر بگيريم اين درصد كاركنان راضي از شركت به 95 درصد خواهد رسيد كه ازنظر امنيت شغلي، بيمه كاركنان و احساس اطمينان از وضعيت شغلي، شركت دروضعيت مناسبي قرار دارد.

نمودار 12. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل امنيت

نمودار 13 همانند نمودار 12 وضعيت شركت را ازنظر رضايت كاركنان ازديد اجتماعي (احترام متقابل، ارزش گذاري شخصيتي و كاري و…) را مناسب نشان مي دهد. بيش از 53 درصد كاركنان رضايت مناسبي داشته و اگر بخواهيم مشكلات معمولي وقابل حل را نيز درنظر بگيريم، اين رضايتمندي به 95 درصد خواهد رسيد. بنابراين اين عامل نيز نمي تواند نقش خاصي در عدم رضايتمندي كاركنان داشته باشد.

نمودار 13. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل اجتماعي

نمودار 14 كه بيان كننده ميزان رضايتمندي كاركنان از نظر عامل عزت نفس (كارهاي تيمي، بازخورد مديران به كاركنان و…) مي باشد نيز مشكل خاصي نداشته تنها مورد آن، اختلاف 36 درصدي رضايتمندي كاركنان با 86 درصدي رضايتمندي درصورت حل مشكلات قابل حل موجود است. يعني اگر بخواهيم پيشنهادي بـــــراي حل

مشكلات موجوددراين رابطه ارائه داده وشركت آنهارااجرا نمايد، ميزان رضايتمندي به دوبرابر افزايش مي يابد.

نمودار 14. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل عزت نفس

ميزان رضايتمندي كاركنان در عامل خودشكوفائي )بروز خلاقيت ها، ارتقاء شغلي، افزايش دانش، آموزش و… ) همانند عامل فيزيولوژيكي مي باشد. اين مسئله بسيار حائز اهميت است كه مي توان شركت را به دودسته تقسيم نمود. يك دسته آنهائي كه به فكر مسائل مادي ورفاهي مي باشند ويك دسته آنهائي كه به بالاترين عامل رضايتمندي يا خودشكوفائي توجه دارند. نمودار 15 بيان كننده اين مطلب است كه مي بايست ايجاد رضايتمندي كاركناني را ازنظر عامل خودشكوفائي بالا برد وراه حلهائي پيشنهاد نمود زيرا درحال حاضر ميزان رضايتمندي كاركنان 31 درصد بوده واگر بخواهيم سيستمها و مكانيزمهاي افزايش وارتقاء دانش و ايجاد تفكر وبها دادن به اين تفكرات را بالا ببريم، ميزان رضايتمندي را مي توان به 75 درصد رساند كه بسيار مطلوب خواهد بود.

نمودار 15. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل خودشكوفائي

حال اگر بخواهيم ميزان رضايتمندي كلي شركت را بررسي نمائيم به نمودار 16 مي بايست توجه شود.اين نمودار بيان مي كند كه درحال حاضر 5/40 درصد از كاركنان بدون هيچ مشكل خاصي، از شغل و وضعيت خود راضي بوده واين رضايتمندي را مي توان به تمهيداتي وحل يك سري مشكلات قابل حل به 85 درصد رساند. يعني مشكلاتي كه درآينده ايجاد بحران مي نمايند تنها براي 15 درصد از كاركنان وجود داشته كه آنهم مي بايست با درنظر گرفتن همبستگي هاي بين اين عوامل بصورت دقيق بررسي نمود.

نمودار 16. نمودار درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان بصورت كلي

حال اگر بخواهيم با يك نمودار جامع وضعيت شركت را بطور ميانگين در اين پنج عامل مشاهده كنيم، نمودار 17 براساس مقادير ميانگين و نمودار 18 براساس درصد نرمال شده آنها را مي توان مشاهده نمود.

نمودار 17. نمودار ميانگين عوامل رضايتمندي كاركنان

نمودار 18. نمودار نرمال شده درصد رضايتمندي كاركنان براساس عوامل مازلو

# مرحله چهارم: تحليل همبستگي

قبل از بيان تحليل در نظريه درشت مدل براي رضايتمندي كاركنان از شغل وشركت وبيان نتايج تحليل، ابتدا مي بايست ميزان همبستگي عوامل را نسبت به هم بررسي نمود تا زمانيگه بخواهيم ايده ها و نظرات كاركنان را به همراه پيشنهادهاي تحقيق، تدوين نمائيم، بتوانيم پيش بيني هاي لازم را براي بهتر شدن وضعيت رضايتمندي كاركنان درنظر گرفت.

نمودارهاي 19 تا 23 ميزان همبستگي ميانگين عوامل بدست آمده در تحقيق را نشان مي دهند.

