

بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان

(رویکردی تحلیلی - پژوهشی)

دکتر حسن درویش*

استادیار سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور

(تاریخ دریافت ۸۶/۸/۴؛ تاریخ تصویب ۸۶/۹/۱۰)

چکیده

«رضایت شغلی» نشان دهنده حسی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می‌دارند. برخی افراد از کار خود لذت می‌برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می‌نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به خاطر این که مجبورند، آن را انجام می‌دهند. مطالعه در زمینه علل و پیامدهای مهم نگرش کارکنان در خصوص رضایت شغلی یکی از جنبه‌های اصلی روان‌شناسی صنعتی - سازمانی می‌باشد. مطالعات زیادی به منظور شناخت و درک عوامل مؤثر بر رضایت شغلی نسبت به سایر متغیرهای سازمانی صورت گرفته است. به علاوه ارزیابی نگرش کارکنان در این خصوص، به عنوان فعالیت عمومی و مشترک در سازمان‌هایی که مدیران به دنبال رفاه و بهزیستی جسمانی و روانی کارکنان خود می‌باشند، قلمداد گردیده است. هدف این مقاله بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان با رویکرد توصیفی - نظری است که ضمن مروری بر مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان به سوابق و پیشینه‌های این موضوع پرداخته، دیدگاه صاحب نظران مختلف را در این حوزه بیان می‌نماید.

واژگان کلیدی:

رضایت شغلی، ویژگی‌های فردی رضایت شغلی، آثار بالقوه رضایت شغلی، سنجش و اندازه‌گیری رضایت شغلی.

مقدمه

مطالعات نشان می‌دهد که همه ساله بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها درخصوص احساس و نگرش کارکنان نسبت به شغل‌شان نظرسنجی‌های متعددی انجام می‌دهند. رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای تحقیق در رفتار سازمانی و همچنین به عنوان متغیر محوری در تحقیقات و تئوری‌های سازمان قلمداد گردیده است. تاکنون صدها مطالعه درخصوص رضایت شغلی در فصلنامه‌های رفتار سازمانی و رشته‌های مرتبط با آن ارائه گردیده است (پورتر، ۱۹۹۹، ص ۳۰).

مطالعه رضایت شغلی از دو بعد حائز اهمیت است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن‌ها تأثیر بگذارد و به بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن‌ها منجر گردد (اسپکتر، ۲۰۰۰، ص ۴۰). به طور کلی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان به دو دسته اصلی، شامل عوامل محیطی و شغلی و عوامل فردی تقسیم می‌گردد (کریستوفر، ۱۹۹۶، ص ۱۳).

پیشینه محیطی رضایت شغلی مشتمل بر نظریه ویژگی‌های شغلی (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰، ص ۳)، محدودیت‌های سازمانی (کونور و رادلف، ۲۰۰۰، ص ۵)، متغیرهای نقش (کنز و کان، ۱۹۸۵، ص ۱۳)، تعارض کار و خانواده (هالیبک و لئونارد، ۱۹۹۵، ص ۱۰)، سطح پرداخت (مک فارلین، ۲۰۰۰، ص ۲۵)، استرس شغلی (جکس دنیز، ۱۹۹۶، ص ۴۰)، کار اضافی (جکس و پیز، ۱۹۹۶، ص ۵۰)، کنترل حین کار (دایر و فتر، ۱۹۹۹، ص ۸۷)، جدول و برنامه زمانی کار (دالتون، ۲۰۰۰، ص ۲۰) می‌باشد و از طرف دیگر، پیشینه و سوابق فردی رضایت شغلی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (باج، ۲۰۰۲، ص ۵۸) و تناسب شغل با شاغل (ادوارد، ۲۰۰۳، ص ۵۲) را در بر می‌گیرد.

مطالعات نشان می‌دهد که رضایت شغلی بر تعدادی از متغیرهای سازمانی تأثیر بالقوه دارد، که این متغیرها عبارتند از: عملکرد شغلی (لانونداد کالینسکی، ۱۹۹۹، ص ۱۰)، رفتار شهروند سازمانی (اشنک، ۱۹۹۶، ص ۴۰)، رفتار وا پس گرایانه (جکینز و گوپت، ۲۰۰۰، ص ۴۶)، غیبت

از کار (استیرز و روز، ۲۰۰۰، ص ۵۰)، ترک کار (روزنویک، ۱۹۹۳، ص ۷۰).
 با توجه به نقش کلیدی رضایت شغلی در سازمان، امروزه این امر به اثبات رسیده است که رضایت شغلی و رضایت از زندگی به طور متوسط و مثبتی با یکدیگر مرتبط می‌باشند. به عبارت دیگر، کارکنان با نگرش مثبت در مقایسه با افرادی که نگرش منفی به کار و زندگی دارند، تمایل بیش‌تری به رضایت از کار و زندگی دارند و دیرتر از کار ناخشنود می‌شوند (جاج و واتانپ، ۲۰۰۰، ص ۲۰).

ماهیت رضایت شغلی

مطالعات نشان می‌دهند که همه ساله، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها از جمله آی بی ام^۱، پیمایش‌های افکار سنجی را درخصوص احساس و نگرش کارکنان درباره شغلشان انجام می‌دهند. افزایش رضایت شغلی در این شرکت میزان ترک خدمت را به حداقل رسانده، موجب کسب وجهه و موقعیت رقابتی گردیده است. رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای تحقیق در رفتار سازمانی و همچنین متغیر محوری در تحقیقات و تئوری‌های سازمانی است.
 یکی دیگر از صاحب نظران (رز، ۲۰۰۱، ص ۴۸) رضایت شغلی را یک مفهوم چند وجهی می‌داند که شامل ابعاد درونی و بیرونی است. منابع رضایت درونی به ویژگی‌های شخصیتی فرد برمی‌گردند، مانند توانایی ابتکار عمل و برقراری ارتباط با سرپرستان که به آن‌ها جنبه‌های کیفی شغل می‌گویند. منابع رضایت درونی، اقتضایی و وابسته به شرایط محیطی هستند، مانند پرداخت، ارتقا یا امنیت شغلی. تفاوت واحدهای سازمانی از نظر میزان رضایت شغلی را می‌توان نشانه وجود نقاط بالقوه مشکل‌زا دانست (ولف، ۲۰۰۱، ص ۵۰).

مفهوم رضایت شغلی

صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: رضایت شغلی عبارت است از: نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس

1. IBM

فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن (سیدجوادین، ۱۳۸۴، ص ۱۲). تحقیقات نشان می‌دهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر می‌باشد:

۱. عواملی که مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های سازمان است؛
۲. عواملی که مربوط به شرایط کار و یا نحوه قرار گرفتن افراد در محل انجام دادن کار می‌باشد؛
۳. عواملی که در ارتباط با شخصیت‌های فردی کارکنان می‌باشد.

به طور کلی رضایت شغلی یک متغیر نگرشی^۱ است. در گذشته، تحقیقات رضایت شغلی بیش‌تر بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو انجام می‌گرفت و تمرکز بر ارضای نیازهای جسمانی و روانی افراد از قبیل پرداخت حقوق و دستمزد و قدر و منزلت و احترام به افراد بود (برای مثال: پورتر، ۱۹۸۸، ص ۵، ولف، ۱۹۹۰، ص ۳)؛ اما امروزه محققان، بیش‌تر به فرآیندهای شناختی^۲ توجه دارند تا نیازهای اساسی و بنیادی (لاک، ۲۰۰۰، ص ۷۸).

بسیاری از محققان معتقدند که مبحث رضایت شغلی باید بر اساس نگرش سیستمی، در ارتباط با سایر متغیرها در نظر گرفته شود. رویکرد چند وجهی در رضایت شغلی^۳ که رویکردی شناختی است، درصدد این است که بیان نماید چه اجزایی از شغل ایجاد رضایت یا عدم رضایت می‌نمایند. این موضوع برای بسیاری از سازمان‌ها که خواستار شناسایی زمینه‌های نارضایتی اند (تا پس از شناسایی، آن‌ها را ارتقا و بهبود بخشند) درخور توجه می‌باشد (دایو، ۱۹۹۰، ص ۶۰). جدول شماره ۱ همبستگی میان ۹ جنبه از رویکرد چند وجهی به رضایت شغلی را که در نمونه آماری ۳۰۲۷ نفری صورت گرفته است، نشان می‌دهد (اسپکتور، ۲۰۰۲، ص ۵۲).

همان‌گونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌گردد، همبستگی در میان سطوح پایین متغیرها کم‌تر است. همچنین همبستگی میان اجزای مذکور حکایت از آن دارد که این سطوح با سایر اجزا همبستگی قوی دارند. برای مثال، عامل پاداش، مزایای رفاهی و پرداخت نسبت به سایر متغیرها مانند ساختار سازمانی ارتباطات و رویه‌های اجرایی دارای همبستگی قوی‌تری می‌باشد.

1. Attitudinal
2. Cognitive
3. Job Satisfaction

ردیف	متغیر	میزان همبستگی (درصد*)							
		۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	پرداخت								
۲	ارتقا							۵۳	
۳	سرپرستی						۲۵	۱۹	
۴	مزایا					۱۰	۳۶	۴۵	
۵	پاداش‌های اقتضایی				۳۸	۴۶	۵۸	۵۴	
۶	دستورالعمل‌های عملیاتی و اجرایی			۴۶	۲۹	۱۷	۳۱	۳۱	
۷	همکاران		۲۲	۳۹	۱۶	۴۲	۲۳	۱۹	
۸	ماهیت کار	۳۲	۳۰	۴۷	۲۰	۳۱	۳۲	۲۵	
۹	ارتباطات	۴۳	۴۲	۴۴	۵۹	۳۰	۳۹	۴۵	۴۰

جدول ۱: همبستگی درونی میان زیر مقیاس‌های پیمایش رضایت شغلی (اسپکتور، ۲۰۰۱، ص ۱۸)

*نمونه آماری ۳۰۲۷ نفر و کلیه همبستگی‌ها در سطح $P < 0.001$ معنا دار هستند.

ارزیابی و سنجش رضایت شغلی

ارزیابی رضایت شغلی، عموماً توسط پرسشنامه‌های منظم و ساختار یافته انجام می‌پذیرد. گرچه در برخی موارد از مصاحبه هم استفاده می‌شود، بیش‌تر تحقیقات در این زمینه توسط پرسشنامه صورت می‌گیرد؛ زیرا مصاحبه هم هزینه بر و هم زمان بر می‌باشد (دایر و جکسن، ۱۹۹۹، ص ۴۰). برخی از صاحب‌نظران (اسپکتور، دایر و جکسن، ۱۹۹۰، ص ۱۳) سرپرستان را به منظور پیش‌بینی و برآورد رضایت شغلی کارکنان تحت سرپرستی، مورد سوال قرار دادند. همبستگی ۰/۵۴ در خصوص مفروضات سرپرستان و کارکنان در مطالعات گویای این موضوع بود که سرپرستان از احساس کارکنانشان کاملاً آگاه هستند. محققان دیگری (گلیک، جنکینز و گوپتا، ۲۰۰۲، ص ۱۵) از روش مشاهده حین کار به منظور سنجش رضایت شغلی استفاده نمودند. به هر حال شاید ساده‌ترین روش برای سنجش رضایت شغلی استفاده از مقیاس‌های موجود باشد. در بسیاری از مطالعات، اعتبار^۱ و روایی^۲ این مقیاس‌های مورد استفاده تایید گردیده است.

1. Reliability
2. Validity

(تیلا پاک، ۱۹۹۹، ص ۲۵) شواهد بسیاری برای استفاده از مقیاس‌های موجود رضایت شغلی وجود دارند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

نخست: بسیاری از مقیاس‌های در دسترس، جنبه‌های اصلی رضایت شغلی را مورد سنجش قرار می‌دهند؛

دوم: بسیاری از مقیاس‌های موجود دارای هنجارهای^۱ استاندارد می‌باشند. مقایسه پاسخ‌ها با فرم‌ها می‌توانند به منظور تعبیر و تفسیر نتایج کمک نمایند؛

سوم: بسیاری از مقیاس‌های موجود نشان دهنده سطوح قابل قبولی از اعتبار آن‌ها می‌باشند. چهارم: استفاده از متغیرها شواهد مناسبی را به منظور اعتبار لازم در تحقیقات فراهم آورده‌اند. بنابراین، می‌توان اعتماد داشت که مقیاس‌ها بتوانند به طور مستمر سطوح مورد علاقه رضایت مندی شغلی را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهند (کامان، ۲۰۰۰، ص ۳۰).

مهم‌ترین مقیاس‌های رضایت شغلی عبارتند از:

۱. شاخص توصیف شغل^۲؛

۲. پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا^۳؛

۳. پیمایش شناخت شغل^۴؛

۴. مقیاس عمومی شغل^۵؛

۵. پیمایش رضایت شغل^۶؛

۶. مقیاس خود ارزیابی سازمانی میشیگان^۷.

مطالعات نشان می‌دهند که از میان مقیاس‌های مذکور، پرسشنامه شاخص توصیف شغل که محققان در بیش از ۱۰۰ پژوهش از آن استفاده کرده‌اند، با ۵ جزء مقیاس (پرداخت، ارتقا، سرپرستی، همکاران و ماهیت کار) از اعتبار بالغ بر ۸۰٪ برخوردار بوده است (کوک و دیگران، ۱۹۹۰، ص ۳۵).

1. Norms

2. Job Descriptive Index

3. The Minnesota Satisfaction Questionnaire

4. The Job Diagnostic Survey

5. The Job in General Scale

6. Job Satisfaction Survey

7. Michigan Organizational Self Assessment Questionnaire Satisfaction

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، به طور کلی در ۲ دسته اصلی طبقه بندی شده اند: نخست: عوامل محیطی شغل و مرتبط با شغل^۱ که مهم ترین تاثیر را بر رضایت شغلی دارند و شامل چگونگی رفتار افراد، ماهیت وظایف شغلی، ارتباط با سایر افراد در محیط کار و پاداش ها می باشد.

دوم: عوامل فردی^۲ که افراد با خود به شغلشان منتقل می نمایند، مانند تجارب قبلی فرد و شخصیت.

هر دو دسته عوامل در مبحث رضایت شغلی از یکدیگر تاثیر پذیرند. تناسب میان شغل و شاغل در رضایت شغلی کارکنان عاملی مهم به شمار می رود (کریستوف، ۱۹۹۶، ص ۱۵).