نمودار 19. نمودار همبستگي عامل فيزيولوژيك با ساير عوامل رضايت شغلي

نمودار 20. نمودار همبستگي عامل امنيت با ساير عوامل رضايت شغلي

نمودار 21. نمودار همبستگي عامل اجتماعي با ساير عوامل رضايت شغلي

نمودار 22. نمودار همبستگي عامل عزت نفس با ساير عوامل رضايت شغلي

نمودار 23. نمودار همبستگي عامل خودشكوفائي با ساير عوامل رضايت شغلي

ميزان همبستگي هاي بدست آمده كمك مي نمايند كه درصورت ارائه پيشنهادها وراهكارهاي بهبود رضايتمندي كاركنان دريك عامل وبدست آوردن مقدار جديد دريك عامل، اثرات اين بهبود در عوامل ديگر مشهود ونمايان گردد. درنتيجه پيشنهادهاي بعدي براي بهبود عوامل ديگر، طبيعي است كاهش يافته ونمودارهاي رضايتمندي مناسب تر خواهند شد.

به عنوان مثال اگر بخواهيم ميزان رضايتمندي عامل خودشكوفائي را از مقدار ميانگين فعلي (183/2) به عددي كمتر از 2 رساند، مي بايست به ميزان 20 درصد در آن بهبود ايجاد نمود. يعني با راهكارهائي بتوان ميانگين اين عامل را به 74/1 رساند. حال با توجه به اين ميزان بهبود، همبستگي اين عامل نسبت به عامل هاي ديگر باعث مي گردد تا پيش بيني گردد كه ميانگين عامل فيزيولوژيك كه 78 درصد همبستگي به ميزان بهبود يا كمبود عامل خدشكوفائي داشته از 17/2 به 83/1 با فرمول زير تبديل گردد.

مقدار بهبود 20 درصدي در عامل خودشكوفائي 2.183 \* 20% = 0.4366

مقدار بهبود پيش بيني شده درعامل فيزيولوژيك به ميزان 78 درصد همبستگي 0.4366 \* 78% = 0.3405

مقدار پيش بيني بهبود در عامل فيزيولوژيك نسبت به همبستگي با عامل خودشكوفائي 2.17 – 0.3405 = 1.83

# مرحله پنجم: تحليل ساختاري

اينك مي بايست به تحليل وبررسي رضايتمندي كاركنان ازديد شركت يا به عبارت ساده براساس نظريه درشت مدل بپردازيم. همانطور كه قبلا“ اشاره شد، نظريه دوعاملي هرزبرگ به عنوان نظريه تطبيقي تحقيق انتخاب شد.

درسوال 54 كه از كاركنان وضعيت شركت پرسيده شده بود، كاركنان به مواردي اشاره كردند كه بطور خلاصه مي توان آنها را به سه جواب خوب، متوسط وبد تقسيم بندي نمود. اين تقسيم بندي ونتيجه گيري را در نمودار 24 ملاحظه مي كنيد. همانطور كه مشخص است، 60 درصد كاركنان از وضعيت شركت به خوبي ياد كرده اند. بنابراين مي توان نتيجه گيري نمود كه عامل بهداشتي كاركنان درقالب رضايت از شركت مناسب بوده و رضايت نسبي در شركت حاكم است. اين مطلب نمي تواند حاشيه امني براي شركت محسوب گردد زيرا 40 درصد از جامعه آماري وضعيت شركت را خوب توصيف نكرده اند. تصيف نارضايتي از شركت، به عامل انگيزاننده بر مي گردد. بنابراين لازم است اين عامل نيز بررسي گردد.

سوال 55 حاكي از رضايت شخصي كاركنان يا به غبارت ساده بخش اعظم عامل انگيزاننده است كه طبقه بندي حوابهاي بدست آمده در قالب عوامل سلسله نيازهاي مازلو خلاصه مي گردد. نمودار 25، مشخص مي نمايد كه بيش از 56 درصد كاركنان از شغل خود راضي هستند. بنابراين تناسب بين عامل بهداشتي و انگيزاننده اين مطلب را روشن مي نمايد كه وضعيت فعلي شركت متناسب با نيازها وتمايلات كاركنان مي باشد. هنـــــــوز نمي توان وضعيت رضايت شغلي را مطلوب و مناسب برشمرد زيرا در اين عامل نيز بيش از 40 درصد جامعه آماري، نارضايتي خود را بيان نموده اند.