عوامل محیطی رضایت شغلی

۱. نظریه ویژگی های شغلی^۳: بسیاری از محققان عقیده دارند که مشاغل ساده و تکراری در خطوط مونتاژ سنتی، ذاتاً خسته کننده هستند و نارضایتی ایجاد می کنند (هالین و بلود، ۱۹۹۹، ص ۳۲). بسیاری از مدافعان طراحی مجدد شغل به توسعه و گسترش موضوع رضایت شغلی در جهت طراحی مجدد شغل^۴ اعتقاد دارند (هرزبرگ، مانستر و سیندرمن، ۱۹۸۵، ص ۱۰). ایجاد رضایت شغلی می تواند با تغییر در ویژگی های وظایف شغلی افراد به وجود آید. ویژگی های شغل به محتوا و ماهیت وظایف مربوط می شوند. مشهورترین نظریه در خصوص ویژگی های شغل، تئوری ویژگی های شغلی است (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰، ص ۳). در این تئوری طراحی مشاغل را می توان به گونه ای انجام داد که کارکنان از شغل خود احساس رضایت داشته باشند. در به کارگیری این روش، صاحب نظران معتقدند که از طریق غنی کردن عناصر معینی از مشاغل می توان در تغییر حالات روانی افراد مؤثر بود و اثربخشی شاغلان را افزایش داد (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۴۲).

-
1. Job Environment & Factors Associated With The Job
 2. Individual Factors
 3. Job Characteristic Theory
 4. Job Redesign

۲. محدودیت‌های سازمانی^۱: شرایط محیط کاری که مانع عملکرد شغلی کارکنان می‌گردد، اصطلاحاً "محدودیت‌های سازمانی (موانع سازمانی) نامیده می‌شوند. این محدودیت‌ها شامل بسیاری از جنبه‌های شغلی، مانند افراد و محیط کار فیزیکی می‌گردند (پیتر، کونورد و رادلف، ۲۰۰۰، ص ۱۵). با استفاده از تکنیک وقایع حساس^۲ زمینه‌ها و محدودیت‌ها را دسته بندی نمودند. آن‌ها از ۶۲۰ کارگر در خصوص تجارب آن‌ها در زمینه محدودیت‌های سازمانی در محیط کار تحقیق به عمل آوردند. تجزیه و تحلیل محتوایی پاسخ‌ها که مشتمل بر ۸ قلمرو بوده است، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است:

محدودیت‌ها	شرح محدودیت‌ها
اطلاعات مرتبط با کار	اطلاعات مورد نیاز مشاغل
ابزار و تجهیزات	ابزار و تجهیزات ضروری برای انجام دادن کار
مواد اولیه و عرضه آن	مواد اولیه و عرضه ضروری آن‌ها در کار
حمایت بودجه ای	منابع مالی مورد نیاز برای خرید منابع مورد نیاز شغل
خدمات مورد نیاز و کمک به سایرین	کمک‌های قابل دسترس از سایر افراد
آمادگی‌های لازم برای انجام شغل	فقدان مهارت‌های ضروری برای کارکنان شاغل
دسترسی زمانی	مقدار زمان در دسترس برای انجام کار
محیط کار	ویژگی‌های فیزیکی محیط کار

جدول ۲: ابعاد هشت گانه محدودیت‌های سازمانی از دیدگاه پیتر و کونورد (پیتر و کونورد، ۲۰۰۳، ص ۱۷)

کونورد، پیتر و رادلف و پویان (۱۹۹۵) همبستگی میان موانع سازمانی و ۵ ویژگی شغلی را به ترتیب (همکاران ۰/۳۰-، پرداخت ۰/۲۶-، ارتقا ۰/۲۸-، سرپرستی ۰/۴۲- و کار ۰/۳۱-) گزارش کرده اند. بیش‌ترین همبستگی در خصوص عامل سرپرستی گزارش گردیده و این عامل را به عنوان بزرگ‌ترین مانع از نظر زیردستان تشخیص داده اند.

۳. متغیرهای نقش^۳: یکی دیگر از عوامل محیطی رضایت شغلی، ارزیابی و سنجش تعامل کارکنان و مشاغل از جنبه نقش می‌باشد (کتزوکان، ۱۹۸۵، ص ۲۲). نقش، الگوی رفتاری مورد

1. Organizational Constraints
2. Critical Incidents
3. Role Variables

نیاز یک فرد در سازمان است. محققان معتقدند تئوری نقش، دارای اهمیت بوده، بر رضایت شغلی تاثیر دارد. ابهام نقش^۱ و تعارض نقش^۲ از جمله مواردی هستند که بیش تر مورد مطالعه قرار گرفته اند. ابهام نقش، درجه اطمینان کارکنان در مورد وظایف و مسؤولیت های آنها می باشد. در بسیاری از مشاغل، انتظارات سرپرستان در ارتباط با نقش های زیر دستان بوضوح تعریف نشده و همین امر کارکنان را به ابهام نقش دچار می نماید. تعارض نقش، زمانی است که تجارب کارکنان با الزامات وظایف و مسؤولیت ایشان مغایر و ناسازگار باشد. تعارض نقش، زمانی رخ می دهد که افراد در کارهای متفاوت درگیر بوده و سرپرست از افراد تحت سرپرستی تقاضاهایی داشته باشد که افراد فقط بتوانند بخشی از آن تقاضاها را اجابت نمایند.

تجزیه و تحلیل کلان میانگین ها (جکسون و شولر، ۱۹۹۵، ص ۱۲) همبستگی میان رضایت شغلی با ابهام و تعارض نقش را به ترتیب ۰/۳۰- و ۰/۳۱- نشان می دهند. مطالعات همچنین نشان می دهند که سرپرستان بزرگترین منبع ابهام نقش و تعارض در کار هستند (هال، ۱۹۹۸، ص ۱۵).

۴. **تعارض کار - خانواده**^۳: تعارض کار و خانواده، زمانی رخ می دهد که تقاضاهای خانواده و کار با یکدیگر در تعارض باشند. این مسأله بیش تر در مورد زوج های شاغل با بچه ها و والدین مجرد مصداق دارد. طبق نظر سنجی (گالوپ، ۲۰۰۰، ص ۲۰)، ۳۴ درصد افراد به طور قابل ملاحظه ای تعارض کار و خانواده را تجربه کرده اند. (هاجیک و لئونارد، ۱۹۹۵، ص ۴۳). سؤال مورد نظر این بوده است که نظر افراد در خصوص داشتن بهترین خانواده با توجه به شرایط کاری چیست؟ فقط ۱۴ درصد مردها و زنها معتقدند که والدین باید با هم خارج از خانه کار کنند و ۳۹ درصد عقیده داشتند که یک نفر از والدین کار کند و یک نفر دیگر به منظور مراقبت از کودکان در خانه بماند. تعارض کار و خانواده دارای همبستگی معناداری با رضایت شغلی می باشد. کارکنانی که سطح بالایی از تعارض را تجربه نموده اند، سطح پایینی از رضایت شغلی را گزارش کرده اند (بدین، بارک، گیلبرت و کوپر، ۱۹۹۵، ص ۵). مطالعات نشان می دهند که اتخاذ خط مشی های سازمانی نظیر دایر کردن مهد کودک و برنامه های کاری انعطاف پذیر می تواند تعارض کار و خانواده را کاهش دهد و به افزایش رضایت شغلی منجر گردد

1. Role Ambiguity
2. Role Conflict
3. Work - Family Conflict

(کوپر، ۲۰۰۰، ص ۴۳).