نمودار 24. نمودار عامل بهداشتي براساس نظريه درشت مدل دوعاملي هرزبرگ ومنطبق با سوال 54

نمودار 25. نمودار عامل انگيزاننده براساس نظريه درشت مدل دوعاملي هرزبرگ ومنطبق با سوال 55

براي 40 درصد نارضايتي از وضعيت شركت و42 درصد نارضايتي ازشغل، مناسب است كه طبقه بندي جواب

سوالات 56 و 57 كه آنها نيز منطبق برعوامل مازلو شده اند، درقالب نمودار معين گردد كه اولا“ به نظر كاركنان چگونه مي توان اين نارضايتي ها را بهبود بخشيد ودوما“ اولويت بهبود در چه عواملي جستجو گردد. نمودارهاي 26 و 27 عوامل بهبود نارضايتي و اولويت رسيدگي به عوامل نارضايتي را نشان مي دهد.

نمودار 26. نمودار تعيين عوامل قابل بهبود در نارضايتي شغلي كاركنان

نمودار 27. نمودار تعيين اولويت بندي عوامل بهبود در نارضايتي شغلي كاركنان

عليرغم وجود مشكلاتي در عوامل خودشكوفائي و فيزيولوژيك در تحليل پرسشنامه براساس نظريه ريز مدل، ازديد كاركركنان، عاملي كه مي بايست بهبود يابد، امنيت شغلي، بيمه و اطمينان از ثبات شغلي، تثبيت ساختار سازماني و … است. اما وقتي از كاركنان پرسيده شد كه درحال حاضر، باتوجه به اهداف شركت، اولويت دركدام عامل است، يعني شركت قادر است به كدام عامل بپردازد كه از اهداف خود عقب نماند، عامل عزت نفس دراولويت قرار گرفت (نمودار 27). اين مطلب حاكي از اختلاف ديد شخصي و سازماني كاركنان است وگرنه همسوئي اهداف وانگيزه هاي شخصي وسازماني مي طلبيد كه عامل بهبود و اولويت تقريبا“ يكي باشند ويا به هم نزديك باشند. درانتهاي اين بخش از تحليل به سوال 58 مي پردازيم. از كاركنان سوال شد كه چه سوالاتي ديگر مي توان عنوان كرد كه در بهبود رضات شغلي يا شناخت مسائل ومشكلات كمك نمايد. طبقه بندي جوابهاي اين سوال نيز براساس سلسله نيازهاي مازلو تعيين گرديد كه نتيجه آنرا درنمودار 28 ملاحظــــــه مي نمائيد. به عبارت ساده، اگر بخواهيم به عنوان بازخورد و ادامه تحقيق، سوالات مجددا“ دسته بندي شده وازجامعه آماري شركت،نظر سنجي به عمل بيايد، منحني نرمال سوالات نمودار 5 تبديل به نمودار 28 مي گردد.

نمودار 28. نمودار توزيع نرمال اهميت عوامل در تحقيق بعدي

حال اگر بخواهيم تعداد سوالات پرسشنامه بعدي را مشخص نمائيم وفرض نمائيم كه قسمت شناسنامه پرسشنامه نيز تغيير ننمايد وهمچنين تعداد سوالات نيز 60 عدد باشد مي توان سوالات پرسشنامه بعدي را به روش زير محاسبه ونمودار 5 تبديل به نمودار 29 مي گردد.

تعداد سوالات فيزيولوژيك: 60 \* 13.79% = 8.274 ≅ 8 يعني 8 سوال

تعداد سوالات امنيت: 60 \* 20.69% = 12.414 ≅ 12 يعني 12 سوال

تعداد سوالات اجتماعي: 60 \* 24.14 = 14.484 ≅ 15 يعني 15 سوال

تعداد سوالات عزت نفس: 60 \* 24.14 = 14.484 ≅ 15 يعني 15 سوال

تعداد سوالات خودشكوفائي: 60 \* 17.24 = 10.344 ≅ 10 يعني 10 سوال

15 سوال

15 سوال 12 سوال

10 سوال 8 سوال

خودشكوفائي اجتماعي فيزيولوژيكي

عزت نفس امنيت

نمودار 29. توزيع طبقه بندي سوالات درقالب سلسله نيازهاي مازلو درتحقيق آينده

نكته جالب توجه، ايجاد چولگي منحني به سمت راست است. اين بدان معني است كه تكيه بر روي عامل عزت نفس بيشتر بوده كه به همان اندازه، كم اهميت شدن عامل خودشكوفائي را باعث گرديده است. اگر به نمودار 27 مراجعه گردد، اولويت بهبود نزد كاركنان بيشتر در عزت نفس متمركز بوده است كه تناسب تحقيق آينده و نمودار اولويت بهبود در شركت متناسب مي باشد.ازاينرو بهتر است نمودار تلفيقي 30 ار نمودارهاي 27 و 28 را به عنوان نتيجه اين مرحله از تحقيق نمايش دهيم.