۵. سطح پرداخت: همبستگی میان سطوح پرداخت و رضایت شغلی در حد عجیبی کم است. همان گونه که انتظار می رود سطح پرداخت، باید دارای همبستگی قوی تری با رضایت شغلی باشد (اسپکتور، ۲۰۰۰، ص ۱۷). میانگین همبستگی میان سطوح پرداخت و رضایت شغلی در ۳ نمونه از مشاغل ناهمگن در حدود ۱۷ درصد گزارش شده است. این همبستگی کم گویای آن است که خود عامل پرداخت بتنهایی عاملی قوی در رضایت شغلی نمی باشد. گرچه سطح پرداخت ممکن است موضوع مهمی نباشد، برابری پرداخت^۱ از اهمیت بسیاری برخوردار است (راین، فیلیپ و مک فارلین، ۲۰۰۰، ص ۳۲) گزارش نموده اند که همبستگی نسبتاً زیادی (۰/۵۰) میان سطوح پرداخت و رضایت شغلی در یک نمونه مشاغل بهداشت حرفه ای و روانی مشاهده شده است.

۶. استرس شغلی: هر شغلی دارای شرایطی می باشد که ممکن است کارکنان آن را پر استرس^۲ بیابند. شواهد نشان می دهند که استرس می تواند در خصوص سلامت روحی و روانی کارکنان عامل تعیین کننده باشد (کوپر و کارترایت، ۱۹۹۹، ص ۳۲). دو متغیر مهم در تحقیقات استرس شغلی وجود دارد: نخست، عامل استرس زای شغلی که به شکل اعتراض و در پاسخ به شرایط سخت کاری بیان می گردد و دوم، عواملی که در قالب واکنش های رفتاری (مانند خاتمه کار) و واکنش های فیزیکی (مانند عجز از کار) منعکس می گردد (جکس و بیز، ۱۹۹۶، ص ۴۵).

۷. کار اضافی: کار اضافی با رضایت شغلی همبستگی دارد. جکس و بیر (۱۹۹۶، ص ۳) و (دایر و گنستر، ۱۹۹۹، ص ۷) نمونه ای از کارکنان یک کارخانه را مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفتند که میان حجم کار و رضایت شغلی همبستگی ۳۷ درصد وجود داشته است. همچنین کارازکی، گاردن و لیندن (۱۹۹۰، ص ۲۷) گزارش کرده اند که فشار کار با رضایت شغلی رابطه منفی و با ناراحتی قلبی^۳ رابطه مثبت دارد.

۸. کنترل حین کار: مقایسه میان «آنچه هست و آنچه باید باشد» را کنترل می گویند. در بیش تر مطالعات تعامل آثار دو عامل کنترل و حجم کار مشاهده می گردد. فیلیچر و جونز (۱۹۹۵، ص ۲۰) و دایر و مانستر (۱۹۹۹، ص ۸) اذعان نمودند که کم ترین سطح رضایت شغلی زمانی

1. Pay Fairness
2. Stress full
3. Heart Disease

رخ می‌دهد که کنترل زیاد و حجم کار کم باشد. البته کنترل کم و حجم کار بالا نیز به نارضایتی منجر می‌گردد. علاوه بر این، نوع کاری که فرد انجام می‌دهد، در این خصوص بی‌تاثیر نیست.

۹. برنامه زمانی کار^۱: استاندارد شیفت کاری اغلب افراد تقریباً ۸ ساعت کار در روز و ۵ روز کاری در هفته است. برنامه کاری غیر استاندارد نیز عبارتند از:

● **برنامه‌های کاری منعطف:** مزایای برنامه‌های کاری منعطف از نظر کارفرما کاهش مشکل غیبت در کار (کراز و فریباج، ۱۹۹۶، ص ۱۳) و تاخیر در کار (دالتون، ۱۹۹۵، ص ۱۳) می‌باشد. نتایج تاثیر برنامه‌های کاری انعطاف پذیر بر رضایت شغلی ناسازگار می‌باشند. پیرس و نیواستورم (۱۹۹۳، ص ۱۷) و دالتون (۱۹۹۴، ص ۲۲) دریافتند که رضایت شغلی در برنامه‌های کاری انعطاف پذیر نسبت به برنامه کاری ثابت بیش‌تر است.

● **شیفت طولانی^۲:** عمده‌ترین مشکل در مورد شیفت بلند، خستگی است (روفن و پریمب، ۱۹۹۹، ص ۲)، هر چند کارکنان شیفت‌های بلند را دوست دارند؛ چرا که روزهای بیکاری بیش‌تری را برای آن‌ها مهیا می‌نماید (براگ و دانهام، ۱۹۹۶، ص ۲۱). آثار شیفت‌های بلند بر ضرایب شغلی معمولاً مثبت است، گرچه کارکنان امکان خستگی بیش‌تری را تجربه می‌کنند، معمولاً شیفت‌های بلند را ترجیح می‌دهند. این احتمال وجود دارد که ماهیت شغل^۳ در انتخاب شیفت‌های بلند اثر تعیین کننده ای داشته باشد. در یک پیمایش نشان داده شد رانندگان اتوبوس که دارای تنوع شیفت‌های بلند بودند، هر کدام دچار رفتارهای مخرب^۴، مانند استفاده از قرص، مشکلات جسمانی و استرس‌های روانی شده بودند (رونن و پریمب، ۱۹۹۸، ص ۱۱). با افزایش ساعات کار، رانندگان دچار عارضه‌های زیر گردیدند:

- مصرف الکل؛

- عدم رضایت شغلی؛

- شکایت مسافران؛

- مصرف قرص؛

- خواب‌های آشفته.

1. Work Schedules
2. Long Shift
3. Nature of the Job
4. Maladaptive Behavior

● **شیفت شب:** عمده‌ترین مشکل کار در شیفت شب، سیکل خواب / بیداری^۱ است، که این امر آرامش افراد را بر هم می‌زند. بزرگ‌ترین مشکل شیفت شب، مشکل آشفتگی خواب^۲ است. افرادی که شیفت شب کار می‌کنند مشکلات بیشتری در خصوص خواب با آرامش دارند تا افرادی که در شیفت روز کار می‌کنند (بارتون و فوکارد، ۱۹۹۶، ص ۲۰). کوپر و سایرین (۲۰۰۰، ص ۳۰) دریافته‌اند که کارکنان شیفت شب نسبت به کارکنان روزکار دارای مشکلات گوارشی (سوهاضمه)^۳ نیز می‌باشند. بخشی از این عارضه ممکن است مربوط به ماده مترشحه هورمون‌های گوارشی باشد که در شب کم‌تر فعال است تا در طول روز (آلرسته و تئول، ۲۰۰۰، ص ۴).

● **کار پاره وقت:** ابره‌ارت و شانی (۲۰۰۰، ص ۱۴) رضایت شغلی کلی کارکنان زن و مرد پاره وقت و دائم را در یک بیمارستان مورد بررسی قرار دادند. نتیجه مطالعه این بود که کارکنان پاره وقت از شغشان بیش‌تر راضی بوده‌اند تا کارکنان تمام وقت.