نمودار 30. نمودار تلفيقي اولويت بندي بهبود رضايت شغلي و عوامل مهم درتحقيق بعدي

# نتايج تحليل

اينك به مرحله اي رسيديم كه مي بايست براساس تحليل هاي بعمل آمده، مواردي را به عنوان پيشنهاد ونتايج تحليل عنوان نمائيم. اين پيشنهادها جهت بهبود رضايت شغلي درشركت مي بايست مد نظر مديران عالي شركت قرار گرفته و براساس مباني تئوري قابل دفاع كه اطلاعات واقعي و عيني پرسشنامه از جامعه آماري تحقيق كه ازنظراهاي كاركنان شركت استخراج گرديده است، اين مباني نظري را حمايت مي نمايند، تصميمات مناسبي براي مديران عالي ايجاد گردد.

اگر بخواهيم براساس نمودارهاي 17 و 18، عواملي كه مي بايست درآنها بهبود حاصل گردد را معين نمائيم واولويت بندي كنيم، طبيعي است به سه عامل خودشكوفائي (مقدار 18/2)، عامل فيزيولوژيك (مقدار 17/2) و عامل عزت نفس (مقدار 09/2) خواهيم رسيد. اما كدام عامل بايد بهبود يابد. فرض تحقيق بر آنست كه مقدار ميانگين اين عوامل از عدد 2 كمتر گردد وظاهرا“ عامل خودشكوفائي بيشترين مقدار را دارا مي باشد و شايد بهنظر برسد كه اين عامل مي بايست بهبود يابد كه براساس همبستگي هاي استخراج شده عوامل نسبت به هم، ميزان بهبود ساير عوامل نيز به تبع از عامل فيزيولوژيك محاسبه وپيش بيني گردد. **اما اينطور نيست!**

مطالب زير ثابت مي نمايد كه عامل قابل تغيير وبهبود دربين سه عامل فوق مي باشد ولي عامــل فيزيولوژيك نمي باشد بلكه عامل مهم، اساسي وانتخاب شده تحقيق عامل **عزت نفس** مي باشد.

1. اگر بخواهيم نمودارهاي 11، 14 و 15 كه مربوط به فراواني تجمعي ميانگين عوامل فيزيولوژيك، عزت نفس و خودشكوفائي است را با نمودار 16 كه فراواني تجمعي كل عوامل است تلفيق نمائيم تا بتوانيم نزديكترين عامل به ميانگين كل عوامل را پيدا كرده و آنرا انتخاب نمائيم تا كمترين انحراف در نتايج عمليات بهبود رضايت شغلي را شاهد باشيم، به نمودار 31 خواهيم رسيد. همانطور كه مشخص است، ميانگين بدست آمده در منحني عزت نفس نزديكترين مقادير به كل عوامل را دارا مي باشند. هدف از اين روش، انتخاب عاملي براي بهبود است كه بتواند بيشترين اثر در بهبود رضايت شغلي شركت را به ارمغان آورد.

نمودار 31. نمودار تلفيقي درصد تراكمي عوامل انتخابي با كل عوامل

1. اگر بخواهيم عاملي را انتخاب نمائيم كه ميزان بهبود آن بيشترين اثر را در پيش بيني بهبود ساير عوامل ايفا نمايد، مي بايست عاملي را انتخاب نمائيم كه جمع جبري ميزان همبستگي آن با ساير عوامل، بيشترين عدد را داشته باشد. حال جمع جبري مقادير همبستگي عامل فيزيولوژيك از نمودار 19 برابر است با عدد 3. جمع جبري مقادير همبستگي عامل خودشكوفائي از نمودار 23 برابر است با 17/3 و جمع جبري مقادير همبستگي عامل عزت نفس از نمودار 22 برابر است با 18/3. به عبارت ساده اگر بخواهيم عامل بهبود را عزت نفس درنظر بگيريم،درصورت بهبودعامل عزت نفس وكاهش ميزان ميانگين آن به عددي كوچكتر از 2، مقادير بهبود پيش بيني شده سايرعوامل بيشتراززماني خواهد بودكه عامل فيزيولوژيك وخودشكوفائي راانتخاب نمائيم.
2. چنانچه بخواهيم عاملي را از اين سه عامل انتخاب نمائيم وآنرا با پيشنهاداتي بهبود بدهيم، مي بايست عاملي را انتخاب نمائيم كه ميزان توافق نظر در جوابهاي فعلي آن بيشترين مقدار را دارا باشد. اگر نظري به نمودارهاي 6، 9 و 10 كه نظرات كاركنان درخصوص ميزان رضايتمندي آنان درخصوص عوامل فيزيولوژيك، عزت نفس و خودشكوفائي است، بياندازيم، خواهيم ديد كه نزديكي نظرات در عامل عزت نفس بيشتر از دوعامل ديگر است. به عبارت ساده درصورت انتخاب وبهبود عامل عزت نفس از عوامل رضايت شغلي، كاركنان بيشتري را مي توان راضي نمود وبهبود عامل براي اكثر آنها قابل لمس خواهد بود.
3. اگر بخواهيم نظر كاركنان درخصوص عوامل قابل بهبود را نيز مدنظر قرار دهيم و مبتني بر نظريه درشت مدل، عوامل انگيزاننده را لحاظ نمائيم، نمودار 26 عليرغم ميزان 03/33 عامل امنيت كه بيشترين مقدار را دربر داشت، مقايسه سه عامل انتخاب شده نشان مي دهد كه عامل عزت نفس با مقدار 02/22، بيشترين مقدار را بين سه عامل انتخاب شده دارا مي باشد.
4. آخرين دليل انتخاب عزت نفس براي بهبود،همان مقايسه اولويت بهبودواهميت عوامل درنظرسنجي بعدي است(نمودار30). به بيان ساده،عامل عزت نفس، مهمترين عامل نسبت به سه عامل انتخاب شده مي باشد.