سوابق فردی رضایت شغلی

۱. ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی^۴

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که یکی از اجزای موثر بر رضایت شغلی، شخصیت فرد می‌باشد، ولی در خصوص ماهیت، ویژگی‌ها و صفاتی که ما را در حوزه رضایت شغلی هدایت نماید، نتایج ناکافی می‌باشد (جاج، ۲۰۰۱، ص ۷). دو دسته از ویژگی‌های شخصیتی که با رضایت شغلی دارای همبستگی معناداری می‌باشند، عبارتند از:

- **کانون کنترل^۵:** حیطة کنترل، متغیر شناختی است که نشان می‌دهد فرد به‌طور کلی راجع به توانایی کنترل جنبه‌های مثبت و منفی زندگی خود چه برداشتی دارد. مطالعات نشان می‌دهند هر قدر مهار کنترل درونی فرد بیش‌تر باشد، تمایل به رضایت شغلی‌اش بیش‌تر خواهد بود (اوبرین، ۲۰۰۱، ص ۳).

1. Cycle of Sleep / Walking
 2. Sleep Disturbance
 3. Digestive Problems
 4. Personality Traits & Job Satisfaction
 5. Locus of Control

- خلق و خوی (عادات) منفی^۱: خلق و خوی منفی، متغیر شخصیتی است که ادراک فرد را در خصوص احساسات منفی از قبیل اضطراب یا افسردگی در شرایط متنوع نشان می‌دهند. تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که خلق و خوی منفی بالایی دارند، دارای درجه رضایت شغلی پایینی هستند (برین، برک، جورج و رایسنون، ۲۰۰۱، ص ۱۷).

۲. تناسب شغل با شاغل^۲

رویکرد تناسب شغل با شاغل بیان می‌دارد که رضایت شغلی زمانی وجود دارد که ویژگی‌های شغل با ویژگی‌های شاغل انطباق داشته باشد (ادوارد، ۲۰۰۱، ص ۴۵). به عبارت دیگر، هر قدر میان نیازمندی‌های شغل با توانمندی‌های شاغل مغایرت کم‌تری وجود داشته باشد، رضایت شغلی بیش‌تری در پی خواهد داشت (ادوارد، ۲۰۰۱، ص ۴۸).

اثرات بالقوه رضایت شغلی

مطالعات نشان می‌دهند که رضایت شغلی بر تعدادی از متغیرها تأثیری بالقوه دارد، که عبارتند از:

- عملکرد شغلی: عقل سلیم بیان می‌دارد که باید بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی ارتباطی وجود داشته باشد. به طور کلی یک کارمند راضی و شاد باید یک کارمند مولد باشد^۳. مطالعات، میان این دو متغیر همبستگی معقولی نشان می‌دهند. دو مورد تجزیه و تحلیل کلان نشان می‌دهند که، میانگین همبستگی عملکرد شغلی با رضایت شغلی به طور کلی تقریباً ۰/۲۵ (لافوندا و ماکینسکی، ۱۹۹۹، ص ۵) و همبستگی عوامل فردی با رضایت از پرداخت، حدود ۰/۵۴ و رضایت از ماهیت کار ۰/۱۹ بوده است. خلاف انتظار، همبستگی میان عملکرد شغلی و رضایت شغلی پایین است.

- رفتار شهروند سازمانی^۴: رفتار شهروند سازمانی رفتاری است که طبق آن کارمند تمایل دارد به همکاران یا سازمان کمک کند، و این رفتار از معیارهای رسمی یک شغل فراتر می‌باشد

1. Negative Affective
2. Person - Job Fit
3. A Happy Employee Should be A Productive Employee
4. Organizational Citizenship Behavior

(اشنک، ۱۹۹۶، ص ۶). رفتار شهروند سازمانی، تعدادی کارهای افتخاری داوطلبانه^۱ است که کارکنان برای کمک به همکاران انجام می‌دهند و این نوع رفتارها جزو وظایف و مسئولیت‌های واگذار شده به فرد نیست. برخی از رفتارهای شهروند سازمانی عبارتند از:

- وقت شناس بودن؛

- کمک به دیگران؛

- ارائه پیشنهادها برای ارتقا و بهبود کارها؛

- عدم اتلاف وقت؛

- نوع دوستی؛

- اطاعت و پذیرش.

اشنک (۱۹۹۸، ص ۱۱) برآورده نموده است که بروز رفتار شهروند سازمانی، معلول رفتار مناسب سرپرست و ناشی از رضایت شغلی فرد می‌باشد. در حقیقت بین رضایت شغلی و رفتار شهروند سازمانی همبستگی درونی وجود دارد (بکر و بیلینگ، ۱۹۹۴، ص ۳).

- رفتار واپس گرایانه (مخرب)^۲: بسیاری از تئوری‌های رفتاری نشان می‌دهند افرادی که شغل خود را دوست نداشته باشند، عکس العمل‌هایی مانند ترک کار، غیبت و یا دیر حاضر شدن در سر کار از خود نشان می‌دهند. برخی صاحب نظران (میترا، جنکینز و گوپتا، ۲۰۰۰، ص ۳۲) تاکید نموده اند غیبت و ترک کار انگیزه‌های بنیادینی هستند که کارکنان برای فرار از پدیده عدم رضایت شغلی به کار می‌گیرند. در یک تجزیه و تحلیل کلان، میترا و سایرین، دریافتند غیبت و ترک کار، دارای همبستگی درونی می‌باشند. افرادی که ترک کار می‌نمایند دارای سطوح بالایی از غیبت پیش از ترک کار هستند.

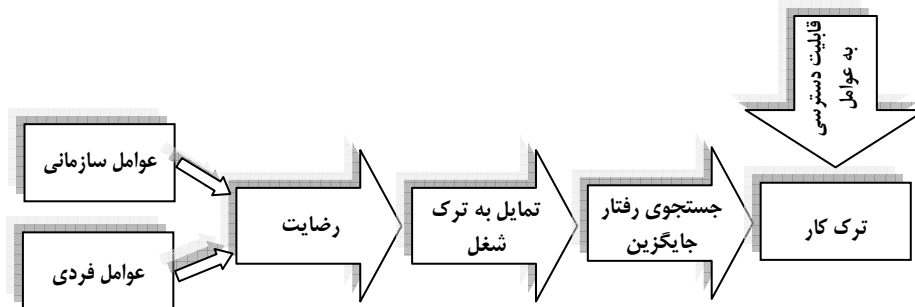
- غیبت از کار: غیبت از کار پدیده ای است که اثر بخشی و کارایی سازمانی را کاهش و هزینه‌های نیروی کار را افزایش می‌دهد. نظریه‌های غیبت از کار ادعا می‌کنند که رضایت شغلی در تصمیم کارکنان در غیبت از کار نقش حیاتی ایفا می‌کند (استیرز و ردز، ۲۰۰۰، ص ۱۵).

فارل و استام (۲۰۰۱) در تجزیه و تحلیل کلان ۷۲ مورد مطالعه دریافتند که ۲ مورد از مهم‌ترین علل غیبت، مربوط به سوابق غیبت^۳ و خط مشی‌های کنترل غیبت

1. Voluntary
2. Withdrawal Behavior
3. History of Absence

سازمانی^۱ می‌باشد که دارای میانگین همبستگی به ترتیب ۰/۴۷ و ۰/۳۰- بوده است. نیکسون و جونز (۱۹۹۶، ص ۶) یکی دیگر از علل مربوط به غیبت از کار را اصطلاحاً "فرهنگ غیبت"^۲ در سازمان یا گروه کار نامیده اند. به عبارت دیگر، زمانی که هنجار یک گروه از غیبت حمایت نماید، سطح غیبت بالاتر می‌رود و مطالعات چندی، این ایده را که فرهنگ سازمانی، اثر تعیین کننده ای بر پدیده غیبت دارد، تایید نموده اند.

- **ترک کار**^۳: بسیاری از نظریه‌های ترک کار اذعان می‌دارند که عدم رضایت شغلی به ترک از کار منجر می‌گردد (بلودرن، گریفیت، هندومگلینو، ۲۰۰۰، ص ۳۰). کارکنانی که شغلشان را دوست ندارند تلاش می‌کنند شغل جایگزین برای آن بیابند. مطالعات مستدلی وجود دارد که همبستگی میان رضایت شغلی و ترک کار را بیان می‌کند (کرامپتون و واگنر، ۱۹۹۵، ص ۷). مدل‌های ترک شغلی، مقوله رضایت شغلی را در فرآیند پیچیده ای قرار داده است که به عوامل داخل و خارج از سازمان مربوط می‌باشد (هالین و روزنویک، ۱۹۹۳، ص ۱۰). شکل شماره ۳ مدل ساده شده این پدیده را نشان می‌دهد:



شکل ۱: مدل ساده جابه‌جایی کارکنان به عنوان کارکرد رضایت شغلی

همان گونه که در شکل نشان داده شده است، ویژگی‌های فردی و سازمانی، تعیین کننده سطح رضایت شغلی می‌باشند. اگر سطح رضایت شغلی پایین باشد، فرد رفتار ترک شغل از خود نشان می‌دهد و این رفتار ممکن است وی را وادار کند تا شغل جایگزین را جست و جو

1. Organizational Absence Control Policies
2. Absence Culture
3. Turn Over

نماید و اگر این رفتار موفقیت آمیز باشد، به ترک شغل منجر خواهد گردید (نیوتن، ۱۹۹۴، ص ۱۳) همچنین در مطالعه دیگری ویتز (۱۹۹۶، ص ۷) بیان نموده است که افراد با نگرش مثبت، تمایل بیش تری به رضایت از زندگی داشته و دیرتر از کار ناراضی می شوند تا افرادی که دارای نگرش منفی در زندگی هستند.

- فرسودگی شغلی^۱: فرسودگی شغلی، عکس العمل احساسی نسبت به شغل و بیان کننده عوارض فرسودگی و احساس افسردگی در کار می باشد. طبق نظر ماشلاج و جکسون (۱۹۹۹، ص ۵۲) اجزای فرسودگی شغلی عبارتند از:

- از هم گسیختگی شخصیت، شامل احساس دوری از افراد و عدم علاقه نسبت به دیگران؛
 - اختلالات هیجانی شامل احساس خستگی و فقدان اشتیاق به کار؛
 - کاهش میزان دستیابی به موفقیت فردی. به عبارت دیگر، احساسی که در آن فرد هیچ نوع ارزشی برای کار خود قائل نیست.

همانگونه که انتظار می رود فرسودگی شغلی با رضایت شغلی دارای رابطه معناداری می باشد و معمولاً کارکنان ناراضی، سطح بالایی از فرسودگی شغلی را گزارش نموده اند (بامبرگ، کانلی و شیروم، ۲۰۰۱، ص ۱۹).

- بهداشت جسمانی و رفاه روانی: سلامتی جسمانی و روانی ممکن است نگرش های شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. افرادی که شغلشان را دوست ندارند ممکن است پیامدهای بهداشتی نامطلوبی را تجربه نمایند. این عواقب شامل عوارض جسمانی و مشکلات روحی و روانی می باشد. پیش بینی شده است که ناراضی شغلی نتیجه اش کوتاهی طول عمر^۲ می باشد (پالمر، ۲۰۰۲، ص ۱۶). در صورت صحت این موضوع، بهسازی رضایت شغلی به عنوان یک اولویت مهم اجتماعی قابل طرح می باشد. محققان میان رضایت شغلی و عوارض فیزیکی یا روانی مانند سردرد و سوماضمه (بگلی و زاجکا، ۲۰۰۰، ص ۴)، اضطراب (جکس و گوانوسکی، ۲۰۰۱، ص ۹)، افسردگی (بلون، بارگینت و برنز، ۲۰۰۲، ص ۷) ارتباط معناداری یافته اند.

- رفتارهای ضد تولیدی^۳: رفتار ضد تولیدی، برعکس رفتار شهروند سازمانی بوده، شامل

1. Burn Out
 2. Shortened Life Span
 3. Counter – Productive Behavior

رفتارهای زیان بخش و اقداماتی است که فرد به صورت عمدی و یا غیر عمدی انجام می‌دهد. این رفتارها عمدتاً شامل پرخاش علیه همکاران، کارفرما، خرابکاری و دزدی می‌باشد. علل این گونه رفتارها متعدد، و با عدم رضایت شغلی و عجز از کار^۱ مرتبط می‌باشد. چین و اسپکتر (۲۰۰۰، ص ۱۲) گزارش کرده اند که رضایت شغلی با درگیری و پرخاش کارکنان با یکدیگر یا خرابکاری و دزدی در کار دارای همبستگی معناداری می‌باشد. بین احساس خصومت در کار و رضایت شغلی نیز ارتباط وجود دارد. کارکنان ناراضی احتمالاً نارضایتی شان را به صورت رفتارهای ضد تولیدی نشان می‌دهند.

- رضایت از زندگی^۲: رضایت از زندگی به‌طور کلی به احساسات فرد در مورد زندگی اش مانند خانواده و تفریحات مربوط می‌شود که آن را با توجه به میزان احساس رفاه و بهزیستی از سوی کارکنان مورد سنجش قرار می‌دهند. گالوپ در سال ۱۹۹۵ یک نمونه افکار سنجی در خصوص رضایت از زندگی انجام داده است که نشان می‌دهد اکثر آمریکایی‌ها (۸۷ درصد) به طور کلی از زندگی‌شان راضی اند (هاجک و لئونارد، ۱۹۹۵، ص ۱۱). مطالعات نشان می‌دهند که رضایت شغلی و رضایت از زندگی به طور متوسط و مثبتی با یکدیگر مرتبطند. لامن و سایرین (۲۰۰۰، ص ۱۷) نیز همبستگی مثبت (۰/۵۸) میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی را گزارش نموده اند.

نتیجه

رضایت شغلی یک متغیر نگرشی است که بیان کننده احساسات و نگرش کارکنان نسبت به زندگی کاری‌شان می‌باشد، و نارضایتی شغلی نشان دهنده مشکلات وضعیت شغلی یا فردی کارکنان می‌باشد. کریستوفر (۱۹۹۶) معتقد بود دو دسته عوامل بر رضایت شغلی کارکنان مؤثر می‌باشند که عبارت اند از: عوامل محیطی و فردی. هالین و بلود (۱۹۹۹) معتقد بودند که مشاغل ساده و تکراری در خطوط مونتاژ ذاتاً خسته کننده است و نارضایتی ایجاد می‌نماید. بنابراین، ایجاد رضایت شغلی می‌تواند با تغییر در ویژگی‌های وظایف شغلی فرد بوجود آید. کونور و رادالف (۲۰۰۰) اظهار کردند که برخی از محدودیت‌های سازمانی، نظیر شرایط فیزیکی محیط

1. Frustration
2. Life Satisfaction

کار مانع عملکرد شغلی مطلوب کارکنان می‌گردد. همچنین عامل سرپرستی به عنوان بزرگ‌ترین مانع عدم رضایت شغلی از نظر زبردستان نام برده شده است. کتروکان (۱۹۸۵) اظهار نمودند که در بسیاری از مشاغل، انتظارات سرپرستان در ارتباط با نقش‌های زبردستان بوضوح تعریف نشده است و همین امر کارکنان را به ابهام نقش دچار می‌نماید. تعارض نقش بیش از حد نیز در مورد زوج‌های شاغل بیش‌تر مصداق دارد. لئوناردو هاجیک (۱۹۹۵) معتقد بود که تعارض کار و خانواده با رضایت شغلی دارای همبستگی معناداری می‌باشند. کارکنانی که سطح بالایی از تعارض را تجربه کرده‌اند، سطح پایینی از رضایت شغلی را گزارش نموده‌اند.