# پيشنهادهاي تحقيق

همانطور كه از كل مراحل تحقيق مشهود مي باشد، وضعيت شركت دراكثر عوامل رضايتمندي شغلي مناسب بوده و درصورت بهينه نمودن شرايط حاكم بر رضايت كاركنان كه در نتايج تحقيق بيان گرديد، به اين مطلب رسيديم كه عامل عزت نفس در شركت مي بايست بهبود يابد. ابتدا مي بايست ميزان واثر بهبود را در روند افزايش رضايت شغلي بررسي نموده و سپس راهكارهاي آن بيان گردد.

اگر بخواهيم عامل عزت نفس درشركت كه هم اكنون مقدار ميانگين آن برابر 092/2 مي باشد را بهبود دهيـم، مي بايست مقدار ميانگين آن را به كمتر از عدد 2 برسانيم، كمترين مقدار بهبود برابر 7/16 درصد مي باشد. دليل اين ادعا دو عامل مي باشد. 1) نمودار 14 بيان مي كرد 78/77 درصد كاركنان دروضعيتي هستند كه مشكل پيچيده اي وجود ندارد بنابراين مي بايست عدد 4/2 به عدد 2 تبديل گردد. اين تبديل به معني ايجاد 7/16 درصد بهبود درعامل عزت نفس است. بنابراين پيش بيني مي گردد كه نمودار 14 درصورت بهبود عامل عزت نفس تبديل به نمودار 32 گردد. ملاحظه مي گردد كه درصورت اين بهبود، پيش بيني مي گردد كه نزديك به 80 درصد كاركنان، دراين عامل رضايت نسبي خواهند داشت. 2) عوامل شاخصهاي رضايتمندي كاركنان بصورت ميانگين در نمودار 17 بيان شد. اگر بخواهيم بهبودي درعامل عزت نفس ايجاد نمائيم و انتظار داشته باشيم كه اين ميزان بهبود بتواند باعث گردد كه كليه عوامل نيز از عدد ميانگين 2 كمتر باشد، براساس ميزان همبستگي عامل عزت نفس با بقيه عوامل وبادرنظر گرفتن بيشترين ميزان ميانگين درعوامل ( عامل خودشكوفائي، 183/2)، مي بايست اين ميزان بهبود حداقل برابر 7/16 گردد تا كليه عوامل به كمتر از عدد 2 تبديل شوند. بدين معني كه

**اگر بخواهيم عدد 183/2 (عامل خودشكوفائي) به 9/1 گردد بايد به مقدار 283/0 كم گردد. اين مقدار يعني عامل خودشكوفائي به ميزان 97/12 درصد بهبود يابد. اگر عامل خودشكوفائي بخواهد به ميزان 97/12 درصد بهبود يابد، باتوجه به ميزان همبستگي اين عامل بــــــه عامل عزت نفس (82 درصد)، مي توان نتيجه گرفت كه عامل عزت نفس مي بايست به ميزان 345/0 كمتر شود تا نتيجه حاصل گردد. اين عدد يعني بهبود 5/16 درصدي عامل عزت نفس**:

2.092 \* 16.5% = 0.34518

0.34518 \* 82% = 0.283

2.183 – 0.283 = 1.9

حال با توجه به اين مكانيزم، نمودار 17 پس از اعمال بهبود وپيش بيني همبستگي هاي نمودار 22، تبديل به نمودار 33 مي گردد. اين نمودار وضعيت شركت را پس از اعمال عمليات بهبود رضايتمندي كاركنان نشان داده و مي توان آنرا **نتيجه تحقيق پس از انجام راهكارهاي بهبود** تلقي نمود.

براي مشاهده ميزان بهبود، نمودارهاي 17 و 33 بصورت تلفيقي درقالب نمودار 34 مشاهده مي گردد كه مي توان اثرات بهبود را در كل شركت مشاهده نمود.