از نظر اسپکتور همبستگی میان سطح پرداخت و رضایت شغلی در کمال تعجب در سطح پایین قرار دارد؛ زیرا ممکن است خود پرداخت و جبران خدمت بتنهایی عامل قوی در رضایت شغلی نباشد؛ ولیکن برابری در پرداخت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. کوپر و کارترایت (۱۹۹۹) بیان داشتند که استرس شغلی می‌تواند در سلامت روحی و روانی کارکنان عامل تعیین‌کننده‌ای باشد. از دیدگاه جکس و بیر (۱۹۹۶) کار اضافی یا بار کار با رضایت شغلی همبستگی دارد. بین حجم کار و ناراحتی قلبی رابطه مثبت وجود دارد. بنابر اظهارات کراز و فریباخ (۱۹۹۶)، دالتون (۱۹۹۵)، روفن و پریمپ (۱۹۹۹)، تئول (۲۰۰۰) برنامه‌های کاری منعطف، غیبت در کار و تأخیر در کار با رضایت شغلی دارای رابطه معناداری می‌باشند. شیفت‌های بلند و شیفت شب می‌تواند کارکنان را دچار رفتارهای مخرب و همچنین مشکلات گوارشی (سوء هاضمه) نمایند. از نظر جاج (۲۰۰۱)، هر قدر کانون کنترل فرد درونی‌تر باشد، تمایل به رضایت شغلی شان نیز بیش‌تر خواهد بود. افرادی که دارای خلق و خوی منفی بالایی می‌باشند، از رضایت شغلی پایین‌تری برخوردارند. ادوارد (۲۰۰۰) معتقد است زمانی رضایت شغلی وجود دارد که میان ویژگی‌های شغل با ویژگی‌های شاغل انطباق وجود داشته باشد. بنابراین، در یک جمع بندی با توجه به نظرات صاحب نظران توصیه می‌شود به منظور بهبود رضایت شغلی در سازمان‌ها، مدیران و مسئولان با استفاده از رفتارهای پیشگیرانه از جمله نظرسنجی مستمر از کارکنان، آسیب شناسی رفتار کارکنان و برگزاری جلسات با کارکنان را در دستور کار خود قرار داده، نتایج حاصل از آن‌ها را در اختیار مدیریت عالی سازمان به منظور توجه جدی به عوارض و کاستی‌ها قرار دهند. برگزاری جلسات با کارکنان و اخذ پیشنهادها و تبدیل آن به طرح‌های اجرایی به منظور بهبود رضایت شغلی نیز می‌تواند یکی دیگر از توصیه‌ها باشد. در ۵۴ مورد از مطالعات و تحقیقات درخصوص نتایج سنجش رضایت شغلی، ۹۴ درصد

افراد اذعان داشته اند که این عمل آثار مثبتی در پی خواهد داشت. همچنین این نکته را باید اضافه نمود که نتایج رضایت شغلی باید مدیریت عالی را متعهد به رفع نارسایی‌ها کند. فقدان گام‌های مثبت درخصوص رضایت شغلی کارکنان به رفتارهای مخرب و ترک کار منجر خواهد گردید و در پایان نباید این نکته را فراموش کرد که کارکنان راضی و خشنود کارکنان مولدی خواهند بود.

منابع

۱. سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۵، "مدیریت منابع انسانی"، تهران، انتشارات ترمه.
۲. هومن، حیدرعلی، ۱۳۸۱، "تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی"، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. استیفن، پی رابینز، ۱۳۸۲، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
4. Alrest & Teoul, (1990), "The Measurement & Antecedents of Commitment to Organization". Journal Of Occupational Psychology.
5. Alrest, (2000), "Quality of Life & Job Satisfaction", Journal of Nursing .
6. Aberhurt & Shunny, (2000), "Shift work & Job Stress", Journal of Organizational Behavior
7. Ashnack, (1996), "Organizational Citizenship Behavior", Journal of Applied Psychology.
8. Berg & Danham, (1996), "Adjustment to Work", Personnel Psychology.
9. Beker Willing, (1994), "Why incentive plans Cannot Work", Management Review.
10. Barton et al., (1996), "Unhappy Employees", Personnel Management Journal.
11. Belodern A., (2000), "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent", Applied Psychology Journal.
12. Bamberg C.etal., "Organizational Productivity", Organizational Behavior Journal.
13. Begly & Zajka, "Perception of Job Satisfaction", Journal of Management.
14. Bedine & et al., (1995), "The Problem & Management of Family Conflict", Journal of Applied Psychology.
15. Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1999), "Panel Analysis of the Moderating effects of Commitment on Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology.
16. Bugg, A. (2002), "Measurement of Job Satisfaction", Journal of Educational Management.
17. Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. (1998), "Measuring Person – Job Fit with a profile – Co, parison Process", Journal of Applied Psychology.
18. Cook et al, (2001), "What is Job Satisfaction?", Organizational Behavior Journal.
19. Cook et al., (1990), "Job satisfaction Index", Public Personnel Management.
20. Cooper, C.L. & Cartwrights, (2000), "Health Mind", Health Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress", Human Relation.
21. Cooler et al., (2000), "The Prediction of Job Involvement", Journal of Industrial Psychology.
22. Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2002), "Health mind, Health Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress", Human Relations.
23. Daire & Jackson. (2000), "The Cost of Turnover", Public Administration Quartely.
24. Dive, (1990), "An Exploration of Job satisfaction Among Workers", Journal of Leadership & Organizational Studies.
25. Daire & Jackson, (1990), "Measurement of Teacher Job Satisfaction", Organizational Behavior Journal.
26. Dahnam & Lock (2003), "Satisfaction in Organization", Academy Of Management

- review.
27. Dalton et al, (2000), "*Job design*", Administrative Science Quarterly.
 28. Daire & Fatter, (1999), "*Locus of Control*", The Journal of Management.
 29. Dalton et al., (1995), "*Job Design*", Administrative Science Quarterly.
 30. Dalton et al., (2000), "*Job Design*", Administrative Science Quarterly.
 31. Edward, P. (2003), "*Job Satisfaction Among Teachers*", Personnel Human Resources Management.
 32. Farrel & Starm, (2001), "*Lessons in Absenteeism Management*", Management Journal.
 33. Feldman, D.C. (2000), "*Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part Time Work*", Academy of Management Review.
 34. Flicher & et al., (1995), "*Locus of Control*", Organizational Behavior Journal
 35. G' Berin s., (2001), "*Satisfaction With Job Security*", Journal of Management
 36. Gallup Organization, (1995), "*People Through out the World Largely Satisfied with Personal Lives*".
 37. Gallup Organization, (2000), "*People Through the World Largely*", Satisfied with Personal Lives.
 38. Gupta, J.S, (1999), "*Job Satisfaction, Absenteeism & Turnover*", Organizational Behavior Journal.
 39. Genkinz. & Gupta, (2000), "*Job Satisfaction & Counter Productive Behavior*", Journal of Industrial Psychology.
 40. Gulick, Jenkins & Gupta, (2002), "*A Comparison of Job satisfaction Between Public & Private Organization*", Public Administration Quarterly.
 41. Hall G.a., "*Job satisfaction Among Supervisory*", Journal of Industrial Psychology.
 42. Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1990), "*A Reevaluation of the Absenteeism Job Satisfaction Relationship*", Organizational Behavior and Human Relation.
 43. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975), "*Development of the Job Diagnostic Survey*", Journal of Applied Psychology.
 44. Hackman, J.K. & Oldman, G.R. (1975), "*Development of Job Diagnostic Survey*", Journal of Applied Psychology.
 45. Halbrick & Leonard, (1995), "*work Conflict*", Journal of Industrial Psychology.
 46. Hugick, L. & Leonard, J. (2000), "*Job Dissatisfaction grows*", Gallup Poll News, Service.
 47. Hauline & Bloode, "*The Myths of Employee satisfaction*", Healthcare Executive.
 48. Herzberg et al., (1985), "*Motivation at Work*", Journal of labour Relations.
 49. Hugick, L. & Leonard, J. (1995), "*Job Dissatisfaction Grows*", Gallup Poll News, Services.
 50. John P. Meyer & Natalie J. Allen, (1998), "*Commitment in the Work Place: Theory*", Research and Application, ATOB, PP.
 51. Jack Denize, (1996), "*Job Satisfaction & Stress*", International Journal of Management.
 52. Jack Peeze, (1996), "*Job Satisfaction & Work Values*", Journal of Occupational & Organizational Psychology.
 53. Jouge Watanab, (2000), "*Personal Characteristics & Job Satisfaction of Greek Teachers*", Journal of Organizational Behavior.
 54. Jackson & Shuller, (2000), "*How People Feel About Their Jobs*".
 55. Kamman, S.D (1998), "*Measuring Job Attitudes*", Human Performance, Journal.
 56. Kats & Khan, (1990), "*Organizational Behavior*", University Press of America.
 57. Kavanoski, T.S (1990), "*Managing employee Turnover*", Journal of Organizational

- Behavior.
58. Keenan, A. (2002), "*Frustration in Organizations*", Journal of Occupational Psychology.
 59. Keraz et al., (1996), "*Work Adjustment*", Industrial Relation Journal.
 60. Konoretal., (1995), "*Understanding Job Satisfaction*", Personnel Psychology.
 61. Kristofer, H., (1996), "*Extrinsic & Intrinsic Job Satisfaction*", Journal of Business Management.
 62. Katz & Khan, (1990), "*Organizational Behavior*", university Press of America.
 63. Kerampton C., (1995), "*Counterproductive Behavior in Organization*", Journal of Management.
 64. Kamman,S.D., (2000), "*Measuring Job Attitudes, Human Performance*", Personnel Journal.
 65. Karasaki & etal., (1990), "*Job Characteristics & Job Satisfaction*", Journal of Management Development.
 66. Lafonda, (1999), "*Work Motivation & Job Satisfaction*", The Journal of Organization Behavior.
 67. Laman & Stears (2000), "*Job Security*", Journal of Managerial Psychology.
 68. Linden, T.M, (1998), "*Level Of Job Satisfaction*", Academy of Management Review.
 69. Laouda,K., (1999), "*work Performance & Job Satisfaction*", Journal of Management Development.
 70. Lock,J.(1993), "*Job Satisfaction of Quick – Service Restaurant Employees*", Hospital Research Journal.
 71. Lock, J. (2000), "*Job Satisfaction of Quick Service Restaurant Employees*", Hospitality Research Journal.
 72. Manster, S.L (1999), "*The Measurement of Organizational Satisfaction*", Journal of Vocational Behavior.
 73. MC farlein, S.T.(2000), "*Correlates of Pay Satisfaction in Ford Company*", International Journal of Education Management.
 74. Mcgarine, (2000), "*Job Satisfaction & Employee Performance*", Human Resource Management Journal.
 75. Mitra etal, (2000), "*Keeping Your Best Employees*", Journal of Personnel Management.
 76. Mitra, J. Jenkins, G.D., Gupta, N., (2003), "*A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover*", Journal of Applied Psychology.
 77. Newton, (1994), "*Burnout*", Journal of Personnel Management.
 78. Nickson & Jones, (1996), "*Modeling Employee Absenteeism*", Journal of Organizational Behavior.
 79. O`berin,s (2000), "*Satisfaction with job Security*", International Journal of Manpower.
 80. Palmer, (2002), "*Motivation & Wellbeing*", Human Resource Management Journal.
 81. Porter, L.W., (1999), "*Job Attitudes in Management*", Human Relations.
 82. Potrter, L.W., (1990), "*Job Attitudes in Management*", Human Relations
 83. Paul E. Spector, (1999), "*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes & Consequences*". Advanced Topics in Organizational Behavior, PP.
 84. Pears & New storm (1993), "*Job satisfaction Profile*", Personnel Psychology.
 85. Rofen & Primp, (1999), "*Job satisfaction & Long life*", Human Performance Journal.

86. Ronnen & Primp, (1998), "*Counter Productive Behavior*", Organizational Behavior Journal.
87. Robinson et al (1990), "*Organizational Commitment*", Journal of Managerial Psychology.
88. Robbins,S.P., (1988), "*Organizational Behavior*", McGraw-Hill
89. Rine & etal., (2000), "*Pay, equity & Job Satisfaction*", Journal of Applied Psychology.
90. Rozenwick,A. (1993), "*Dimensions of Job Satisfaction*", Journal of Psychology.
91. Rozze, P.(2001), "*Foundations of Employee Motivation*", Human Resources Management Journal.
92. Smith, P. & Kendall, L. (2000), "*Measurement of Satisfaction in work and Retirement*", Journal of Organizational Behavior.
93. Spector, P.E., (2000), "*Development of the Work Locus of Control Scale*", Journal of Organizational Psychology.
94. Spector, P.E. (2002), "*Development of the work Locus of Control Scale*", Journal of Organizational Psychology.
95. Shnack,(1996), "*Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status*", Journal of Occupational & Organizational Psychology.
96. Stears, S.M (1994), "*Life Satisfaction*", Administrative Science Quarterly.
97. Steers & Rooze, (2000), "*Job Satisfaction & absenteeism*", Organizational Behavior Journal.
98. Steersa, "*Sick of Absenteeism*", Organizational Behavior Journal
99. Teale Pack, (1999), "*An Investigation of Job Satisfaction Between Employee*", Industrial Psychology Journal.
100. Wagner, M.D. (2000), "*Managing Employee Satisfaction*", Human Relations.
101. Wall, T.D. & Martin, R. (2003), "*Job and Work Design*", Industrial and Organizational Psychology.
102. Westman, M. (2003), "*Measurement of Job Satisfaction*", Personal.
103. Wittz, (1996), "*Burnout & Organization Commitmen*", Personnel Management Journal.
104. Wolf.R., (2001), "*Job Satisfaction & Dissatisfaction in Higher Education*", Education & Training Journal.