اينك مي بايست ميزان 7/16 درصدي بهبود را بصورت راهكارهاي اجرائي بيان نمود. بديهي است كه نمي توان يك نسخه يا نسخي را براي كل شركت به عنوان راهكارهاي بهبود تجويز نمود و عواملي در ابراز راهكارها دخيل هستند. طبق شناسنامه تحقيق، طبقه بندي ورده بندي كاركنان داراي تنوع مي باشد. ابتدا مي بايست اين طبقه بندي ها را شناخت وسپس به بيان راهكارها مبادرت ورزيد. ازطرفي رهكارهاي بهبود نيز داراي تنوع خاصي هستند كه براي هركدام از راهكارها، سيستم يا روش اجرائي خاصي را مي بايست برگزيد.

نمودار 31. نمودار بهبود يافته درصد فراواني ميزان رضايت كاركنان در عامل عزت نفس

نمودار 33. نمودار ميانگين عوامل رضايتمندي كاركنان پس از بهبود

نمودار 34. نمودار مقايسه اي ميانگين عوامل رضايتمندي كاركنان قبل وبعد از بهبود

# عناوين وابزارهاي بهبود

جدول 8 برگزيده از مباني نظري تحقيق مي باشد و درآن مي توان راهكارهاي بهبود عامل عزت نفس را به همراه كدينگ آنها (براي انتساب به طبقات كاركنان) و سيستمهاي اجرائي آن را مشاهده نمود. جدول 8 بيان كننده اين مطلب است كه چه راهكارهائي را مي توان براي بهبود عامل عزت نفس درشركت انتخاب نمود.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **كدينگ راهكارها** | **شرح راهكارها** | **سيستم اجرائي** |
| **JOB101** | پست سازماني وعنوان شغلي | احكام داخلي وطبقه بندي مشاغل |
| **JOB102** | وضايف چالش برانگيز | سيستم رديابي مشكلات |
| **JOB103** | فرصت پيشرفت | سيستم چرخش شغلي |
| **MNG101** | بازخورد از مديران | سيستم جلسات توجيهي وسرپرستي |
| **MNG102** | بازخورد از ارباب رجوع | آمار محصولات جانبي منجر به استفاده از محصولات شركت |
| **SUG101** | شركت درتصميم گيري | نظام پيشنهادها |
| **SUG102** | رضايت حاصل از اتمام يك كار | آمار برگشتي محصولات و ACCORD |
| **MOT101** | افزايش شايستگي | سيستم جامع بهره وري |
| **MOT102** | قدرداني | احگام داخلي |

جدول 8. راهكارها وسيستمهاي اجرائي بهبود عامل عزت نفس در شركت

# طبقه بندي كاركنان جهت افزايش رضايت

اينك براساس شناسنامه تحقيق (نمودارهاي 1 تا 4) مي بايست رده بندي وطبقات كاركنان را با درنظر گرفتن شرايط مختلف تحصيلي، سابقه، قسمت و آگاهي آنها از شغلهاي مختف، بيان نمود. جدول 9 بيان كننده رده بندي وطبقات مختلف كاركنان شركت مي باشد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تحصيلات** | **سابقه** | **قسمت** | **چرخش شغلي** |
| **غير آكادميك** | تا سه سال | ستاد | دارد |
| **آكادميك** | بالاي سه سال | طراحي | ندارد |
|  |  | ساخت |  |

جدول 9. رده بندي وطبقات كاركنان براساس شرايط مختلف حاكم برشركت

# راهكارهاي اجرائي

كاركناني كه در ستون چرخش شغلي از جدول 9 جاي مي گيرند، جدا از راهكارهاي پيشنهادي جهت ستونهاي ديگر داراي يك سرنوشت براي افزايش رضايت مي باشند. بنابراين قبل از بيان راهكارهاي اجرائي براي كاركناني كه در ستونهاي ديگر جدول 9 قرار مي گيرند، براي كليه كاركناني كه چرخش شغلي داشته يا نداشته اند، راهكارهاي زير مشترك مي باشد.

* راهكار مشترك اول: كد JOB102 و JOB103 براي كليه كاركناني كه داراي چرخش شغلي مي باشند.
* راهكار مشترك دوم: كد JOB101 براي كليه كاركناني كه داراي چرخش شغلي نمي باشند.
* راهكارهاي كاركنان ستادي: اين راهكارها بر اساس تحصيلات وسابقه به شرح زير مي باشند:
  + راهكار ستادي 1: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه زير سه سال، كد MOT102 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ستادي 2: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد SUG101 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ستادي 3: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه زير سه سال، كد MNG101 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ستادي 4: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد MNG101 وMOT102 پيشنهاد مي گردد.
* راهكارهاي كاركنان طراحي: اين راهكارها بر اساس تحصيلات وسابقه به شرح زير مي باشند:
  + راهكار طراحي 1: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه زير سه سال، كد MOT102 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار طراحي 2: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد SUG102 و MNG102 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار طراحي 3: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه زير سه سال، كد MOT101 و SUG101 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار طراحي 4: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد MNG101 و SUG101 پيشنهاد مي گردد.
* راهكارهاي كاركنان ساخت: اين راهكارها بر اساس تحصيلات وسابقه به شرح زير مي باشند:
  + راهكار ساخت 1: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه زير سه سال، كد SUG101 و MOT102 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ساخت 2: براي كاركنان داراي مدارك غير آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد SUG101 و MNG102 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ساخت 3: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه زير سه سال، كد SUG101 و MOT101 پيشنهاد مي گردد.
  + راهكار ساخت 4: براي كاركنان داراي مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال، كد SUG101 و MNG101 پيشنهاد مي گردد.

مجموعه 14 طبقه ورده بندي از راهكارهاي فوق معين مي نمايد كه مديران عالي شركت ابتدا مي بايست براي هريك از سيستمهائي كه هم اكنون وجود نداشته، تدبيري انديشيده و سپس براساس امكانات شركت وشرايط حاكم بر شركت، اقدام به اجرا ونهادينه نمودن آن سيستمها، نمايند. همانطور كه مشخص است، بعضي از راهكارها در رده هاي مختلف، مشترك مي باشند. درانتها اگر بخواهيم بر اساس راهكارها، كاركنان را طبقه بندي نمائيم تا بتوانيم با يك نظر متوجه شويم كه چه راهكاري براي چه رده اي امكان پذير مي باشد، به جدول 10 خواهيم رسيد.

|  |  |
| --- | --- |
| **كدينگ راهكارها** | **رده بندي كاركنان شركت** |
| **JOB101** | كليه كاركناني كه تاكنون شغل آنها عوش نشده است. |
| **JOB102** | كليه كاركناني كه تاكنون شغل آنها عوش شده است. |
| **JOB103** | كليه كاركناني كه تاكنون شغل آنها عوش شده است. |
| **MNG101** | كاركنان ستادي داراي مدارك آكادميك با سابقه زير سه سال و كليه كاركنان داراي مدارك آكادميك بالاي سه سال |
| **MNG102** | كاركنان ساخت وطراحي فاقد مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال |
| **SUG101** | كليه كاركنان ساخت، كاركنان طراحي با مدارك آكادميك و كاركنان ستادي فاقد مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال |
| **SUG102** | تنها براي كاركنان طراحي فاقد مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال |
| **MOT101** | كاركنان طراحي وساخت داراي مدارك آمادميك و سابقه زير سه سال |
| **MOT102** | كاركنان طراحي وساخت فاقد مدارك آكادميك با سابقه زير سه سال و كاركنان ستادي فاقد مدارك آكادميك باسابقه زير سه سال و كاركنان ستادي داراي مدارك آكادميك با سابقه بالاي سه سال |

جدول 10. رده بندي راهكارهاي پيشنهادي براي اجراي آنها در قسمتهاي مختلف شركت

جمله پاياني تحقيق، اينگونه بيان مي گردد كه **ميزان سنجش افزايش رضايتمندي كاركنان به جهت اجراي راهكارهاي بهبود را مي توان سه ماهه يا شش ماهه اندازه گيري نمود وكافي است به هرقسمت، پرسشنامه تحقيق با منحني نرمال مشخص شده در نمودار 29 را ازطريق كاركنان تكميل و نمودارهاي جديد را با نمودارهاي فعلي مقايسه نمود**.

**ABSTRACT**

This is clean that important of practical survey is a notification for society expertators and behavior science researchers.

The success of organizations and work’s environment is fully depended to use of Human Resource (HR) based on behavior sciences that it is callange for managers and supervsors.

Acknowledgment of concept of HR, making up special tools for those and skills of using these tools is neccessery to challanging that subject.

One of the most major and perhaps stress’s concept about Science’s Behavior of Human Resource (SBHR) is Job Satisfaction (JS). This matter is very important for all of the manager layer and it is very interested for liberary and practical surveis.

G.P.I company is zooming to SBHR. This company use a questionaire for analysing of SBHR.

It has a problem. The questionaire don’t have any base of theory analysis because, it is a foreign questionaire Therefore, this study must research about many theories og JS analysis that could bo choice a theory for base of it’s analysis.

For this study, The Maslow’s Need Hierarchy theory in minor theory of SBHR and Herzberg’s two factors in major theory has choiced.

Questionaire in this study have three sections:

* One section contains sejel of questionaire can be using for categoring of HR.
* Second section contains 53 questions has moved to 5 factor of Maslow’s Need Heirarchy with a normal curve.
* Last section contains 5 describing questions can be using for analysing and domaining of goals of company.

At the end of study, 3 factors of Maslow’s Need has chioced for JS’s improvement are Phisiologiacal, Selfsteem and Self fullfilment factors.

The passes of 5 steps analysing from questionaire, the selfsteem’s factor has choiced for improving of JS in G.P.I.

Results of this study contains:

1. A table that contains, Code of improvement’s proccesses and Text of improvement’s processes.
2. A table that contains, Code of improvement’s processes and Division of personal department in G.P.I.
3. Instruments for forecating JS future.
4. A normal curve could be use for another research in JS with numbers of quistion in questionaire.

# منابع وماخذ

1. هومن، دكتر حيدرعلي. (1381). ***تهيه واستانداردساختن مقياس سنجش رضايت شغلي***، تهران: مركز آموزش مديريت دولتي
2. ازكمپ، استوارت. (1372). ***روان شناسي اجتماعي كاربردي***. ترجمه فرهاد ماهر، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوي.
3. كورمن، آبراهام. (1376). ***روانشناسي صنعتي وسازماني***. ترجمه حسين شكركن، چاپ دوم، تهران: انتشارات رشد.
4. Hersy, p. & Blanchard, K. H. (1993). ***Management of Oganizational Behavior***. Prntice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
5. Nagy, M. S. (1996). What to do when you are dissatisfied with job staisfaction scales : A better way to measure job satisfaction. ***Technical Affairs Section***. Radford University.
6. Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). ***Organizational Psychology, Foundations & Applications***. Oxford University Press.
7. Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1959). ***The Motivation to Work***. New York: John Wily & Sons.
8. Porter. L. W. (1976). A study of perceived need. Satisfactions in bottom & middle management jobs. ***Journal of Applied Psychology***, 82, 591-598.
9. Lofquist, L. H., & Dawis, R.V. (1969). ***Adjustment to Work: A Psychological view of man’s problems in a work-oriented society***. New York: Appleton-Century-Crofts;
10. Gati, I. (1989). Person-environment fit research: problem & prospects. ***Journal of Vocational Behavior, 35***, 181-193.
11. Cook, J. D. & Hepworth, S. J. (1992). ***The Experience of Work***. London: Academic Press.
12. Holland, J. L. (1985). ***Making Vocational Choices: A theory of carears***. Englwood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
13. Kopelman, R. E. (1979). Directionalydifferent expectancy theory predictions of work ***motivation & job satisfaction. Motivation & Emotion, 3***, 299-317.
14. Locke, E. A. (1976). The nature & causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed). ***Handbook of industrial & organizational psychology***. Chicago: Red Mcnally.
15. Smith, P. C. & et al. (1989). ***User’s manual for the job descriptive index (JDI) & the job in general (JIG) scales***. Bowling Green State University: Bowling Green, Ohio.
16. Robbinsons, S.P. (1993). ***Organozational behavior***. (6th ed), London : Prentice-Hall.
17. Lussier, R. N. (1996). ***Management, concepts, applications and skill development***. Sout-Western College Publishing. Ohio.
18. Rollinson, D., Broadfild, A. & Edwards, D.J. (1998). ***Organizational behavior & analysis: An integrated approach***. Addison Wesly Longman.
19. McClelland, D.C. (1997). Managing motivation to expand human freedom. ***American Psychologist***. March, 201-210.
20. Parker, B., & Chusmir, L.H. (1992). Development & validation of a life-success measures scale. ***Psychological Reports, 5***, 627-637.
21. Weirsma, V. J. (1992). Gender differences in attribute performances: work-home role conflicts & job level as mediating variable. ***Journal of Personnel Psychology 36***, 577-600.
22. Shepperd. J.A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. ***Psychological Bulletin, 113***, 67-81.
23. Locke, E. A. & Latham, G. (1990). ***A theory of goal setting & task performance***. Englewwod cliffs. NJ. Prentice-Hall.
24. Arnold, H.J. & Feleman, D.C. (1991). ***Organizational behavior***. New York: McGraw-Hill.
25. Maddis, S. (1972). ***Theories of personality, a comparative analysis***. Homewood, II: Dorsey press.
26. National Advisor Mental Health Council. (1995). Basic behavioral science research. For mental health: A national investment—emotion & motivation. ***American Psychologist***, 50. 835-845.
27. Loden, M. & Rosener, J. (1991). ***Workforce American***, Homewood iL: Richard, D. Irwin.
28. Mowday, R.T. (1991). Equity theory prediction of behavior in organization. In R.M. streers & L.W.Porter (EDS). ***Motivation & work behavior***. New York: McGraw-Hill.